

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية



قسم: علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع

- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. غراز الطاهر

من إعداد الطالبتين:

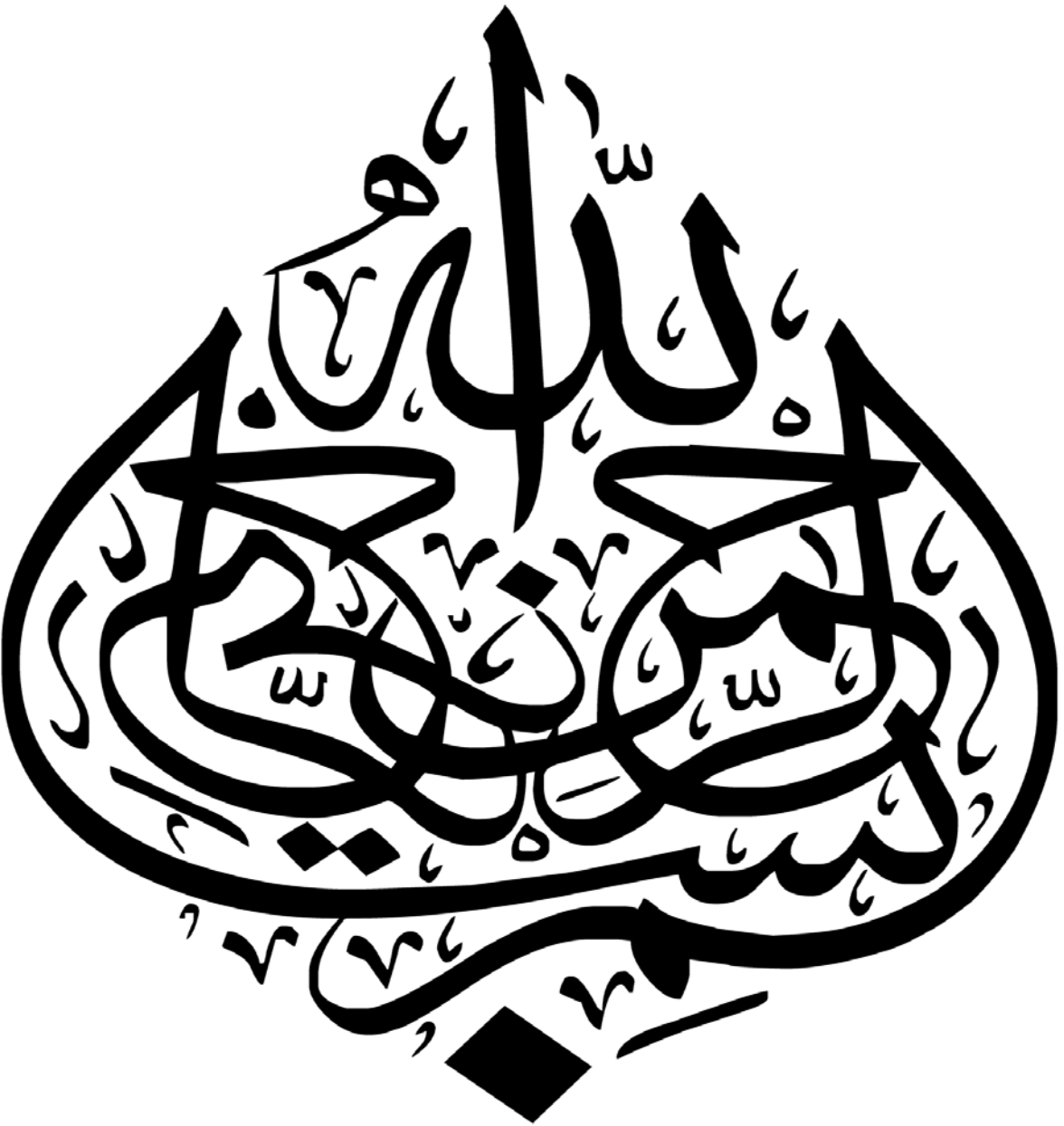
1. قيطاتي أمال

2. لدرع سهام

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	د. شتيوي الربيع
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. غراز طاهر
مناقشا	جامعة جيجل	د. حديدان صبرينة

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، والحمد لله في كل وقت وحين،

الحمد لله حمدا على كل النعم...

والحمد لله على حمد النعم، والحمد لله حمدا يليق برب العبادي

وبرب النعم... فيارب لك الحمد على كل شيء.

أما بعد

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور غراز

الطاهر على نصائحه وتوجيهاته وعلى كل الجهود والقيمة التي

ساعدتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد،

حيث تعلمنا منك أن للنجاح قيمة ومعنى.

ولا ننسى أن نتقدم بكل الشكر والاحترام إلى كل من أسهم

وساعدنا بتقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، والشكر موصول

كذلك إلى مدير مؤسسة الخرفه الصحي بالميلية، ولكل الموظفين

على ما قدموه على مساعدة وتسهيلات كان لها أهمية كبيرة في

إنجاز هذه المذكرة.



الفهرس

.....	شكر وعران
.....	الفهرس
أ.....	مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: تحديد الإطار المفاهيمي لدراسة.....

10.....	1- الإشكالية.....
12.....	2- فرضيات الدراسة.....
12.....	3- أسباب اختيار الموضوع.....
13.....	4- أهمية الدراسة.....
13.....	5- أهداف الدراسة.....
14.....	6- تحديد المفاهيم.....
22.....	7- الدراسات السابقة.....
35.....	8- التعقيب على الدراسات السابقة.....

..... الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية.....

38.....	تمهيد.....
39.....	1- خصائص الرقابة التنظيمية.....
41.....	2- أهمية الرقابة التنظيمية.....
42.....	3- أهداف الرقابة التنظيمية.....
43.....	4- أنواع الرقابة التنظيمية.....
46.....	5- خطوات الرقابة التنظيمية.....
47.....	6- مجالات الرقابة التنظيمية.....

7- أساليب الرقابة التنظيمية.....	50.....
8- مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية.....	52.....
خلاصة الفصل	54.....
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي
تمهيد	56.....
1- خصائص الصراع التنظيمي.....	57.....
2- أهمية الصراع التنظيمي.....	58.....
3- أسباب الصراع التنظيمي.....	59.....
4- طبيعة الصراع التنظيمي.....	62.....
5- أنواع الصراع التنظيمي.....	62.....
6- مراحل الصراع التنظيمي.....	65.....
7- مستويات الصراع التنظيمي.....	66.....
8- اتجاهات الصراع التنظيمي.....	68.....
9- مجالات الصراع التنظيمي.....	69.....
10- آثار الصراع التنظيمي.....	70.....
خلاصة الفصل	73.....
الفصل الرابع: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي
تمهيد	75.....
I (النظريات الكلاسيكية	76.....
1- النظرية البيروقراطية.....	76.....
2- نظرية الإدارة العلمية.....	78.....

79.....	3- نظرية التكوين الإداري.....
81.....	(II) النظريات النيوكلاسيكية.....
83.....	1- نظرية الفلسفة الإدارية.....
85.....	2- نظرية الحاجات.....
85.....	(III) النظريات الحديثة.....
85.....	1- نظرية اتخاذ القرار.....
86.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية.....
88.....	تمهيد.....
89.....	1- مجالات الدراسة.....
94.....	2- المنهج المستخدم.....
95.....	3- أدوات جمع البيانات.....
97.....	4- أساليب التحليل.....
99.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
101.....	تمهيد.....
102.....	1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية.....
123.....	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
127.....	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
130.....	4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري.....

131.....	5- النتائج العامة للدراسة.....
132.....	6- اقتراحات وتوصيات الدراسة.....
133.....	خلاصة الفصل.....
ب.....	الخاتمة.....
137.....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق.....

ملخص الدراسة باللغة العربية

قائمة

المجاول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
107	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
108	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
109	العلاقة بين بين الحالة العائلية واحترام مواقيت العمل	03
110	العلاقة بين المستوى التعليمي ورضاهم عن قوانين العمل	04
111	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية بالسنوات	05
112	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	06
113	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	07
113	أفراد العينة حسب متغير الراتب المتحصل عليه	08
114	أفراد العينة حسب التعرض للرقابة أثناء العمل	09
115	أفراد العينة حسب آرائهم حول طبيعة النظام المتبع من قبل المؤسسة	10
116	أفراد العينة حسب مشاركتهم في الاحتجاجات العمالية.	11
117	أفراد العينة حسب مواظبتهم على الحضور في الوقت المحدد للعمل.	12
118	أفراد العينة حسب الغياب بدون مبرر.	13
118	أفراد العينة حسب تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة.	14
119	أفراد العينة حسب تطبيقهم لأوامر رئيس العمل.	15
120	أفراد العينة حسب الأعمال الروتينية خلال العمل.	16
120	أفراد العينة حسب صرامة المؤسسة التي تحدث اضطرابات.	17
121	أفراد العينة حسب رؤيتهم لقوانين العمل.	18
122	أفراد العينة حسب المهام الموكلة إليهم.	19
123	أفراد العينة حسب مساعدة القوانين لهم في تأدية المهام.	20
123	أفراد العينة حسب تأدية العمل دون رقابة.	21

قائمة الجداول

124	أفراد العينة حسب الاستشارة في القرارات المتعلقة بالعمل.	22
125	أفراد العينة حسب علاقته بالمشرف.	23
125	أفراد العينة حسب مناقشة المشاكل مع الرؤساء.	24
126	أفراد العينة حسب تلقي المعلومات من طرف الإدارة.	25
127	أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال.	26
128	أفراد العينة حسب الاستفادة من الحوافز المادية.	27
129	أفراد العينة حسب سعي المؤسسة إلى الرفع من معنويات المستخدمين (العمال).	28
130	أفراد العينة حسب شعورهم من عدم الاستفادة من الحوافز.	29
130	أفراد العينة حسب الحوافز تقلل من مشاكل العمل.	30
131	أفراد العينة حسب مساهمة نظام الحوافز في التخفيف من توترات العمل.	31

قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	نموذج نافذ جوهاري	01
86	هرم ماسلو للحاجات	02

مقدمة

يتسم مجال العمل والمنافسة بالتطورات السريعة والمتواصلة مما جعل المؤسسات بمختلف أنواعها اليوم تواجه أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة، حيث استطاعت أن تواكب النمو والتقدم الحاصل في شتى المجالات، وذلك من أجل ممارسة نشاطها على العديد من المتغيرات من أجل تحديد مكانة المؤسسة في المجتمع، ونجاح هذه المؤسسات يكمن في معالجة هذه المتغيرات حيث تتميز مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بمميزات خاصة استمدتها من خلال مختلف الممارسات والخبرات، ونظرا لتعدد أقسامها وأجزائها وكثرة عمالها واختلاف تخصصاتها فإنها تتطلب وجود معايير وضوابط لأعضاء التنظيم من خلال وظائف وعمليات إدارية تتطلب توجيه ورقابة، هذه الأخيرة يعتبر وظيفة جوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل، ولبلوغ التنظيم الأهداف بغية التقليل من مختلف النزاعات والصراعات، وهذا ما جعل هذا الأخير له دور رئيسي في إحداث مشاكل ما بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة، وهذا ما أوجب على المؤسسات بالقيام بعمليات رقابية مرنة وصارمة في نفس الوقت من أجل مواجهة مختلف التحديات بهدف تحسين أداء الخدمة والتفاعل بين مختلف الأفراد والمستويات.

ومن هذا المنطلق يحاول بحثنا دراسة تحديد صيغة العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -.

وضمن هذا السعي فقد قسمت الدراسة إلى إطارين أساسيين الجانب النظري يأتي بعد المقدمة يتضمن أربعة فصول وتوزعت كالتالي:

الفصل الأول: يتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: والمعنون " ماهية الرقابة التنظيمية" انطلاقا من تحديد خصائص الرقابة التنظيمية، أهميتها أهدافها، أنواعها، خطواتها، مجالاتها، أساليبها، ومزايا وعيوب الرقابة.

الفصل الثالث: والمعنون ماهية الصراع التنظيمي " انطلاقا من تحديد خصائص الصراع التنظيمي، أهميته أسبابه، طبيعته، أنواعه، مراحلها، مستوياته، اتجاهاته، مجالاته، آثاره.

الفصل الرابع: فقد خصص لعرض مختلف النظريات التي تناولت كل من متغير الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي، وقد قسمت إلى ثلاث نظريات كلاسيكية، نيو كلاسيكية وأخيرا النظريات الحديثة.

الفصل الخامس: وتطرق في هذه المجالات والإجراءات المنهجية للدراسة (المجال المكاني، البشري والزمني) وكذلك تحديد المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، أساليب التحليل وأخيرا العينة وطريقة اختيارها.

الفصل السادس: آخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بمحاورها الثلاث، وكذا مناقشة النتائج في الفرضيات، وكذلك في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري، مع ذكر حوصلة للنتائج المتوصل إليها، وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة نهاية لبحثنا وعرض المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

الإشكالية:

إن كل هدف يراد تحقيقه يوضع له خطة يوضح فيها إجراءات وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات التنظيمية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من الأعمال والتصرفات تتماشى مع الخطط المرسومة.

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة التنظيمية تعد من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات، حيث تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف والمتابعة وغيرها تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات وفق قوانين عامة وخاصة موضوعة لتحديد المهام أو المسؤوليات بين أعضاء المؤسسة.

وعليه فقد حظيت الرقابة التنظيمية بالكثير من الاهتمام من قبل الدارسين والباحثين في علم اجتماع وذلك بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تقوم به في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتحديد ما هو مطلوب منهم من واجبات ومآلهم من حقوق، وأيضا تلك العلاقات الاجتماعية المتمثلة في التفاعل داخل جماعات العمل ضمن المؤسسة التي يسودها جو من التعاون والتنافس هذا التنافس في بعض الأحيان قد يخرج من مجراه الطبيعي وينتقل في كثير من الحالات إلى مظاهر الصراع ينجم عنه الكثير من المشاكل والصعوبات التي تؤرق القائمين على إدارة وتسيير المؤسسات وتؤثر تأثيرا على أهداف المؤسسة ككل وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة على القدرة على السيطرة عليها.

وقد ظهرت عدة دراسات تبين عملية الصراع ووجودها داخل البناءات التنظيمية ويربط بعضها الصراع بالبيئة الخارجية والمجتمعية الكبرى، ويهتم بعضها بتحليل الصراع داخل التنظيمات واعتباره وظيفة تعمل على ضبط النظام واستقرار التوازن الداخلي للأنساق التنظيمية الداخلية.

وقد أبدت هذه الدراسات مخاوفها من وجود الصراع واعتبرته بأنه يؤدي إلى إحالت تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤدي إلى تفكك البناءات التنظيمية نفسها.

وقد يحدث الصراع أو النزاع بين المشرفين أو بين الوحدات التنظيمية إما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التي تحدد علاقاتهم بعضهم ببعض، وإما لأن تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون البعض الآخر، وإما بسبب تباين المصالح والآراء.

ونظرا للتحويلات العميقة التي شهدتها المنظمات الصناعية في مختلف المجالات خاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة والجزائر ليست بمعزل عن هذه التحويلات، فقد حاولت المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال أن تتبنى عدة أنماط تسييرية تسمح لها بالحد من مختلف النزاعات والمشاكل والصراعات التي تحدث في المؤسسة.

عن هذا فإن الرقابة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا ببقية الوظائف الإدارية مما يجعل الرقابة التنظيمية تساهم في التقليل أو الزيادة من حدة الصراعات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

في هذا الأساس سنحاول من خلال دراستنا التعرف على واقع مؤسساتنا الجزائرية متمثلة في معرفة علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع ي.

وتتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1-هل يؤدي الالتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل؟

2-هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى خفض التوترات؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة بها، والتي تكون مبنية في إشكالية البحث وتخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث على اعتبار أنها تمثل حلا مبدئيا لإشكالية البحث.

وتعرف الفرضية على أنها: " تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين إحداها متغير مستقل (السبب) والآخر متغير تابع (النتيجة)"

الفرضية الرئيسية:

للرقابة التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي

لتأكد هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

1- يؤدي الالتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل.

2- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى خفض التوترات.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى عدة اعتبارات يمكن تقسيمها إلى:

1- الأسباب الذاتية

- كون الموضوع يندرج ضمن ميولاتنا العلمية والشخصية ومحاولة التعمق فيه والإطلاع على جوانبه.
- الرغبة والاستعداد الشخصي لمعرفة المزيد حول موضوع الرقابة التنظيمية والصراع.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف على مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها في البحث.

2- الأسباب الموضوعية

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

- توفر المراجع حول موضوع الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- تنامي ظاهرة الصراع وانتشاره داخل المؤسسات.
- إمكانية دراسة متغيرات الموضوع إمبريقيا.
- القيمة العلمية والعملية للموضوع.

أهمية الدراسة:

إن الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات منها:

- تعتبر الرقابة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي منظمة نظرا لما تلعبه من دور لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وفي دراستنا هذه تكمن في معرفة الرقابة التنظيمية السائدة وعلاقتها في حدوث الصراع.
- تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم والمعرفة عموما والمنظمات الصناعية على وجه الخصوص.
- يعتبر الصراع التنظيمي وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل معه من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفسيرها في كل المنظمات تقريبا.
- تساعد في الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة وتساهم في اتخاذ القرارات السليمة للمشكلة وتكشف الرقابة كذلك على مدى نجاح أو فشل القرارات المتخذة.

أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- التعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة التنظيمية في التقليل من أشكال الصراع داخل المنظمة.
- تقديم توصيات التي تفيد المسؤولين خاصة مسؤولي الرقابة التنظيمية التي تساعدهم في تحسين أشكال الصراع والعمل على تجنب آثاره السلبية.

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته، كما لها أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وأبعاده عن العموميات بما يتماشى وخصوصية كل دراسة.

1- مفهوم الرقابة

-لغة: الرقابة من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر، وارتقب، بمعنى أشرف على الشيء والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر.¹

-اصطلاحاً: كلمة الرقابة مشتقة من التعبير الفرنسي CONTROL والذي تتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقة للواقع الذي آل إليه ويميل معظم الباحثين الاقتصاديين إلى استعمال الرقابة ليفيد معنى المراجعة والمتابعة.

وليس للرقابة استعمال محدد، وهي تفيد أحياناً بمعنى الفحص وبخاصة فحص الحسابات أو بمعنى الملاحظة والمتابعة، والرقابة دائماً تقارن بين ما هو كائن وبين النتائج.

ومن أبرز التعاريف للرقابة تعريف "هنري فايول" الذي عرفها بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحدد بها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل الأشخاص والتصرفات والأشياء"²

بناءً على التعريف السابق يتضح أنه ليس بالضرورة مراقبة كل شيء الذي يسير وفقاً للخطط الموضوعية وقد تهدف إلى كشف الابتكارات والإبداعات التي قد لا ينتبه لها المشرف أو العامل وتطويرها وعملية الرقابة قد تكون محددة في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي -عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص227.

² عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997، ص13.

كما يمكن تعريف الرقابة بأنها "تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة"¹

بناء على التعريف السابق فإن هذا التعريف قد حصر عملية الرقابة في العملية الاتصالية والرقابة قد تتعدى عمليات أخرى.

كما يمكننا تعريف الرقابة على أنها: "عملية ضبط وتوجيه السلوك من الناحية السلبية والإيجابية والضبط قد يكون رسمياً كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد"²

بناء على التعريف السابق فإن هذا التعريف ركز على سلوكيات الأفراد وأهمل أداء العاملين.

كما تعرف الرقابة بأنها عملية مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤثر على مختلف الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح"³

بناء على التعريف السابق فإن عملية الرقابة قد تكون غير مستمرة وقد تراقب كل ما يمارس في العمل وركز على النتائج التي يحققها العمال وأهملوا المشاكل التي تواجههم والصعوبات وركزوا على تصحيح الأخطاء وإهمال عملية التوجيه والإرشاد.

2- مفهوم التنظيم

تعددت تعاريف التنظيم ومن بينها:

تعريف "إميتاي إترينيوني": على أنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"⁴

نلاحظ أن تعريف إترينيوني يشترك مع تعريف بارسونز باعتبار التنظيم بأنه وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.

¹ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، دون سنة، ص48.

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، دون سنة، ص48.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص465.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص13.

بناء على التعريف السابق فإنه ركز على أن التنظيم على أنه وحدة اجتماعية وأهم الوحدات الأخرى الاقتصادية والسياسية والقانونية، وقد ينشأ من أجل تلبية حاجيات العمال وليس من أجل تحقيق أهداف معينة.

ويعرف "محمد علي محمد" التنظيم إجرائياً على أنه " ذلك الذي أصطلح على تسميته بالتنظيم البيروقراطي، وهو نوع معين من التنظيمات يركز على القواعد وإجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقة الأفراد وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات وكذلك تم إقامة هذا التنظيم وفقاً للتسلسل للسلطة".¹

بناء على التعريف السابق فإن محمد علي محمد قد حصر التنظيم في الأسلوب البيروقراطي وأهم الأساليب الأخرى.

وعرف "شتشر برنارد" التنظيم بأنه: " نظام يعمل على تحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر" ²

بناء على التعريف السابق فإن "شتشر برنارد" فقد ركز على أن التنظيم بأنه نظام واعي وأنه قد يكون غير واعي للأنشطة والقوى الشخصية وركز على التنظيم أنه يقوم بين شخصين أو أكثر وأهم قيام الأنشطة بين المنظمات وبين المنظمات ولأشخاص.

ويعرفها "ماسي ودوغلاس" على أن التنظيم هو العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة ³

بناء على التعريف السابق فإننا نجد أن "ماسي ودوغلاس" قد ركز على أن التنظيم عملية توجيهية وأهم الأداء والأهداف المرجو تحقيقها وركز كذلك على الأهداف المشتركة وقد تكون أهداف غير مشتركة.

¹ رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص28.

² معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، ط1، 2008، ص51.

³ عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص05.

مفهوم الرقابة التنظيمية:

إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية يجد أن هناك اختلاف وتباين في تعريفها وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر والمحك الذي يستند إليه كل بحث، صنف إلى هذا تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى مثل الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الإشراف وهذه المفاهيم متشابهة إلى حد كبير وقصد تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية.

تعريف أحمد ماهر: "هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر".¹

بناء على التعريف السابق فإن "أحمد ماهر" قد ركز على الأداء الفعلي وأهم الجوانب المفاجئة وقد يصعب تصحيح الأداء في بعض الأحيان.

وعرفها فيصل حسونة: "الرقابة هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متحددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".²

بناء على التعريف السابق فإن الباحث "فيصل حسونة" قد ركز على أن الرقابة هي وظيفة إدارية وأهم الوظائف الأخرى قد تكون عملية غير مستمرة وقد ركز على أداء العاملين فقط وتحقيق الأهداف وأهم المعوقات والصعوبات التي تواجه العاملين.

أما "عيسى الفاعوري" فيرى بأنها: "عملية قياس النتائج الفعلية مع مقارنتها بالأهداف المحددة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات بالواقع المطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة".³

بناء على التعريف السابق فإن الباحث "عيسى الفاعوري" قد ركز على النتائج الفعلية وأهم النتائج المفاجئة.

¹ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص73.

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان، 2008، ص199.

³ محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص18.

تعريف عبد الغفار حنفي: "عرفها بأنها عملية ضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف".¹

بناء على التعريف السابق فإن الباحث عبد الغفار حنفي قد ركز على عملية ضبط وتعديل الأنشطة وإنجاز الأهداف وأهمل جودة الأداء وقدرات وإمكانيات العاملين التي قد تكون محدودة.

ويعرفها روتيز وكوتر بأنها: "عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها".²

بناء على التعريف السابق فإن الباحثان "روتيز وكوتر" بأنهما ركزا على مراقبة الأنشطة وأهملوا جودة الأداء.

وقد عرفها هودجيش بأنها: "عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفعالية".³

بناء على التعريف السابق فإن الباحث "هودجيش" قد ركز على الأداء العاملين وأهمل جودة الأداء.

- **التعريف الإجرائي:** هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف وتعمل على أن يسير كل شيء وفق لما خطط له سلفا وتقوم بها الجهات المتخصصة مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها وعدم الوقوع فيها في المستقبل.

مفهوم الصراع:

- **الصراع لغة:** الصراع في اللغة العربية معناه النزاع والخصام أو الخلاف والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية CONFILYUC وهي تدل على عدم الاتفاق والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة.⁴

¹ عبد الغفار حنفي: أساسيات منظمات الأعمال، دار الجامعة، مصر، 2006، ص323.

² موفق حديد موفق: الإدارة (المبادئ، النظريات، الوظائف)، دار حامد، الأردن، 2001، ص263.

³ حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص263.

⁴ محمود سليمان العيان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص363.

أما كلمة CONFLICT فتعني العراك والخصام والصدمة إذ يعني اشتقاق التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.¹

- الصراع اصطلاحاً: لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية أو الفكر الواحد، فقد عرفه هاني عارف الطويل بأنه :

"العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر أو عدم اللجوء إلى سلوكات عقلانية ولكن من الممكن أن يعني أيضا "المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح والإبداع والنمو، والعقلانية الجدلية فهو ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا أو إيجابيا"

وبناء على التعريف السابق فإن الباحث هاني عارف الطويل ركز على العنف وأهمل الجوانب الأخرى كالنزاعات العمالية وحصر الصراع في السلوكات غير عقلانية.

كما عرفه مرعي و أحمد: "أنه إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عن تعرض الأفراد لموقعين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا يؤدي وجود نمطين من الدوافع المتناقضة والمتعارضة إلى إعاقة الفرد في التوافق ولا يلغي من الدافعين المتصارعين الآخر ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوب توتر متزايد وسلوك غير ثابت.

وبناء على التعريف السابق فإن مرعي وأحمد ركزا على الصراع الاجتماعي وحصره في العمليات الاجتماعية وأهملوا العمليات الأخرى الاقتصادية والسياسية والقانونية.²

كما يعرف الصراع أيضا على أنه: "نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر"³

¹ محمد الصرفي: إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية، مصر ، 2008، ص06.

² معن محمد عياصرة، مروان بن أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص18.

³ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دون بلد، 2003، ص50.

وبناء على التعريف السابق فإنه حصر الصراع في النزاعات المباشرة التي تنشأ بين العمال وأهمل النزاعات التي تحدث مفاجأة وركز على النزاعات التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات وأهمل النزاعات التي تحدث بين المؤسسات أو بين المؤسسات والجماعات.

مفهوم الصراع التنظيمي:

إن تباين المدارس الفكرية أدى إلى عدم اتفاق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي ولقد عرفه القيروني بأنه "عمل غير مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه".¹

وبناء على التعريف السابق لقيروني فإنه ركز على الأعمال غير المقصودة وأهمل الأعمال المقصودة التي تؤدي إلى حدوث الصراعات والتي تعتبر أكثر خطورة وركز على التأثيرات السلبية لصراعات وأهمل التأثيرات الإيجابية والذي قد تؤدي إلى صراعات.

كما يعرف أيضاً على أنه "النشاط المعتمد الذي يقوم به شخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تسبب في عدم تحقيق أهدافه ومصالحه ويعرف بأنه إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل"²

وبناء على التعريف السابق أنه ركز على النشاطات المعتمدة وأهمل السلوكيات والتصرفات الممارسة التي تؤثر على الطرف الآخر وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

كما عرفته ماجدة العطية: بأنه " عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول"³

بناء على التعريف السابق لماجدة العطية بأنه ركز على العمليات التي تهتم بها الأطراف الأخرى وأهمل النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

¹ محمد قاسم القويوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص355.

² طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دون بلد، دون سنة، ص35.

³ ماجد بن عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص555.

ويعرفه **BOULDIAAG** الصراع التنظيمي بأنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"¹

بناء على التعريف السابق لـ **BOULDIAAG** بأنه يركز على التنافس وأهم النزاعات العمالية وأدائهم وأهداف المرجو تحقيقها ضمن المؤسسة.

ويعرف بدر الصراع التنظيمي بأنه "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو توتر أو تعارض بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات"²

بناء على التعريف السابق لبدر فإنه ركز على تعارض لرغبات الأفراد وأهم أهداف المرجو تحقيقها للمؤسسة والتعارض لا يمكن حصره بين الأفراد والمجموعات فقط بل قد يكون كذلك بين المؤسسات أو بين المؤسسات والمجموعات العمالية.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: يعرف الصراع التنظيمي على أنه:

الذي ينشأ بين مجموعات أو فريقين يتعارضان في الأهداف ومحاولة كل طرف منهما في إضعاف الخصم الآخر من أجل الحصول على المراكز الذي يتعارض مع الطرف الآخر.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص363.

² زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص92.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية لإجراء أي بحث علمي فلا بد على الباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع دراسته، وذلك لمعرفة جوانب النقص في موضوعه وتعديلها إن أمكن ذلك فالباحث لا ينطلق من فراغ في دراسته فلا بد أن تكون هناك دراسات سابقة يستند عليها. ومن خلال دراستنا لموضوع الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي سنتطرق إلى بعض الدراسات المشابهة حيث قمنا بتصنيفها إلى دراسات محلية وأخرى عربية وأخرى أجنبية.

I- الدراسات المتعلقة بالرقابة التنظيمية

1-الدراسات المحلية (الجزائرية)

1-1-دراسة مراد كشيّيب:¹

لتحضير شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، حيث قام الطالب الباحث مراد كشيّيب بدراسة جاءت تحت عنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وذلك بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة"

بدأت الدراسة من 19 أفريل 2006 إلى غاية 26 ماي 2006 على ثلاث فترات وطرحت الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي.

وقد صاغ خمس فرضيات جزئية تتمثل في:

- هنالك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل.
- تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل.
- تؤثر اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم.
- تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال.

¹ مراد كشيّيب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف أ/ د بومدين سليمان، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

- يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.
- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي.
- وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة، وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط ثم جمع البيانات وتوزيعها استناداً إلى المقابلة، الإستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق، أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب: 128 فرد.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
- عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال.
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات التي تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات، عن طريق تفويض السلطة ما يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال.
- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.
- النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم.

1-2- دراسة إيمان محامدية:¹

لتحضير شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة جاءت تحت عنوان: "الرقابة التنظيمية والأداء" وذلك بمركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، حيث بدأت الدراسة من 23 أوث 2008 حتى 27 سبتمبر 2008 على ثلاث فترات.

وقد كان التساؤل الرئيسي يتمحور حول: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

وللإجابة على تساؤلات الإشكالية قامت بصياغة فرضية عامة مفادها:

- هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء؟

كما صاغت فرضيتين جزئيتين هما:

- يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مؤشرات كل من الرقابة وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة التي تعتبر إحدى تطبيقات المداخل الوصفية التي تقوم على الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات، الوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب 77 فرد من 516 فرد أي نسبة 15%. وقد توصلت بعد تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

-لقد أدى وضوح اللوائح التنظيمية إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة إضافة إلى أن الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال كما أن

¹ إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: أ/د إسماعيل قيرة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.

انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية.

2- الدراسات العربية

2-1- دراسة عبد الله بن الرحمان النميان:¹

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، حيث قام الطالب الباحث عبد الله بن عبد الرحمان النميان بدراسة جاءت تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل في 2003.

وكان تساؤله الرئيسي يتمحور حول: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

وقد اعتمد في دراسته على أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟.
- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟
- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل.
- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها.
- نقص الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

¹ عبد الله بن عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف: أ/د عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

- ولكن هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة.
- أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب 363 مبحوثا وقد استخدم الباحث استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة وفي المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج تتمثل في:
- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على أقسام المتابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.
- أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمقراطية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وبعض المحاور.

2-2-دراسة سمر محمد راغب شاهين: ¹

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة فلسطين، حيث قامت الطالبة الباحثة سمر محمد راغب شاهين بدراسة جاءت تحت عنوان:واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة في سنة 2007.

وعلى ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

¹سمر محمد راغب شاهين: واقع الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: ماجد محمد عبد السلام، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام الأساليب الرقابية ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات الاتصال ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ودرجة تحقيق أهدافها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ودرجة الحد من الظواهر السلبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزى لبعض الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنظمات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بتحليل مهامها واختصاصاتها والتحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هي أحد العوامل التي أدت إلى القصور الملموس في أدائها.
- التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- التعرف على أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما عينة البحث فقدر عددها ب 129 منظمة أهلية في قطاع غزة وقد وظفت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها.
- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.

- إن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في قطاع غزة تحقق أهدافها.

II-الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

1-الدراسات المحلية (الجزائرية)

1-1- دراسة رضا محمد شنة:¹

في 2005 قام محمد شنة بدراسة ميدانية من قسم علم النفس الخاص بالعمل والتنظيم حول إستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في كل من بسكرة، سطيف، قسنطينة، حيث شملت 6 مؤسسات صناعية استغرقت مدة هذه الدراسة حوالي ثلاث أشهر من سنة 2005 وأعتمد شنة رضا في دراسته على الفرضيات التالية:

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

وكانت هذه الدراسة تهدف:

- إلى الاستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها الفاعل التنظيمي.
- توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

واعتمد محمد رضا شنة على المنهج الوصفي التحليلي:

أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة غير عشوائية لأن أفراد المجتمع معروفين بشكل واضح، حيث كانت العينة متكونة من أعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذين يتراوح سنهم بين

¹ محمد رضا شنة: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة قسنطينة، 2005.

(35-36 سنة) حيث أختار مجموع العينة 53 فردا مجتمع الرياض بسطيف 07 أفراد ومؤسسة الإسمنت بوزيان 11 فردا، مركب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل 11 فردا، مركب المجارف والرافعات 08 أفراد هذا التوزيع لأن دراسته كانت في أكثر من مؤسسة وطنية.

ولقد أعتد رضا محمد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية:

- الدراسة الاستطلاعية: حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية للبحث 12 فردا.
- الاستمارة قام رضا شنة باستخدام استمارة مكونة من 30 سؤال مقسمة على الطرق المستخدمة في إدارة الصراع حيث تتضمن المحور الأول أسلوب التعاون كما اعتمد على بعض الطرق الإحصائية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأسلوب الأكثر اعتمادا لإدارة الصراع بالمؤسسة هو أسلوب التعاون ويليه أسلوب التنافس وأخيرا أسلوب التجنب.
- ومن هنا يتضح لنا أن رضا محمد شنة قد اعتمد في دراسته على ثلاث أساليب فقط (التعاون، التنافس، التجنب) لإدارة الصراع في حين أهمل أساليب أخرى قد تكون الأنسب والأحسن في حل النزاعات داخل المؤسسة وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا وذلك من خلال علاقته بالرقابة التنظيمية مثل أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد من التقليل من الصراعات بين العمال والإدارة والمسؤولين وبالتالي تقل النزاعات وبالتالي تتقارب دراستنا من دراسة محمد رضا شنة في أنه توجد أساليب مشتركة بين الدراستين لإدارة وحل الصراع وهو أسلوب التعاون والتجنب والتنافس.

1-2- دراسة زهية بن سلامة:¹

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 كالتالي:

هل النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل؟

¹ بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة، 2007.

وقد توصلت إلى الفرضيات التالية:

الفرضيات العامة: إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب وواقع نزاعات 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 في 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 اعتمدت 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 وظروف العمل والترقيات 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 نجد أنها أهملت بعض الجوانب التي قد تكون مسببة للنزاعات أكثر داخل العمل كالجانب الشخصي للعامل أو الجوانب الاجتماعية أو التنظيمية كالإضراب في عملية اتخاذ القرار، المنافسة بين العامل عدم تكافؤ الفرص بين العمال كل هذه العوامل قد تكون من أسباب الصراع أو النزاعات العمل وتؤدي إلى نشوب الصراع أو نزاعات العمل وتؤدي إلى نشوب الصراع وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى أداء العاملين وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا.

2-3- دراسة محمد سلامة¹

في إطار الحصول على شهادة الماجستير بجامعة المسيلة لسنة 2011 قام الباحث محمد سلامة بدراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل، وهذه الدراسة بعنوان " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "

تتمحور إشكالية الدراسة في محاولة معرفة علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

بناء على التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على مستوى الفرد بين الأفراد وبين المجموعات من وجهة نظر العاملين؟

- هل يستخدم المسؤولون الإداريون بالمؤسسة الاقتصادية أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتمثلة في أسلوب التكامل أسلوب التجنب أسلوب السيطرة، أسلوب التوسط، التسامح؟

- هل يلتزم عمال المؤسسة الاقتصادية بأهم عناصر الأداء الوظيفي المتمثلة في: حجم الإنجاز، سرعة الإنجاز، التعاون في العمل، الانضباط في العمل؟

- هل توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر العاملين وما طبيعة هذه العلاقة؟

مجتمع الدراسة 246 فرد يتوزعون بين 42 إطار و 204 عاملا منهم 43 عاملا تحكم و 161 تنفيذ واستخدم الباحث عينة عشوائية طبقية وعليه كان حجم العينة الإجمالي يساوي 89 فردا.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتحليل البيانات الخاص لهذه الدراسة استخدم أداة الاستمارة كما اعتمد على الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق في جمع المعلومات.

¹ محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج ENANA بجيجل)، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين ملتزمون بعناصر الأداء الوظيفي وبدرجات متفاوتة.
- تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بوجود الصراعات التنظيمية بدرجة متفاوتة داخل الفرد بدرجة عالية بين الأفراد وبين المجموعات بدرجة متوسطة وبالتالي فالصراعات توجد على المستويات الثلاث.
- تبين أن المسؤولين الإداريين بالمؤسسة يستخدمون أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متفاوتة.
- عدم إشراك الإدارة للعمال في وضع أهداف الشركة وهذا ما يجعلهم يحسون بأنهم مهمشون.

3-الدراسات العربية

3-1- دراسة شاكر جار الله الخشالي:¹

في سنة 2002 قام شاكر الله خشالي بدراسة تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير إستراتيجية التعاون، التنافس، التجنب المستخدمة من طرف الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي أجريت هذه الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية، استخدمت استبيان لهذا الغرض حيث تم توزيع الاستمارة على عينة بلغت 266 عاملا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة.
- العلاقة السلبية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.
- العلاقة الإيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بحدة الصراع.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون وإيجابية الصراع فيما كانت العلاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.

¹ شاكر جار الله الخشالي: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين الفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية العدد الأول، المجلد السابع، 2002.

لقد تناولت هذه الدراسة جانبا مهما في موضوع الاستراتيجية المستخدمة من قبل الإدارة وتأثيرها على نتائج الصراع، حيث اهتمت هذه الدراسة على مدى إحساس العاملين بحدة الصراع تبعا للاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة للعامل معه، وكذلك إحساس العاملين بحدة الصراع تبعا لفعالية الإدارة في استخدامها للاستراتيجيات التعاون والتنافس والتجنب وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أنها ركزت على بعض الأساليب الاستراتيجية مع إهمالها لبعض الأساليب ذات العلاقة بالصراع كأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وأسلوب الحوار.

3-2- دراسة حسين حريم:¹

في 2005 قام حسين حريم بدراسة اهتمت 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 والمؤهل العلمي والعمر، وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي شملت 550 موظفا، وقد اعتمد على استبيان يشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة الأكثر شيوعا التعاون، المساومة، التهرب (التجنب) التنازل والإجبار أو القوة ومن أهم النتائج المتوصل إليها حسين حريم: الاستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من حيث التطبيق، التعاون، المساومة، الإجبار، التهرب (التجنب)، التنازل.

- وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة والذي يرجع إلى العوامل التالية: المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق في العوامل السن.
- لقد تبين من دراسة حريم حسين أنه اهتم بالتعرف على أساليب كيفية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في البنوك التجارية بالأردن والذي يعود إلى أسلوب التعاون، المساومة، الإجبار التجنب، التنازل، بحيث يوجد فروق في مدى تطبيق هذه الأساليب حيث أعادة إلى عامل المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، لكننا نجد أنه قد أهمل بعض أساليب إدارة الصراع كأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- كما ترجع الفروق في مدى تطبيقها إلى عوامل اقتصادية أو شخصية متعلقة بذاتية العامل بالإضافة إلى العوامل التي ذكرها.

¹ حسين حريم: إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الانسانية، العدد الثاني، المجلد السادس، ص47.

3-3- دراسة أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي:¹

في إطار الحصول على شهادة الماجستير بالجامعة الإسلامية غزة لسنة 2010 قام الباحث أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي بدراسة ميدانية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة، وهذه الدراسة بعنوان "دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي"

تتمحور إشكالية الدراسة في التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي.

وقد ضبط الموضوع أكثر والتحكم في مساره قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين مستوى درجة اللامركزية في الوزارات الفلسطينية ومدى فعالية الصراع التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور اللامركزية في فعالية الصراع التنظيمي؟

مجتمع الدراسة هم كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة والمقدر عددهم ب 3400 موظف ونظر إلا أن مجتمع الدراسة كبير، وعليه فقد كان حجم العينة هو 333 شخصا وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 4 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة وبذلك كان عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 329 استبيان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة استخدم أداة الاستمارة كما اعتمد على الملاحظة والمقابلة في جمع المعلومات كما اعتمد في تحليله على برنامج (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إشراك المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ولا تمنع الإدارات والدوائر استقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية.

¹أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات على إشراك المرؤوسين في وقع الخطة وتحديد سياسات الوزارة مما ينعكس على تطورها سلباً وإعاقة العمل نتيجة انشغال الإدارة العليا بأدق التفاصيل وعدم تفرغها لرسم الأهداف العامة والاستراتيجيات استيعاب الإدارة العليا بأدق التفاصيل وعدم تفرغها لرسم الأهداف العامة والاستراتيجيات وإعداد الخطط بالوزارة وبالتالي تنشأ صراعات إدارية بين المستويات المختلفة.
- لا تهتم الإدارة العليا بالاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في الوزارة بشكل كبير ولا تحرص على العمل بروح الفروق في إنجاز العمل.
- القوانين والأنظمة المعمولة بها لا تسهل تطبيق اللامركزية حيث أنها ركزت السلطة في المستوى الإداري الأعلى ولم تمنح المستويات الإدارية الدنيا تفويضاً للصلاحيات.
- لا تستغل الإدارة العليا في الوزارة الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال في إيجاد القيادات الإدارية مما يدل على أن الإدارة العليا في الوزارة ليس لديها توجه إيجابي وقناعة راسخة حتى الآن بالإيجابيات الناتجة عن الاستغلال الأمثل الصراع التنظيمي وإدارته بحكمة والدليل على ذلك أنها لا تعمل على توعية المديرين بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.
- لا تعمل الإدارات العليا في الوزارات الفلسطينية على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية مما لا يساعد في سرعة اتخاذ القرار حيث لا يوجد لديها إستعدادية لإشراك المرؤوسين في صنع القرارات، ولا يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية حسب تسلسلها الزمني منها المشابهة ومنها ذات العلاقة بالموضوع من جانب معين، حيث أكدت كلها على أهمية الرقابة التنظيمية في التقليل وخفض التوترات من الصراعات التنظيمية وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ويمكن من هذه الدراسات السابقة أن نستخلص ما يلي:

- أوجه الاستفادة

تكمُن استفادتنا من الدراسات السابقة في:

- احتواءها على إطار نظري جيد يفيد في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية.
- الإطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسة وأساليب التحليل المستعمل بها.
- استنباط أبرز الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في "الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي"

- أوجه الاتفاق

- تلتقي هذه الدراسة التي نحن بصددتها حول التطرق إلى تعارف ومفاهيم الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي.

- جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي استخدمته مجموعة البحوث.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستمارات (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات وهي نفس الأداة المستعملة في دراستنا الراهنة.

- أوجه الاختلاف:

تظهر أوجه الاختلاف فيما يلي:

- وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال البشري أي في المجتمعات التي اختيرت منها عينة الدراسة.
- أنها تتحدث عن متغير واحد في دراستها لم تكن هناك دراسة جمعت بين متغيري الدراسة.
- اختلاف النتائج بسبب وجود اختلافات في ميدان الدراسة والأهداف التي يسعى كل باحث لتحقيقها.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

تمهيد

- 1- خصائص الرقابة التنظيمية
- 2- أهمية الرقابة التنظيمية
- 3- أهداف الرقابة التنظيمية
- 4- أنواع الرقابة التنظيمية
- 5- خطوات الرقابة التنظيمية
- 6- مجالات الرقابة التنظيمية
- 7- أساليب الرقابة التنظيمية
- 8- مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

الرقابة وظيفة هامة، ومرحلة إدارية رئيسية لنجاح أي تنظيم بما تضمنه من تعديل وضبط للأنشطة مما يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها، لذلك فهي تحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية لتصميمها بشكل فعال، يتماشى مع متطلبات العصر، ويكفل تكامل وترابط مختلف الأنشطة والوظائف. من تخطيط تنظيم، تنسيق، توجيه، اتخاذ القرارات، إنتاج، توزيع... إلخ، التي تضمن للتنظيم القدرة على الحد والتقليل من مختلف الصراعات.

يمكن اعتبار الرقابة بمثابة جهاز عصبي يقوم على نوع أو أنواع الرقابة المطبقة، وكذا المعلومات التي توفرها الوسائل والأساليب الرقابية المعتمدة، للكشف عن نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتقويتها وذلك على مستوى مجالات التنظيم المختلفة (المادية، المالية، البشرية، والمعلوماتية).

ولذلك سيتناول هذا الفصل كل من:

خصائص الرقابة التنظيمية وأهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها وأنواعها وخطوات التي تتبعها ومجالاتها وأساليبها ومزاياها وعيوبها

1- خصائص الرقابة التنظيمية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

1- الملائمة: حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما لا تحتاج المنشأة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلى النظام الرقابي مبسط.

2- توازن التكاليف مع المردودية: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدام تطبيقه.

3- السرعة فيكشف الانحرافات: كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً، كل كان ذلك النظام ذا كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك⁽¹⁾.

4- المرونة: حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليتته في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو حالات الفشل التام، حيث يتبقى أن تنبه إلى الرقابة إلى فشل قبل حدوثه وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.

5- الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.⁽²⁾

6- التكامل: أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة وخاصة مع نظام التخطيط.

¹ بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص347.

² علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص367.

7- **التعاون:** الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية الرقابية⁽¹⁾.

8- **التحليل:** ليست مهمة النظام الرقابي إلى اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يتم اقتراح الحلول المناسبة⁽²⁾.

9- **يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية:** لنجاح هذا النظام لا بد أن تتولى عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة لمهمة التي تباشرها من حيث: نوعية الأعمال محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال⁽³⁾.

10- **تعدد الطرق المستخدمة في النظام:** من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تعدد بداخله الطرق والأساليب المستخدمة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة ومعايير غير مباشرة وطرق كمية وغير كمية داخل النظام الرقابي الفعال⁽⁴⁾.

11- **الإيجابية:** تعني الإيجابية أن يقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي لا تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلاً لتجنبها واتخاذ مايلزم لعدم تكرارها، والإدارة بنظرتها الموضوعية تبتعد من السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء لكي تتلاقى وقوعها ومن ثم معالجتها إن حدثت قصد عدم تكرارها.

12- **قدرة النظام على تصحيح الأخطاء:** إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادراً على تحديد الأخطاء والانحرافات بل تصحيح تلك الخطأ وتقويمها بل يساعد على رفع الأداء، ولهذا لا بد للنظام الرقابي أن يؤدي العمليات التالية:

- تحديد الأخطاء والانحرافات بيان مواقع حدوثها.

- تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء والانحرافات.

¹ هاشم محمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، صص 133، 134.

² عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم والرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2007، صص 476.

³ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط1، 2004، صص 265.

⁴ منال طلعة محمود: أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، صص 207، 204.

- تحديد الإجراءات الواجبة الإلتباع لتصحيح تلك الأخطاء والانحرافات.
- اتخاذ التدابير اللازمة للأخطاء دون وقوعها مستقبلاً.⁽¹⁾

2- أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها القوي بالوظائف الإدارية الأخرى، ولا سيما التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الوارد لجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة سير الأداء والإنجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما انه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.

وتتبع أهمية الرقابة في المقاط التالية:

-أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ماتم انجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- القيام بالعمل المناسب في الوقت والمكان المناسب من طرف المرؤوسين.

- احترام القوانين وللوائح المنظمة للعمل وتطبيقها.

- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

- تؤثر وتتأثر بوظائف الإدارات الأخرى: لتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات وفي غياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى.

- تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي ترغب في اتخاذ القرارات حيالها⁽²⁾.

¹هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص64،31،16.

² بوسقط أمال: الرقابة التنظيمية، ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف عرعر مليكة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2010، ص ص 42،41.

- تعد الرقابة عنصرا ضروري لمراجعة مدى تقدم انجاز الأعمال و النشاطات والخطط وإجراءات التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي انحرافات في التخطيط.
- كما أن الرقابة تعمل على رفع مستوى الفاعلية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع المستويات بالمنظمة.
- الاستخدام العقلاني لجميع الموارد المادية والبشرية.⁽¹⁾

3- أهداف الرقابة التنظيمية

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:

- 1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
 - 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - 3- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - 4- المحافظة على وقوع الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.⁽²⁾
 - 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيمايلي:
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

¹المرجع السابق: ص 43.

²السعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقديم تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الدكتور أحمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.⁽¹⁾

في الأخير يمكن استنتاج من خلال هذه الأهداف أن الرقابة تلعب دورا كبير في تطور وتقدم أي مؤسسة وتساهم في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، كذلك تساهم في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المسطرة لها.

4- أنواع الرقابة التنظيمية

هناك أنواع عديدة للرقابة يمكن أن تطبقها الإدارة في التنظيم فبالإمكان ممارسة أكثر من نوع خاص في التنظيمات الكبيرة الحجم وتصنف هذه الأنواع بالاعتماد على أسس معينة أهمها:

أ- على أساس النشاط لذي تمارسه: وتصنف كمايلي:

- الرقابة العملية: وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كان سلعة أو خدمة.
- الرقابة عناصر الإنتاج: وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عملية الإنتاج للتأكد من مواصفات الإنتاج.
- رقابة العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أهم عنصر الإنتاج لذا يجب التركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو آخر له ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
- رقابة المنتج: يمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية المنظمة و مبرر وجودها في المجتمع، وعليه يجب أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع، ومن هنا فإن مراقبة المنتج حتى يكون وفق مواصفات المطلوبة أمر في غاية الأهمية لضمان استمرار بقاء المنظمة.
- رقابة موجودات منظمة الأخرى: من أبنية ومعدات لوازم مساعدة لعملية الإنتاج في ذلك سجلات والمستندات والوثائق.
- الرقابة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأس مال واستثمارات وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.⁽²⁾

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة أعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص535.

² صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 205.

ب- على أساس المستوى التنظيمي: يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساسا المستويات التنظيمية إلى الأنواع الآتية:

- الرقابة على مستوى المنشأة: تقييم الأداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية، لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... إلخ، والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بكل الإجراءات التصحيحية التالية إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراءات تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتوفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، توجب دافعية الأفراد داخل المنشأة⁽¹⁾.
- الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام والأنشطة التي تتم داخل المنشأة، و يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:
 - إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلية.
 - قياس نسبة الإنتاج المعين من خلال الفرق بين مجموع الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى مجموع عدد الوحدات المنتجة.
 - معرفة نصيب الوحدة من مصاريف البيعية من خلال الفرق بين أجمالي لمصاريف البيعية وإجمالي المبيعات وعند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب اجراء التصحيحات اللازمة
 - تشغيل العمال وقت اضافيا لارتفاع بمعدل الإنتاج.
 - تعديل معدلات تشغيل الآلات.
 - زيادة مراقب الجودة على الإنتاج.
 - خفض الاتفاق في المصروفات البيعية.⁽²⁾

¹ عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 477.

² محمد فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص 324.

ج- على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك أنواع وهي:

- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل انجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ ، وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع إضافة إلى أن الرقابة السابقة تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها، والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.
- الرقابة المتزامنة: تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات من المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل وتؤكد من أن ما يتم انجازه مطابق للأهداف الموضوعية، تعمل هذه الرقابة على تقليل والحد من الأخطاء أن تتفاقم المشاكل أكبر.
- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على أداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة الإنتاج التنفيذ بعد فترة زمنية، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية لها.

د- الرقابة من حيث مصادرها: وهي الرقابة داخلية وخارجية⁽¹⁾

- الرقابة الداخلية: يقوم فيها كل مدير أو رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي تشرف عليها، كما قد تعد مهمة مراقبة نشاطات المنظمة إلى جهة متخصصة تمنح عادة سلطات لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها من أهم مهامه أنها تحافظ على موجودات المنظمة وتقييم نشاطها⁽²⁾
- الرقابة الخارجية: هنا تقوم من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات نشاطات المنظمة ومستوى أدائها ومراجعة الأوضاع المالية بشكل منظم من قبل مكاتب مراجعة متخصصة، كما أنها تساعد في ضبط استخدام موجودات وموارد المنظمة.⁽³⁾

و- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة: وتنقسم إلى:

¹ زهد عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص ص 40، 41، 42.

² أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص 122

³ محمد أحمد عبد النبي: مرجع سابق ص 39.

- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد، كيف يتم اتخاذ القرار من طرف الفرد، السلوك القيادي والإشرافي له.
- الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال، والتركيز على مدى مطابقة الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.
- الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... إلخ.
- الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية، المطابقة واستقلالية عمل الأفراد.⁽¹⁾

5- خطوات الرقابة التنظيمية

إن خطوات عملية الرقابة التنظيمية لا تختلف باختلاف الشيء المرقب، فهي نفسها بالنسبة للإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أ/ تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤ فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع معايير وفي شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق فالمعايير تمثل نقاطا مرجعية تستعمل أساسا المقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جدا ممارسة الرقابة⁽²⁾

وهناك أنواع عديدة من المعايير نذكر منها أهمها:

- معايير زمنية: أي مقدار الوقت لإنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة.
- معايير نوعية: تعبر عن مستوى الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة أو العمل المنتج.
- معايير كمية: أي عدد الوحدات أو العناصر المتوقعة إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة.

¹عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق، ص479.

²أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص60.

- معايير التكلفة: أي الرقم المالي لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة أو انجاز مهام⁽¹⁾

ب/ قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.⁽²⁾

ج/ تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلاً في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاث:

1/ أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤثر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

2/ قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له أيضاً عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبياً يؤدي حتماً إلى تدمير النظام.

3/ قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما وفي هذه الحالة فإنه سرعان ماتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم.⁽³⁾

6- مجالات الرقابة التنظيمية:

تتعدد وتختلف مجالات الرقابة التنظيمية ويمكن أن نذكر البعض منها:

¹حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006،ص309.

²عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 253.

³أبو بكر مصطفى بعيرة : نفس المرجع ص ص 9،10،11.

أ- الرقابة على الأهداف : تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذ ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك أن الأنشطة ولأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

ب- الرقابة على السياسات: تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمات تسير وفق السياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.⁽¹⁾

ج- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى وكيف تم الأداء ومن المسؤول عنه وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

د- الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم إلى تأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف⁽²⁾ وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وغير ذلك من أمور التنظيم والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً وفي حالة وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوباً⁽³⁾

هـ- الرقابة على مصادر المعلومات: تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعة مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة وهناك ثلاثة مصادر رئيسية لهذه الرقابة الحكومة، وإدارة المنظمة والمستفيدين.⁽⁴⁾

و- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعاً كما هو مطلوب، وتكلفة وزمن كما هو محدد وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز

¹ حسين حريم: نفس المرجع ص315.

² ربحي مصطفى عليا: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص202.

³ المرجع السابق ص 204.

⁴ نبيل الحسيني البحار، ناجي فوزي خشبة: الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007،

ص245.

التنافسي للمنظمة في السوق وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة.

ر - الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها: تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة والخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المنظمة ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة من منظمات مثيله، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء والعمل على تصويبها

ويعتمد نظام النجاح المعلومات إلى حد كبير على النظام المتبع في تسويقها بغرض إيصالها إلى أكبر عدد من المستفيدين لدى لا بد من مراقبة أنشطة تسويق خدمات المعلومات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة.⁽¹⁾ وتشتمل هذه كافة الأنشطة التي ترافق المنتج الذي تتمحور حوله الخدمة منذ لحظة إنتاجه وحتى لحظة وصوله إلى يد المستفيد النهائي منه، فهناك التغليف والتخزين والترويج والإعلان والنقل.

ك - الرقابة المالية: تعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لدى متابعتها لتعرف على المشكلات والانحرافات الحاصلة في مجال العمل والعمل على معالجتها في الوقت المناسب قبل أن يشتد خطرها، وتهدف الرقابة المالية إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المنظمات والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة ولأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل وبالوجه المشروعة وتهدف أيضاً إلى اكتشاف قدرة المنظمة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على ميزانية تمهيدا للتخلص منها.⁽²⁾

ل - الرقابة على الأفراد: تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفايتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم وسلامة نظام الحوافز وسلامة نظام الرواتب وغيرها، ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في

¹ حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص ص 336،337.

² المرجع السابق : ص 336-337.

العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.⁽¹⁾

م- الرقابة على المستفيدين: هي نوع من الرقابة غير المباشرة كالرقابة على طريقة التعامل المستفيدين على المنتجات والخدمات وطرق إفادتهم منها أو الطريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة وطبيعة العلاقات بينهم أو القيام بما يسمى دراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل معالجتها وتصويبها⁽²⁾

7-أساليب الرقابة التنظيمية:

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين: الأساليب التقليدية، الأساليب المتخصصة.

أ/الأساليب التقليدية: وتتضمن مايلي:

1/ التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء الخطأ.

توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحرافات والإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة، وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقة جيدة وواضحة لا تحتمل الغموض أو الشك⁽³⁾

2/ الميزانية التقديرية: الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها

¹مرجع سابق: ربحي مصطفى عليا، ص205.

²المرجع السابق: ص207.

³زيد منير عبوي، سامي هاشم حرير: مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص179.

المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والانجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات والأخطاء إن وجدت للميزانيات التقديرية عدة فوائد ومزايا لنظام الرقابة منها:

- تؤكد على أن أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية.
- تساعد إلى إثارة دافعية الأفراد لأنهم لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع انجازه في علمهم ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية.
- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم الخطط أرقام مفصلة حسب الإدارات وأقسامها.
- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها.⁽¹⁾

ب/ الأساليب المتخصصة: هناك العديد من الأساليب المتخصصة ويمكن حصرها في:

1/ **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم التطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة... إلخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري.

2/ **خريطة جانب:** خريطة جانب نسبة إلى العالم "هنري جانب" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر.

خريطة جانب هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانب وأمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

3/ **أسلوب التقييم ومراجعة المشروعات:** يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة أن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقييم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد

¹علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص334.

يشارك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من منظمة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو انجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في انجاز المشروع⁽¹⁾

8-مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية:

1/ مزايا الرقابة التنظيمية: تتميز بمجموعة من المزايا تتمثل في :

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنظر إلى الأمام وتحاول تلافي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها.
- تمنع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ماوقع من أخطاء وتقويم ما حدث من انحرافات وتجنيب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.
- توجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه إلى المستويات الإدارية التالية أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط.
- الرقابة تساعد على اتخاذ القرارات وتزيد من فعالية التنسيق.
- يمكن للرقابة التي تتوفر لها الكفاءة والرؤيا الشاملة أن تمهد لإصلاحات أساسية وجدريية في بنية المؤسسة.
- تعطي بيانات ومعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح.
- تبين مواقع الخطر وتظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة.⁽²⁾

2/ عيوب الرقابة التنظيمية:

تتمثل عيوب الرقابة التنظيمية فيمايلي:

- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ماتركز على إبراز النقاط السيئة الجيدة.
- عدم كفاءة النظام الاتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- ينظر لها على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد.

¹سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكاتب الحديث، مصر، 2007،ص239.

²زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص30.

- عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسييرين الذين يقومون بتعميم أنظمة الرقابة واتخاذ إجراءات لتنفيذها.
- تعمل على شل الإدارة وإيصالها عن طريق اضطرار الموظفين للتمسك بالشكليات حماية لأنفسهم ومناصبهم.⁽¹⁾

¹صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008،ص167.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق ذكره يمكن القول أن الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتقليل من حدة الصراعات والالتزام بالقوانين، فوظيفة الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها و الوقوف على مختلف المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار العمل في الاتجاه السليم.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- خصائص الصراع التنظيمي
- 2- أهمية الصراع التنظيمي
- 3- أسباب الصراع التنظيمي
- 4- طبيعة الصراع التنظيمي
- 5- أنواع الصراع التنظيمي
- 6- مراحل الصراع التنظيمي
- 7- مستويات الصراع التنظيمي
- 8- اتجاهات الصراع التنظيمي
- 9- مجالات الصراع التنظيمي
- 10- آثار الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي وما دام كذلك فهو في تفاعل وتعامل مستمر مع البيئة والمحيط الخارجي بما في ذلك الأفراد المحيطين به، حيث أن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الإنسجام أو الإتفاق والتعاون قد تظهر بعض الإختلافات بين الأفراد في الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم إتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما يولد إنفعالات عدائية إحتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة داخل التنظيم مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي.

وسنتناول في هذا الفصل خصائص وأهمية وأسباب الصراع التنظيمي، طبيعة وأنواع ومراحل الصراع التنظيمي، مستويات وإتجاهات الصراع التنظيمي وختمنا بمجالات التي تكون فيها الصراعات التنظيمية والآثار الناجمة عنها.

1- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن توضيحها في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- يمثل الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا يكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسب الصراع إما بالطرق السلمية أو التعسفية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم على إعاقة أهداف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.¹

أما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أن يضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم التوافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى

¹ ماجدة عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2013، ص ص 289-290.

- يتمتع أطراف الصراع بقدرة على الإضرار ببعض البعض ويهدف كل طرف على إعاقة الطرف الآخر.¹

2- أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والإرتقاء بالعمل فيهما ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلبا على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي سنستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع:

1- **الصراع أداة للتكيف والبقاء:** حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف إستمرار بقائها ونموها.

2- **الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:** تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- **الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** يزداد الإهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى إنبهار المنظمة، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

4- **الصراع أداة للإبداع:** هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسطرة عليها فيمكن أن ينشأ

¹ إبتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عليان عبد الله الحلولي، كلية التربية تخصص أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010، ص56.

لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.¹

3- أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، ومنها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، ومنها ما يرجع إلى المهام التي تقوم بها المنظمة ذاتها، ومن هذه الأسباب يمكن أن نذكر الرقابة:

تعتبر الرقابة أحد المهام أو السلوكيات التنظيمية الرسمية التي يمارس بصفة سلمية، وترتبط بطبيعة البنية التنظيمية بأنماط القيادة وبأهداف المنظمة وبالنشاط الذي تمارسه، ولكلمة رقابة حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف ولذلك يثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرف ما على الأطراف الأخرى، يعتبر تقسيم العمل وتنظيم العمل أحد هذه العوامل فبعضهم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيرهم وقد يعتمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف عن الآخر، أو إسناد مهام موظف ما إلى غيره، أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب الموظفين.²

ومن بين الأسباب أيضا نجد الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية:

1- الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي.

- نمط اتخاذ القرار: رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف وفيق حلمي الأغا، نبيل عبد اللوح، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

² ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية) ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص13.

بدائل أكثر للإختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.¹

-تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف لعامة للتنظيم مما يوجد احتمالية بروز صراعات.

الصراع بين الوحدات على الموارد ومن سمة الموارد أنها نادرة وأن الوحدات تتنافس للحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال، الأفراد، المعدات، الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها وأفضلها.

-عدم وجود تقنية واضحة الأدوار والمهام:

فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعا حول الصلاحيات والأولويات وقد يكون ذلك موجود في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الإعتماد على العلاقات الغير الرسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

-تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما إهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

¹ زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص111.

-الإعتماد على موارد محدودة مشتركة:

تزداد إحتتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل التخصصات المالية، وخدماتها السكرتارية والطباعة والمكان... إلخ.¹
إضافة إلى أسباب أخرى منها:

- المنافسة في الحصول موارد تنصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
- رغبة الإدارات والأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام أو الجماعات الأخرى.²

2-الأسباب الشخصية

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي:

- إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة لأسباب أخرى كالهيكال التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها.
- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون هكذا؟
- الخطأ في الإتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون ليس بناءا فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات.
- من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشب الخلافات والصراعات.

¹المرجع السابق: ص ص 112-113.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص264.

- السمات الشخصية فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.¹
- ومن بين الأسباب أيضا نجد سوء الفهم وتصادم شخصيات بين الأطراف.²

والخلاصة أن الصراع داخل المنظمات ينبع من العلاقات بين الأفراد، ومن الخصائص الشخصية للأفراد بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4- طبيعة الصراع التنظيمي:

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى والشكل فمثلا هناك الصراع الذاتي -داخل الفرد- يندرج ضمن صراع الدور وبالمثل يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف أثناءه حول أمر أو مسألة ما.

وأخيرا يمكن أن تحدث إختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي، أو بين الجماعات وبعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا أشكالا عديدة ومختلفة منها أربعة (4) أكثر إنتشارا هي:

- 1- صراع الأهداف: حيث يسعى فردا أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.
- 2- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- 3- الصراع الفكري أو الإدراكي: حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- 4- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.³

5- أنواع الصراع التنظيمي:

أن للصراع التنظيمي أنواع متعددة نذكر منها:

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص321.

² عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص244.

³ رابع العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس، تحت إشراف عثمان قدور، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص62.

أولاً: الصراع الفردي

يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه بإتخاذ القرارات ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب منها.

- 1- عدم تقبل القرار: ينشأ نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- 2- عدم إمكانية المقارنة: أو (حالة المخاطرة) تنشأ نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار.
- 3- عدم تأكيد المقارنة: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الإحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ثانياً: الصراع في المنظمة

- 1- صراع الأفراد في المنظمة: وهو صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد.
- 2- صراع الجماعات في المنظمة: يمثل صراع الجماعات في المنظمة داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

أ- الصراع بين الأقسام المختلفة.

ب- الصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين.¹

ثالثاً: الصراع بين المنظمات

تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل وأرباب العمل وإتحادات العمال، بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية

¹ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص ص68-69.

للعاملين وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المنظمات وليس وحدات جزئية فقط بل أيضا الإدارات بجميع مستوياتها وهنا يجب أن تدار كل الصراعات للصالح العام.¹

ويمكن تقسيم أنواع الصراع التنظيمي إلى:

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه

ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه وقد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد، أو نتيجة لغموض الدور الفرد نتيجة عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.

ثانياً: الصراع بين فرد أو فرد آخر أو أفراد آخرين

ينشأ هذا الصراع بين فرد وآخر داخل المجموعة الواحدة نتيجة لإختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم، وأهدافهم ومن أمثلة ذلك نجد الصراع بين الرئيس والمرؤوس ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود الفريق الواحد.²

وقد يوجد للصراع أنواع أخرى تتضمن ما يلي:

1- الصراع الذي يحدث عندما يواجه الشخص بموقف يتطلب منه تحقيق أهداف متناقضة في نفس الوقت مثل الصراع الذي يواجهه الأطباء عندما يحاولون التوفيق بين معالجة مرضاهم والقيام بما يرضي الإدارة.

¹ لنا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تحت إشراف: وفيق آغا، وسيم الهايبل كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص24.

² صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص278.

2- وهناك صراع يحدث عندما تكون قدرات الفرد والوقت والموارد المتاحة له غير كافية للقيام بالدور المتوقع منه، كأن تطلب من شخص القيام بعملين في يوم واحد بينما يتاح تنفيذ كل عمل ليوم لوحد.¹

3- وقد يواجه الفرد بصراع عندما يتولى مسؤوليتين أو أكثر في نفس الوقت مثل الجمع بين مسؤولية رب الأسرة ومسؤولية الوظيفة التي يعيش منها.

4- والنوع الرابع من الصراع يحدث عندما لا تتفق القيم المسيطرة على القائم بالدور مع السلوك المطلوب منه القيام به في تأدية ذلك الدور.²

6-مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية) تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، ومن بين هذه المراحل نذكر ما يلي:

أ- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الإغتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.³

ب- **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:** في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

ت- **مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه وبخاصة الخوف والقلق.⁴

¹ محمد ابراهيم التوجري: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 558.

² المرجع السابق، ص 558.

³ زهير بوجمعة شلابي: المرجع السابق، ص ص 116-117.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون بلد، 2004، ص 486.

ث- **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوب علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صور أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.¹

ج- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها، وثانيا وهو الأكثر احتمالا حيث يصادر إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما فإذا حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى وهكذا لا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وبأهدافها.²

7- مستويات الصراع التنظيمي:

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

1- **الصراع على مستوى الفرد:** يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية إتخاذ القرارات ويوضع أمام عدة خيارات ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالتالي.

¹ زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص118.

² المرجع السابق، ص117.

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
- **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.
- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف.
- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.
- **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** يلجأ الفرد على عدم اختيار أي بديل حي لا يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحتوي جانب إيجابية وجوانب سلبية.¹

2- **الصراع على مستوى الأفراد:** وينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وتعتبر نافذة جوهريّة من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة في الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الآخرين "أنت" وذلك على النحو التالي:

الشكل 1: نموذج نافذ جوهري:

3 المنطقة المظلمة	1 منطقة النشاط الحر
4 المنطقة غير المعروفة	2 المنطقة المختفية

معروفة للآخرين

غير معروفة للآخرين

المصدر: زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف، العقبي الأزهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص83.

¹ زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف، العقبي الأزهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص83.

ومن الشكل يلاحظ أنه:

أ- **بالنسبة لمنطقة النشاط الحر:** يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن تم لا يحدث صراع حيث يراني الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.

ب- **بالنسبة للمنطقة المختفية:** يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون حيث يخفى الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة والسيطرة وبالتالي يوجد هنا احتمال لحدوث الصراع.

ت- **بالنسبة للمنطقة المظلمة:** وهي تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين فقد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين دون أن يدرك هو ذلك ومن ثم فإن هناك احتمال لحدوث الصراع.

ث- **بالنسبة للمنطقة غير المعروفة:** فهي تشير إلى السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد وبالنسبة للآخرين أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة في اللاوعي وبالتالي يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذي قد يحدث بين الفرد والآخرين.¹

3- الصراع على مستوى المنظمات

ويحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المنظمات والتي تميز الاقتصاد القائم على المشروعات الخاصة، والمثل على هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد ما تمكنها من القيام بأعمالها فالجامعات مثلا فيما بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة والمدرسين، والموارد، وتتنافس كليات المجتمع هي الأخرى للحصول على اعتماد وزارة التعليم العالي لها بشكل يمكن طلبتها من متابعة دراستهم في الجامعات الأردنية مما يشكل مصدر قوة وإستقرار لتلك الكليات، لأنها عندئذ ستستقطب عدد أكبر من الطلبة مما يوفر لها موارد أكبر، تمكنها بالتالي من تحسين العملية التربوية ممثلة بافتتاح البرامج الأكاديمية، وتوفير أفضل المختبرات واستقطاب الكوادر الإدارية والتعليمية الكفؤة وبالتالي تحقيق مكاسب مادية أيضا.²

8- اتجاهات الصراع التنظيمي:

¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007، ص373.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص249.

انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف النزاع، يمكن التمييز بين إتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي، وهما الصراع الأفقي، والصراع الرأسي.

1-الصراع التنظيمي الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك فالمشاهد أن تطبيق التخصص وتقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف ومراكز أداء تختص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة وهذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية أو أهداف وسيطية وفرعية، أي إلى وسائل وطرق محددة ويحصل كل مركز من الأداء (وظيفة، قسم) على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة ليعمل فيها، كما يلتزم بإتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس وبقيم على أساسها أدائه.

2-الصراع التنظيمي الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة وتدرج محدد للأفراد والجماعات، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة إذا ما استشعر أي هذين الطرفين تجاوزاً من جانب الطرف الآخر، أو مجالات تسعى لتقليص سلطاته وصلاحياته، أو الإنقاص من قدره ومكانته وإستقلاله، خذ على ذلك مثلاً بما يرمي إليه الرؤساء من ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال الإشراف مفصل بوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة.¹

9-مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام التنبؤ بالأشكال التالية:

¹ معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص39.

- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإستشرافية وبعضها أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.¹

10- آثار الصراع التنظيمي:

- الآثار السلبية لصراع:

أولاً: للصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد، كذلك العلاقات السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، كما أن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل.

ثانياً: الصراع يؤدي إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر

ثالثاً: الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد.²

رابعاً: إن الصراع بصفة عامة قد تؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية وإصابة نفسية قد يصعب إلتئامها في المستقبل.

خامساً: غالباً ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل جماعة ما الآثار التالية:

أ- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة

ب- إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.

¹ احمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف، يوسف عبد علمية بحر، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص15.

² محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص96.

ج- حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل، وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة.

سادسا: إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين هو صراع النصر والهزيمة وهو الصراع الذي يسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا فائز؟ واحد لذلك نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام.¹

سابعا: يعوق العمل التعاوني الجماعي

ثامنا: انخفاض الإنتاجية وبعاني الأداء من الجمود

تاسعا: يهدم المعنويات مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية

عاشرا: يتميز بالصلابة وعدم المرونة.²

- الآثار الإيجابية لصراع التنظيمي

ويذكر حريم بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل.
- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر إلتزاما بالنتيجة.³

ويذكر الكاتبان إدريس والمرسي أن من إيجابيات الصراع داخل الجماعة الواحدة:

- يزيد من أتوقراطية القيادة، لأن أفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حازمة.

¹ أحمد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية بالمنصورة، دون بلد، 2002، ص166.

² فوزي شعبان مذكور: ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص06.

³ حريم حسين: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص100.

- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحد لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور.
- قد يستخدم الصراع كأداة فاعلة للرقابة، حيث إن جانبا كبير من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع.¹

ويؤكد ملانكة ذلك بقوله: إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع وعلى الأقل لا تسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة.²

وهناك آثار إيجابية أخرى لصراع التنظيمي:

- يولد لدى الأفراد الطاقة ويبهرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- الصراع نوع من الإتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.
- يساعد على الإنتاجية والنمو بالمنظمة.
- يساعد على اكتشاف فرص التغيير والتطوير وزيادة الإنتاج ونمو المنظمة.³

¹ العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، ص97.

² إدريس وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية، مصر، دون سنة، ص112.

³ رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: إبراهيم بالفلل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016، ص ص55-56.

خلاصة الفصل

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وإرتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، ومع ذلك نحن مرغمين على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوية بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التكيف والتغير، إلى الأمام بينما يؤدي الصراع بالتنظيم إلى الجمود والخمول، لذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي

تمهيد

I- النظريات الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التكوين الإداري

II- النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية الفلسفة الإدارية

2- نظرية الحاجات

III- النظريات الحديثة

1- نظرية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي، باعتبارها من أهم الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث وهي من المراحل الحاسمة في البحث العلمي، ونظرا لتعدد الظاهرة الاجتماعية فمن الصعب القول بوجود نظرية واحدة وعامة لتفسير الظاهرة ومن هنا ستعتمد على مجموعة من النظريات بداية بالنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ومرورا بالنظريات الحديثة.

I- النظريات الكلاسيكية

يندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا، في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري.

1- النظرية البيروقراطية

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين (1954) ويعود الفضل في إرساء مبادئها إلى العالم الألماني ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي.¹

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:

فالمستوى الأول يقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات الهامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني فيتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ لسلطة العليا.

والمستوى الثالث فيتمثل في مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه.

¹ وليم روث، عبد الحكيم الخزامي: نظرية الإدارة، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص48.

ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحده القواعد واللوائح ويجب الاحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية ودون تقاعس.¹

كما أن نظرية البيروقراطية تعتمد على التخصص الوظيفي، حيث كلما زاد هذا الأخير زادت المستويات الإدارية ونطاق الإشراف ضيقاً إضافة إلى السلطة بحسب عمله كما أن "فيبر" لا يعترف بالعلاقات والتصرفات الشخصية أو العاطفية بل أنها تتعارض مع العقلانية، لذلك فهو يفضل فصل الحياة الشخصية عن الحياة الوظيفية وقواعد العمل للعمال.

كما أن فيبر ركز على الرقابة المغلقة فمن هنا نستنتج بنى النظرية البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وهو أساس الأداء الناجح للأعمال.
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- 3- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوبة لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل.
- 4- نطاق الإشراف ضيق.
- 5- قنوات الاتصال رسمية.
- 6- مركزية اتخاذ القرارات.²

من خلال نظرية البيروقراطية لماكس فيبر يمكننا القول بأن فيبر سعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها وذلك لأن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل لأنها وضعت وحددت خطوط عمله من خلال التقسيم الدقيق للعمل والتخصص ووضوح الإجراءات وأساليب العمل وتطبيقها من طرف العمال مما يؤدي إلى التقليل من نزاعات العمل ومختلف الصراعات داخل المؤسسة وتسعى المؤسسة من خلال ذلك تحقيق أهدافها المسطرة.

¹ منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 248.

² أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، 2004، ص 33.

2- نظرية الإدارة العلمية

إعتمد في الوصول إلى هذا الرقابة الضيقة والضبط وتحديد الأدوار وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أدائه.¹

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.²

إضافة إلى هذا ركز تايلور على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد من أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف والمشاكل ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما.³

ومما سبق يمكن القول أن تايلور اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ المهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيقيه المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيقيه يمثلان الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فيتوفرهما يزداد رضاه عن العمل ويقل من الصراعات والنزاعات ما بين العمال.

بالإضافة إلى أن التقليل من مستوى الصراع حسب تايلور لا يتم إلا من خلال التحديد الدقيق للعمل والتخصص الوظيفي والإشراف الضيق والرقابة اللصيقة وتقديم نظام حوافز مغري للعمال، وأن سبب الصراعات ما بين العمال حسب تايلور هو تعارض المصالح واختلاف الآراء فيما بين الرؤساء والمرؤوسين حول طبيعة نظام الأجور.

¹ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص17.

² محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص49.

³ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

3- نظرية التكوين الإداري

من أبرز روادها نجد هنري فايول وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية عمل مديرا تنفيذيات بشركة صناعية صغيرة في فرنسا حيث ساعدته خبرته الطويلة التي فانتت خمسين عاما في ممارسة العمل الإداري في الشركات الفرنسية وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات منها وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة وأخيرا الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية وهي وضع خطة العمل، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة.¹

كما وضع مجموعة من المبادئ وهي 14 مبدأ أساسيا أسماها مبادئ التنظيم وتتمثل فيما يلي:

- 1- تقسيم العمل والتخصص
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- الضبط
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة الهدف
- 6- الأولوية لمصلحة المنظمة
- 7- عدالة العوائد
- 8- المركزية
- 9- التسلسل الرئيسي
- 10- النظام أو الترتيب
- 11- العدالة والمساواة
- 12- استقرار العمالة
- 13- المبادأة
- 14- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.²

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 63-64.

² عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 276.

ويرى فايول أن الإدارة لها خمسة وظائف وهي:

- 1-**التخطيط:** أكد فايول على أهمية التخطيط ويعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته.
 - 2-**التنظيم:** يعني تنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من موارد رأس مال قوى بشرية قادرة على العمل واستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة كما أكدت أهمية تدريب المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهام والتفاعل والبناء.
 - 3-**إصدار الأوامر:** أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر والقيادة بهدف تنفيذ المهام في المنظمة.
 - 4-**التنسيق:** أكد فايول على أهمية التنسيق فهو في نظره ضروري لتحقيق نجاح المنظمة.
 - 5-**الرقابة:** وهي عملية متابعة الأداء ومقارنته مع الخطة الموضوعة والتحقق من طبيعة الانحرافات اللازمة لتجاوزها أو الوقاية منها بغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعة.¹
- وحسب فايول فإن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل.²
- ولقد قام فايول بانتقاء النظام التايلوري عندما أشار بعدد من الخبراء تكون لهم سلطة تقديم الأوامر مشيراً إلى أن الطريقة المثلى تتجسد في مبدأ وحدة القيادة، كما انتقد فايول فكرة الرقابة اللصيقة للعمال وأن من الأفضل أن تترك لهم حرية.
- اختيار الطريقة والأدوات المناسبة لأداء الأعمال لأن هذا سوف يشكل دافعا للعمال ويكون مصدر إضافيا لخلق روح التفاهم والتنافس.
- ولتفادي العمال التضارب والتعارض المتواجد داخل التنظيم وهذا للتقليل من حدة الصراع.³

¹موسى خليل: الإدارة المعاصرة "المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص26.

² إبراهيم عبد الهادي المبيعي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة، ص27.

³موسى خليل، مرجع سابق، ص28.

II- النظريات النيوكلاسيكية

جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على قصور النظريات الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني في المؤسسات وعدم الاهتمام به، ولقد كان محوراً اهتمام النظريات النيوكلاسيكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الباحثين في هذه النظريات إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وسنقوم بإيجاز أهم النظريات التي ساهمت في تطوير هذه النظرية: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية الحاجات.¹

1- نظرية الفلسفة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى دوجلاس ماجريغور حيث وضع كتاب البعد الأساسي للمؤسسة وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكتشف الطاقة الكامنة للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث قدم افتراضات المدير بشأن الآخرين والتي لها تأثير على الطريقة التي يعاملهم بها، وتمثلت هذه الافتراضات في نظرية (x) وتختص الجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي والتطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (y).²

ويمكن توضيح خصائص كل من النظريتين فيما يلي:

أ- نظرية (x): وتستند على الافتراضات التالية:

- العامل لا يحب العمل ويحاول تجنبه لأن الإنسان كسول بطبعه.
- بما أن العامل يكره العمل فإنه يجب إجباره على العمل والسيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يحاول تجنب تحمل المسؤولية ويفضل التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك .
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بمعنى أن العمال يرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحاً ضئيلاً.

¹ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص37.

² خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص70.

ويؤكد مارجرينور أن التنظيم الرسمي لا يكفي لوحده لتحقيق الأهداف المطلوبة ثم إن الإدارة بالرقابة والتهديد بالعقاب لا يشكل حافزا أمام الأفراد إذن فالوسائل الإنسانية هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة.¹

ب- نظرية (y): تقوم الافتراضات التالية:

- الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.
- وضع أنظمة لتفويض السلطة
- يعد استخدام الوسائل الرقابية والتوجيهية المتضمنة للتهديد بالعقاب ممارسة غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين.
- مشاركة الأفراد اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- الفرد يسعى إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والوعي الاجتماعي.
- المستوى الفني والتقني الذي وصل إليه المجتمع الحديث يجعل من درجة الاعتمادية عالية بين الفرد والوسيلة على مستوى التنظيم.
- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباته قدر إبقاء المؤسسة بوعودها المادية والمعنوية.
- كل فرد يملك مجموعة من المؤلفات البدنية والعقلية وهو في حاجة إلى استغلالها وتفريغها.²

يتضح مما سبق أن نظرية (x) ونظرية (y) هما تصوران مختلفان بناء على الافتراضات التي قامت عليها كل نظرية، فنظرية (x) تعتمد على أسلوب الرقابة والإشراف واستخدام السلطة للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف، أما نظرية (y) فقد كانت أكثر إنسانية لأنها اعتمدت أسلوب الرقابة الذاتية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات كما أتاحت لهم فرص الإبداع والابتكار وهذا ما أدى إلى نقص الصراعات والنزاعات ما بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق الأهداف لكل من المؤسسة والعمال.

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص82.

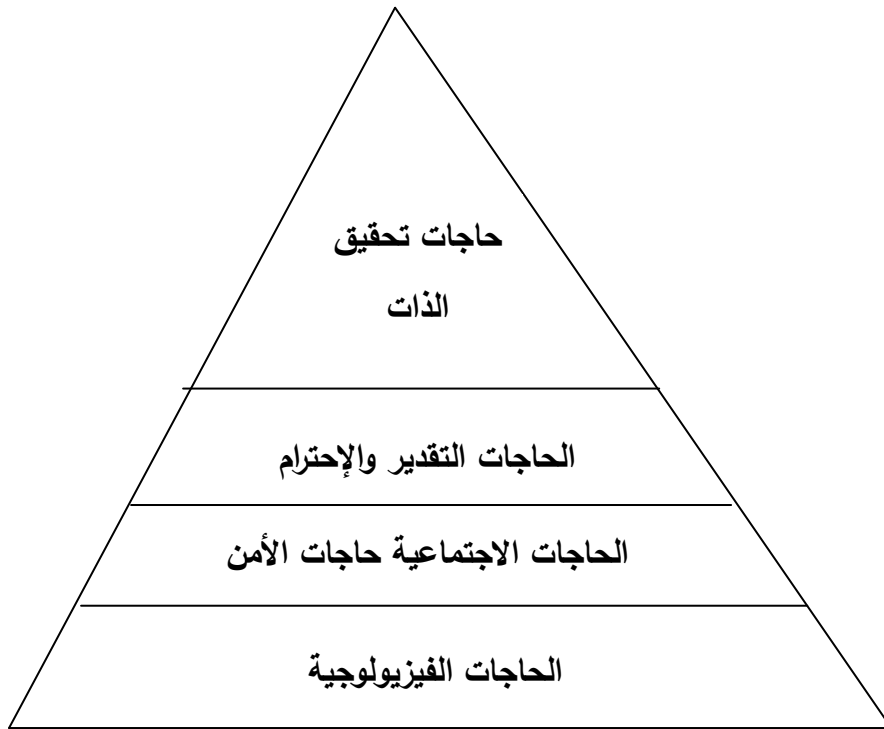
² علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، دون طبعة، 2004، ص88.

2- نظرية الحاجات:

تقوم نظرية أبراهام ماسلو على افتراضات نظرية y حيث يعتبر من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الدافعية في العالم حيث نشر سنة 1943 نظريته المعروفة بالنظرية الهرمية للحاجات وهي مبنية على افتراض أن لكل فرد حاجات متعددة ومتطورة ومختلفة في أهميتها وقوتها واتجاهاتها وأولويتها من وقت لآخر ومن فرد لآخر حتى أن الحاجات لدى الفرد الآخر متغيرة ومن وقت لوقت وتخضع المعادلة للإشباع والحرمان أو المنير والاستجابة.

ويرى ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة الثانية في الهرم وقسمها إلى خمسة (5) مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل (01).¹

الشكل 02: " سلم هرم الحاجات عند ماسلو "



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، ط2، 2004 ص178.

¹ حسين حريم وآخرون: مرجع سابق، ص50.

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعامل تتمثل في: الأجر، الحوافز المادية بأنواعها وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.¹

ب- **حاجة الأمن:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من حاجات الهرم مع العلم أنه لا يتم إشباع حاجات المستوى الثاني إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأول حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى، فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء للجماعات الرسمية والغير الرسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين صدقات.

ج- **حاجات التقدير والإحترام:** تشمل كل من احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له وتتضمن الثقة

بالنفس واحترام الذات والاستقلال والقدرة على تحقيق أغراضه.²

د- **حاجة تحقيق الذات:** تتضمن شعور الفرد بإمكانياته وأن يلتزم بإنجازاته والقدرة على تنمية وتطوير نفسه والقدرة على الإبداع والابتكار وباختصار فإن حاجات تحقيق الذات تعني استغلال المواهب.³

لقد وصف ماسلو الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة بالحاجات الأساسية الدنيا التي لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها وإغفالها حيث أن عدم توفرها يؤدي بالفرد إلى الهلاك والحاجات الأخرى فهي كما أسماها بالحاجات العليا والتي يؤدي عدم إشباعها إلى تأزم الفرد ووقوعه في صراعات بمختلف أنواعها.

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن ماسلو ركز على ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية حاجات العمال ودوافعهم التي تحفزهم للعمل وتجعلهم يراقبون أنفسهم والانضباط في العمل وبالتالي عدم حدوث صراعات ومحاولة التقليل منها بحيث تختلف هذه الحاجات من شخص لآخر حسب نوع الحاجات ومستواها وبالتالي توفر هذه الحاجات يؤدي إلى انخفاض شدة الصراعات والرغبة في العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية والاستقرار في العمل وهذا يعبر عن وجود أسلوب الرقابة بالمشاركة.

¹ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، ط1، 2004، ص273.

² حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة الحديثة، بيروت، ط1، 2005، ص84.

³ صبحي جابر العتيبي: مرجع سابق، ص27.

III- النظريات الحديثة:

1- نظرية اتخاذ القرار

يعتبر هيربرت سيمون من الناقضين للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقل نمط اتخاذ القرارات ويرى أن الحديث عن العقل نية أمر غير واقعي، لأن العقلانية كاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها حتى تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة للمشكلة أو بالقرارات المطلوبة اتخاذه وبكافة البدائل الممكن اتخاذهما للتعامل مع المشكل وتقييم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل مثل صفات هذا المدير ما يطلق عليه سيمون الرجل الإداري الذي جاء به كبديل للرجل الاقتصادي الذي قدمته النظريات الكلاسيكية.¹

كما يرى بأن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين المنفذين وهم اللذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون مستويات الدنيا أما الفئة الثانية متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.²

ولهذا يمكن أن نستنتج أن هذه النظرية تعمل على تحقيق عدة بدائل من أجل تحقيق رقابة فعالة داخل التنظيم ومن أجل تنفيذ القرارات وبالتالي تؤدي إلى التقليل من حدة الصراعات.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص184.

² ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص480.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية، الصراع التنظيمي، حيث أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء الكلاسيكية منها أو النيوكلاسيكية أو الحديثة عالجت الموضوع المدروس حسب وجهة نظر روادها وحسب الظروف التي تميزت بها كل مرحلة من المراحل السابقة وقد ساعدت هذه المقاربة النظرية في توضيح الرؤى حول الموضوع المدروس.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات

المنهجية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- المنهج المستخدم

3- أدوات جمع البيانات

4- أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

الإجراءات المنهجية عبارة عن الخطوات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في هذه الدراسة، انطلاقاً من مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الجغرافي البشري والمجال الزمني، وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المتبعة، وكذلك العينة وطريقة اختيارها.

التعريف بالمؤسسة:

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية من بين أهم المؤسسات الوطنية التي استطاعت أن تحافظ على مكانتها في الاقتصاد الوطني، رغم الهزات التي تعرضت لها العديد من المؤسسات الوطنية والتي أدت إلى إفلاس وحل عدد كبير من هذه المؤسسات الوطنية، ذلك أنه ومنذ سنة 1998م وبعد حصول المؤسسة على استقلالية ووعيا من مسيري المؤسسة بالتغيرات الحادثة في محيط المؤسسة، وكذلك الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة على المستوى الوطني وبالخصوص في مدينة الميلية، شرعت المؤسسة في تطبيق استراتيجية للجودة وهو ما نتج عنه حصة المؤسسة على شهادة الإيزو مما ساهم في زيادة مبيعات المؤسسة.

1- مجالات الدراسة:

1-1 نشأة وتطور المؤسسة: مرت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية منذ نشأتها بمختلف المراحل، كما أنها تحتل موقعا جغرافيا مميزا مما يسهل اتصالها بمختلف أسواقها.

- **التطور التاريخي للمؤسسة:** كانت المؤسسة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S,N,M,C) حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 1969م وامتدت إلى نهاية 1974م ولقد تكلفت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداء من جويلية 1975م إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982م إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (E C E) إلى جانب وحدات أخرى وهي وحدات لابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة العاشور، ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على المؤسسة الوطنية لمواد البناء (S,N,M,C) وفي يوم 19 أفريل 1998م وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E C E) تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائيا بشخصيتها القانونية، وبدامتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية (S P A- SCS) كمؤسسة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (E C E) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حاليا ب: 208.000.000 دج أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق

مع معايير الجزائرية والأوروبية، وقد احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

1-2 المجال الجغرافي:

- **موقع المؤسسة:** تقع المؤسسة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 6870 م² كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة، حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي:

- المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشات الإنتاج، ورشة الصيانة المخازن والمباني التجارية) 5920م².
- المباني الإدارية 324م².
- المباني الاجتماعية (بما في ذلك المطعم والعيادة) 3111م².

أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقيف سيارات المستخدمين.

إن الأسلوب المعتمد من قبل المؤسسة في مجال إنتاجها يعتمد على استعمال اليد العاملة بكثافة ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جدا كما أنه ما زال مستعملا بكثرة في شكله القديم في بلدان العالم الثالث أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جدا في أغلب الحالات، وتستعمل المؤسسة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي.

أهم المواد الأولية المستعملة

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية واللوازم التي تتطلبها دائرة الاستغلال وتمثل أهم هذه المواد فيما يلي:

- الكاولان نوع ف2.
- الجبس.
- الكوارتز.

- كربونات الصديوم والكالسيوم.
- الكارتون.
- الخشب.
- الخرسانة المقاومة.

ولوازم أخرى مثل: الغاز، الماء، قطع الغيار والكهرباء أما المواد المستوردة فتتمثل في:

- الصلب من نوع هيكاست.
- الكاولان من نوع راملان.
- الفلدسبات.
- الطالك.

أهم منتجات المؤسسة

- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الأبيض.
- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الملون.

1-3 المجال الزمني:

مما لاشك فيه أن المجال الزمني للدراسة الميدانية هو المدة التي تستغرقها هذه الأخيرة من أول يوم إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في دراستنا حوالي أربعة أشهر حيث كانت على 3 مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث، وجمع المادة العلمية والإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة، وكان هذا في مدة قدرت بشهرين وذلك خلال 20 فيفري 2019.

- **المرحلة الثانية:** بعد أن اتهمنا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة، حيث قمنا بجولة استطلاعية على كل مصالح وأقسام وورشات

المؤسسة وذلك بمساعدة موظف من مصلحة المستخدمين حيث قمنا بتسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل، وكان هذا بتاريخ 20 مارس 2019 كما حددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بمعلومات عن المؤسسة، حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا ببناء استمارة بحث حول الموضوع، بعد عرضها على الأستاذ المشرف قمنا بتوزيعها على عدد من الأساتذة لتحكيمها، قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها ومن ثم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي وبعد ذلك قمنا بتوزيعها في 2019/05/06 وتم استرجاعها في 2019/05/16 وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

1-4 المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ويبلغ عدد عمال مؤسسة الخزف الصحي حوالي 403 عاملا مقسمين على الشكل التالي:

الإطارات: 30.

المهرة: 57.

عمال التنفيذ: 212.

المتقاعدين: 106.

العينة وطريقة اختيارها:

لكي نتمكن من صحة أو خطأ الفرضيات وبطريقة علمية يستخدم الباحث الاجتماعي أسلوب العينة التي تعتبر من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة الميدانية، وعملية تحديد العينة من المشاكل التي تواجه الباحث الاجتماعي لأنها يجب أن تحمل الخصائص والصفات التي تمثل مجتمع الدراسة، ويتكون هذا المجتمع من 403 عاملا.

وتعرف العينة على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹.

وكان اختيارنا لعينة طبقية تناسبية قائمة على المنهج الوصفي بوحدة الخزف الصحي.

(المؤسسة هي التي فرضت هذا العدد).

- حساب النسبة المئوية لعدد أفراد العينة:

$$X = \frac{36 \times 100}{403} = 9$$

$$403 \longrightarrow 36$$

$$\%100 \longrightarrow X$$

وقد اعتمدنا على نسبة اختيار قدرت ب 9% حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

عدد أفراد المجتمع الأصلي X نسبة الاختيار

100

$$X = \frac{403 \times 9}{100} = 36$$

$$\%100 \longrightarrow 403$$

$$\% 9 \longrightarrow X$$

- طريقة حساب كل طبقة:

1- حساب الإطارات:

$$x = \frac{9 \times 30}{100} = 2$$

$$100 \longrightarrow 30$$

$$9 \longrightarrow X$$

2- حساب المهرة:

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص201.

$$x = \frac{9 \times 57}{100} = 5$$

$$100 \rightarrow 57$$

$$9 \rightarrow x$$

3- حساب عمال التنفيذ:

$$x = \frac{9 \times 210}{100} = 6$$

$$100 \rightarrow 210$$

$$9 \rightarrow x$$

4- حساب المتعاقدين:

$$x = \frac{9 \times 106}{100} = 10$$

$$100 \rightarrow 106$$

$$9 \rightarrow x$$

2- المنهج المستخدم:

كل دراسة علمية منهج علمي تسيير عليه ويعد المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية موضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث"¹.

غير أن اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون عشوائياً، بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك قصد بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا ما دفعنا إلى اختيار المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة"².

¹ خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص119.

² بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص133.

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه والتي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى نتائج دقيقة.

ولذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة إضافة إلى السجلات والوثائق.

1- الملاحظة: "الملاحظة هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون، الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات".

فالملاحظة Observation هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بالملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية¹.

كما تعرف أيضا: بأنها تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما لا يلاحظه الباحث من البحوث سواء كان كلاما أو سلوكا².

ومن خلال ملاحظتنا عند زيارتنا لميدان الدراسة سجلنا بعض الملاحظات:

- ظروف عمل عادية.
- عدد الرجال أكثر من عدد النساء.
- وجود نظام للمناوبة بين العمال.
- وجود لوائح تعليمية وتنظيمية داخل المؤسسة.

¹ أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص131.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص148.

- وجود رقابة.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة تسمح للباحث الحصول على معلومات إضافية التي قد لا تحصل عليها أثناء الملاحظة أو باستخدام الاستمارة أو أدوات أخرى، والمقابلة هي تتم بين الباحث وبين فرد أو مجموعة أفراد من عينة البحث يقوم فيها الباحث بطرح عدد من الأسئلة المهمة والدقيقة ويسعى من خلالها إلى الحصول على بيانات ومعلومات عميقة ومهمة تسهم في تفسير الظاهرة أو المشكلة وبالتالي تعميمها¹.

وتعرف أيضاً: بأنها من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي.

وهي عملية تحدث بين شخصين يلعبان دورين اجتماعيين مختلفين دور المقابل الذي يريد تحقيق المقابلة التي من خلالها يحصل على المعلومات والتفاصيل المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث والذي يجهز الباحث أو المقابل بالمعلومات التي يحتاجها البحث².

وقد قمنا بتخصيص المقابلة مع بعض العمال في مؤسسة الخزف الصحي وتحدثنا مع:

- مساعد المدير العام.

- مسؤول الصيانة، المراقب للعتاد والتجهيزات.

- المشرف على العمال في الورشة.

- مسؤول الموارد البشرية.

وقد تمحورت أسئلتنا في هذه المقابلات كالتالي:

- ما طبيعة النظام الرقابي المتبع في المؤسسة؟

- هل هناك نظام رقابي محدد تقوم به المؤسسة؟ ومن يقوم به؟

- هل توجد نزاعات فيما بين العمال؟

- هل تحدث صراعات بين العمال وأرباب العمل؟

¹ وائل عبدالرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص108.

² إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص248.

3- الاستمارة:

وتعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إلا عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

وتعرف أيضا: وتعنى بالاستبيان، وهذه الأداة واسعة الانتشار في كثير من التخصصات ولها العديد من المميزات التي تجعلها سهلة الاستخدام منها قلة التكلفة، ووفرة البيانات التي تقدمها، وهي تضم مجموعة من التساؤلات، وهي لا تتناسب مع المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية أو عدم الشعور بأهمية البحث الاجتماعي².

تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق) وذلك من أجل محاولة التقليل من الأخطاء إذ تم تحكيمها من طرف ثلاث أساتذة والتي تحتوي على ثلاث محاور: محور البيانات الشخصية، محور الفرضية الأولى ومحور الفرضية الثانية..

4-أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي، حيث تبدأ من خلال توزيع البيانات التي تحصلنا عليها من الاستمارات تم تحليلها بشكل علمي وموضوعي اعتمادا على أسلوبين في التحليل هما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

1- الأسلوب الكيفي: وقد اعتمدنا عليه في سد الجانب النظري للدراسة وفي تغير وتحليل البيانات في ضوء المشاهد الواقعية والتعليق عليها في الجانب الميداني.

¹ رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص182.

² أحمد مصطفى خاطر، هالة مصطفى السيد: البحث الاجتماعي في مجال الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2015، ص170.

2- الأسلوب الكمي: وقد اقتصر على تعميم الظاهرة المدروسة وحساب النسب المئوية محاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين حول الأسئلة التي طرحها في ظل الفرضيات ومحاور الاستمارة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال زمن، جغرافي، وبشري، معتمدين بذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات، واعتماد أيضا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي التي ساعدت في معالجة الموضوع والعينة وطريقة اختيارها.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
- 5- النتائج العامة للدراسة
- 6- إقتراحات وتوصيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضيات ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

الفرضية الأولى: يؤدي الالتزام بالقواعد إلى التقليل من نزعات العمل

الجدول رقم(1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
77,78%	28	ذكر
22,22%	08	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 01 يبين أن أغلب عمال المؤسسة ذكور بنسبة 77,78% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الشاق الممارس في المؤسسة الذي يتطلب جهد عضلي كبير، أما عدد الإناث قد قدر نسبتها 22,22% وهي بنسبة ضئيلة نسبة إلى عدد الذكور، بمعنى أن الأعمال الإدارية تنسب للمرأة. وعليه يبين لنا من خلال هذا التحليل طغيان الطابع الذكوري في المؤسسة

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
11,11%	04	من [25 إلى 30 سنة]
36,11%	13	من [31 إلى 35 سنة]
25%	09	من [36 إلى 40 سنة]
11,11%	04	من [41 إلى 45 سنة]
13,88%	05	من [46 إلى 50 سنة]
2,77%	01	من [51 إلى 55 سنة]
//%	//	من 56 فما فوق
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 2 يتبين أن نسبة الكهول أعلى نسبة من العمال المحصورة أعمارهم ما بين [31 إلى 35 سنة] وذلك بنسبة 36,11% وهذا ما يوضح أن المؤسسة تستقطب عمال ذوي اللياقات البدنية من أجل القدرة على الأعمال الشاقة، وراجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الذي يغلب عليه فئة الشباب، إضافة إلى المؤسسة بحاجة إلى عنصر الشباب المعروف بالحيوية في المؤسسات الأخرى تليها الفئة من [36 إلى 40 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 25% وتليها الفئة من [46 إلى 50 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 13,88% وهذا راجع إلى تعلم أساليب العمل منهم وتليها الفئة من [25 إلى 30 سنة] و[41 إلى 45 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 11,11% والفئة من [51 إلى 55 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 2,77% وهي الفئة التي لديها أقدمية في العمل في حين أن الفئة من [56 فما فوق] فهي فئة منعدمة 00% .

الجدول رقم (03): العلاقة بين الحالة العائلية واحترام مواقيت العمل.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية احترام مواقيت العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	8	//	//	12,5	1	12,5	1	75	6	نعم
100	28	//	//	3,57	1	92,85	26	3,75	1	لا
100	36	0	0	5,5	2	75	27	19,45	7	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 3 الذي يوضح العلاقة بين الحالة العائلية واحترام مواقيت العمل لأن 75% من أفراد العينة عزاب يحترمون مواقيت العمل و 3,57% منهم لا يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع لكون هذه الفئة من العمال ليست لها مسؤوليات أو ارتباطات أخرى غير عملها تؤدي إلى احترام مواقيت العمل، كما أن هؤلاء العزاب أغلبهم لا يمتلكون أقدمية في العمل أين تمارس عليها رقابة صارمة أين يتوجب عليهم احترام مواقيت العمل في مقابل 92,85% من أفراد عينة الدراسة متزوجون ولا يحترمون مواقيت العمل بفعل تزايد المسؤوليات لديهم وعدم القدرة على التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأخرى مما يحول دون احترام مواقيت العمل وعلى الخلاف من ذلك نجد أن 12,5% من

أفراد عينة الدراسة متزوجون والمطلقون يحترمون مواقيت العمل، بينما حالات الأراذل في المؤسسة معدومة بنسبة 00%.

جدول رقم(04): العلاقة بين المستوى التعليمي ورضاهم عن قوانين العمل

المستوى التعليمي		رضاهم عن قوانين العمل		أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		مجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	//	//	%2,57	//	//	%13,44	1	%13,79	4	%34,48	1	%48,27	14	%100	29
لا	2	2	%2,57	//	//	%13,44	1	//	//	%28,57	2	%42,85	3	%100	7
المجموع	2	2	%5,55	1	%2,77	%13,44	1	%11,11	4	%33,33	1	%47,22	17	%100	36
											2				

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 4 الذي يوضح العلاقة بين المستوى الجامعي والرضى عن قوانين العمل أن 48,27% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي راضون عن قوانين العمل، وذلك راجع لكون القوانين والتعليمات الصادرة من قبل الإدارة واضحة بالنسبة لهم هذا ما يجعلهم يدركون ويستغلون هاته القوانين لمصالحهم ويلتزمون بحرفية القاعدة القانونية بالإضافة إلى ذلك نجد مسألة التخصص التي تتيح لهؤلاء العاملين السيطرة على أداء مهامهم وفق ما يخدم مصالحهم، بينما 42,85% من الأفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي غير راضون على قوانين العمل ويرجع ذلك إلى أن هاته الأخيرة لا توافق مع ثقافتهم المجتمعية كونهم غير متعودين على هاته الممارسات التي تفرض نوعا من الرقابة على عملهم مما يجعلهم في عمل روتيني ينجم عنه صراع يؤدي إلى الاغتراب مما يؤثر على حالة عدم الرضا عن قوانين العمل، بينما 28,57% من أفراد عينة الدراسة ذوى مستوى تعليمي ثانوي والأميين منهم غير راضيين عن قوانين العمل وذلك راجع إلى أن القوانين غير واضحة بقدر كافي، ومستواه التعليمي يجعله غير قادر على فهم قوانين العمل وبالتالي لا يستطيع استغلال الثغرات القانونية لصالحه والفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الخاصة مما يجعله يعاني من غموض في دوره الوظيفي سواء

مع القادة أو مع فريق العمل، وقد يتطور ليصبح صراع ذاتي نظرا لعدم امتلاك المعلومات الكافية والواضحة عن قوانين العمل مما يجعله يعيش حالة اغتراب عن عمله.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالسنوات

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
19,44%	07	أقل من 5 سنوات
22,22%	08	من 5 إلى 9 سنوات
19,44%	07	من 10 إلى 14 سنة
16,66%	06	من 15 إلى 19 سنة
13,88%	05	من 20 إلى 24 سنة
8,33%	03	من 25 فما فوق
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 5 والذي يمثل توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل أن الفئة السائدة من العمال من 5 إلى 9 سنوات الذين قدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 22,22% يليها الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 14 سنة والذي قدر عددهم بـ 7 أفراد عاملين بنسبة 19,44% ثم الفئة من 15 إلى 19 سنة وقدر عددهم بـ 6 أفراد بنسبة 16,66% تليها الفئة من 20 إلى 24 الذين يقدر عددهم بـ 5 أفراد وتقدر نسبتهم بـ 13,88% وأخيرا الفئة المنخفضة من 25 سنة فما فوق والذي قدر عددهم بـ 3 ونسبتهم 8,33%.

وما يمكن ملاحظته بان التفاوت الموجود في الأقدمية والسنوات القليلة يعود إلى أن المؤسسة وهي مؤسسة الحذف الصحي تهتم بجلب العمال الجدد وبالتالي فتح مناصب جديدة وفرص عمل وذلك للاستفادة من أصحاب الخبرة والمهارة والكفاءة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%38,89	14	إطارات
%33,33	12	عمال مهرة
%25	09	عمال تنفيذ
%2,78	01	المتعاقدين
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 6 الذي يمثل توزيع الأفراد حسب التخصص في العمل يتبين أن اغلب نسبة من العمال هم عمال الإطارات الذي يقدر عددهم بـ 14 عامل بسبة تقدر %38,89، تليها فئة عمال مهرة الذين يقدر عددهم بـ 12 عامل بنسبة %33,33، ثم تليها فئة عمال التنفيذ الذين يقدر عددهم بـ 9 عمال بنسبة %25، ليأتي في المرحلة الأخيرة فئة المتعاقدين الذين يقدر عددهم بفرد واحد (1) بنسبة %2,78 وهذا يعتبر أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تقوم بتسيير الإدارة على اعتبار أن فئة الإطارات التي توجد في المكاتب الإدارية، أما بخصوص عمال مهرة وهي الفئة التي تلي فئة الإطارات ثم تليها فئة عمال التنفيذ الذين يقومون بتنفيذ الأوامر والتعليمات داخل الورشات.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%16,67	06	متعاقدا
%83,33	30	دائم
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 07 والذي يمثل توزيع الأفراد حسب نوع الوظيفة أن نسبة %83,33 من عمال مؤسسة الخزف الصحي يعملون بعقود عمل دائمة وهذا راجع إلى سنوات العمل التي

يعملون بها، حيث أن المؤسسة تتمسك بعمالها بالنظر إلى نشاطها الدائم والمستمر وبالتالي الحفاظ على عمالها من أجل اكتساب المهارة في العمل لصالحها وتمثل نسبة العمال المتعاقدين بنسبة 16,67% من مجموع العمال وهم أعوان الآمن وعمال النظافة التابعين للخواص، وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بإبرام عقود جديدة كلما انتهت مدة العقود المعمول بها.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الراتب المتحصل عليه(الأجر)

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
22.22%	08	من 30000 إلى أقل من 35000
22.22%	08	من 35000 إلى أقل من 40000
13.89%	05	من 40000 إلى أقل من 45000
27.78%	10	من 45000 إلى أقل من 50000
13.89%	05	من 50000 فأكثر
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ أن من خلال تكرارات الجدول رقم 08 والذي يمثل توزيع الأفراد حسب الراتب المتحصل عليه (الأجر) أن اغلب الأفراد العاملين يتقاضون الأجر ما بين 45000 إلى 50000 دج ويقدر عددهم بـ 10 أفراد بنسبة 27.78% تليها الفئتين من 30000 إلى أقل 35000 دج وقدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 22.22% ثم الفئتين التي تتقاضى من 40000 إلى 45000 ومن 50000 فأكثر فقدر عددهم بـ 5 أفراد بنسبة 13.89% وما يمكن ملاحظته أن جميع الأجور التي يتقاضاها العمال هي أجور لآبأس بها نظرا لطبيعة المهام التي توكلها المؤسسة والتي تتطلب أعمالا شاقة.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب التعرض للرقابة أثناء العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%44.44	16	نعم
%55.56	20	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 09 يوضح الرقابة أثناء العمل وهذا بنسبة %55.56 من المبحوثين يرون عكس ذلك على عدم وجود رقابة أثناء العمل بمعنى وضوح الأساليب الرقابية لديهم ومرونة النظام الرقابي وقدرته على تحديد وتصحيح أخطائها وتقويمها على ما يساعد على رفع الأداء والإنتاجية وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

وفي المقابل نجد تفسير ايجابيات التي تتضمن الشعور بالرقابة أثناء العمل والتي تمثل نسبتها %44.44 والتي يرون فيها المبحوثين بعدم ارتياحهم بوجود الرقابة أثناء تأديتهم لأعمالهم حيث تؤثر على مردودية عملهم على أكمل وجه.

ما يمكن قوله من خلال ملاحظتنا الميدانية بان طبيعة الرقابة الموجودة في مؤسسة الخزف الصحي هي رقابة مرنة وصارمة في نفس الوقت، هذا ما أشار إليه مكر فيبر في أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل وذلك من خلال التقسيم الدقيق للعمل.

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب رضاهم عن قوانين العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%77.78	28	نعم
%22.22	08	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 10 الذي يوضح لنا الرضا عن قوانين العمل في المؤسسة حيث اغلب العمال راضون عن عملهم ذلك بنسبة 77.78% أي أن مختلف القرارات الإدارية الصادرة عنا الجهات الإدارية هي قرارات في صالح العمال وغير متناقضة مع مصالحهم وأهدافهم، وهذا ما بسبب التعاون بينهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم وهذا ما يجعل العمل مع الفريق يسبب في خلق بيئة يعمها التفاهم بين العمال، أما نسبة 22.22% تمثل حالات عدم الرضا عن قوانين العمل في المؤسسة وهذا ما يفسر على أن العمال غير راضون عن القرارات الصادرة عن الجهات العليا لأنها في أغلبها تكون في شكل أوامر.

جدول رقم 11: توزيع المبحوثين حسب النظام الرقابي المتبع من قبل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
19.44%	07	صارم
38.89%	14	مرن
41.67%	13	كلاهما
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال التكرارات الجدول رقم 11 يوضح النظام المتبع من قبل المؤسسة أن 15 عامل بنسبة 41.67% يرون أن النظام المتبع هو نظام صارم ومرن في نفس الوقت أي انه ذلك النظام الرقابي الأكثر ممارسة في مؤسسة الخزف الصحي، وذلك من خلال التوافق الموجود بين الإدارة والعمال حول طبيعة الأعمال، والقيام بالأعمال على أكمل وجه وتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها 14 عامل بنسبة 38.89% يرون أن النظام المتبع هو نظام مرن، ثم تليها 07 عمال بنسبة 19.44% حيث يرون بان النظام الرقابي المتبع من قبل المؤسسة هو نظام صارم وهذا راجع إلى الرقابة الصارمة والمشددة وهذا ما ركز عليه ماكس فير حول الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق.

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم في الاحتجاجات العمالية:

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة	التكرار	الأسباب	الاحتمالات
%41.67	%38.89	14	صرامة الأوامر والتعليمات	نعم
	%2.78	01	الرقابة المتشددة	
	%58.33	21	.	
%100	%100	36		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 12 الذي يوضح المشاركة في الاحتجاجات العمالية أن 21 عامل من أصل 36 إي نسبة %58.33 صرحوا بعدم مشاركتهم في الاحتجاجات العمالية وذلك نتيجة لعدم وجود مشاكل بينهم وبين الإدارة، في حين نجد أن 15 عامل من أصل 36 والتي تقدر نسبتهم ب%41.67 صرحوا بمشاركتهم في الاحتجاجات العمالية، حيث نجد أن 14 عامل من أصل 15 بنسبة %38.89 يرون أن سبب المشاركة في الاحتجاجات راجع إلى صرامة الأوامر والتعليمات، في حين نجد أن عامل واحد (1) من أصل 15 بنسبة %2,78 والذي يرى أن بسبب المشاركة في الاحتجاجات العمالية راجع إلى الرقابة المشددة والتي تكون غالبا في شكل أوامر من الإدارة العليا إلى العمال، من خلال البيانات الإحصائية يمكن القول بان عدم مشاركة أغلب العمال في الاحتجاجات العمالية راجع إلى التفاهم والتوافق فيما بين الإدارة والعمال وقلة حدوث مشاكل ونزاعات بينهم.

الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب مواظبتهم على حضور في الوقت المحدد للعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%88.89	32	نعم
%11.11	04	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 13 بأنه يوضح المواظبة على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، حيث أن 32 عامل من أصل 36 عامل بنسبة %88.89 يواظبون في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وذلك راجع إلى توفير الإمكانيات اللازمة للعمال ، وهذا ما أشار إليه ألتون مايو في نظريته (نظرية العلاقات الإنسانية) في قوله أن المكافأة والحوافز تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وبالتالي عدم تأخرهم على العمل والوصول في الوقت المحدد، إضافة إلى أن الفرد يحفز بواسطة الحوافز المادية فقط بل باعتباره إنسان له دوافع وحاجات اجتماعية ونفسية يجب احترامها وتلبيتها.

الجدول رقم (14): طبيعة الغياب دون المبرر.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%//	//	الطرد
%19.44	07	الإنذار
%22.22	08	التوبيخ
%36.14	13	الخصم من الأجر
%22.22	08	التسامح
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 14 الذي يوضح الغياب بدون مبرر، حيث أن 13 عامل من أصل 36 عامل بنسبة 36.14% أن عند الغياب بدون مبرر يتم معاقبتهم عن طريق الخصم من الأجر، في حين نجد أن 8 عاملين من أصل 36 يتعرضون للتسامح بنسبة 22.22%، ثم تليها 7 عاملين من أصل 36 عامل بنسبة 19.44% يتعرضون للإنذار، كل هذه البدائل من أجل إعطاء عبرة للعمال وذلك من أجل لانضباط والالتزام بالحضور وعدم الغياب بدون مبرر، أما الفئة الأخيرة التي تمثل نسبتها 00% فهي معدومة والتي تمثل فئة الطرد.

الجدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
94.44%	34	نعم
5.56%	02	لا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 15 الذي يوضح بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة أن 34 عاملا من أصل 36 عامل بنسبة 94.44% يقومون بتنفيذ قوانين المؤسسة، وذلك راجع على أنها تخدم مصالح المؤسسة بصفة خاصة وتخدم مصالح العمال بصفة عامة، في حين نجد عاملان (02) من أصل 36 عامل بنسبة 5.56% أن العمال لا يقومون بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة وذلك راجع إلى أن هذه القوانين لا تخدم مصالحهم وأهدافهم.

الجدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب تطبيقهم لأوامر رئيس العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
91.16%	33	نعم
8.33%	03	لا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 16 الذي يوضح الحرص على تطبيق أوامر رئيس العمل أن 33 من أصل 36 بنسبة 91.16% أن العمال يقومون بتطبيق أوامر رئيس العمل وذلك من أجل عدم الخروج عن قوانين نظام العمل وإتباع أوامر الرئيس حول كيفية العمل من أجل عدم حدوث مشاكل، في حين نجد أن 3 عمال من أصل 36 بنسبة 8.33% لا يحرصون على تطبيق أوامر رئيس العمل وذلك راجع إلى رقابة الصارمة والمتسلطة الممارسة عليهم.

الجدول رقم(17): توزيع المبحوثين حسب الأعمال الروتينية خلال العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
66.67%	24	نعم
33.33%	12	لا
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرار الجدول 17 الذي يوضح الأعمال الروتينية تزيد من إقبالك على العمل، أن 24 عاملا من أصل 36 بنسبة 66.67% يرون أن الأعمال الروتينية تزيد من إقبالهم على العمل وذلك راجع إلى وضوح الأعمال وبالتالي سرعة العمل بأقل جهد وبأقل تكلفة وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور بان توفير الظروف الفيزيكية للعمال بمثل حافز للعمل في اقل وقت وفي أقل جهد وتكلفة كما يوضح أيضا لمبدأ الحركة والزمن الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

في حين نجد أن 12 عامل بنسبة 33.33% يرون أن الأعمال الروتينية لا تزيد من الإقبال على العمل بل يرغبون في التجديد والإبداع والابتكار وهذا ما يجعلهم متكاسلين عن العمل ولا يبذلون جهد اكبر لانجاز العمل المطلوب منهم بالصورة المطلوبة.

الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب صرامة المؤسسة التي تحدثت الإضرابات

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%58.33	21	نعم
%41.67	15	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 18 الذي يوضح صرامة إدارة المؤسسة تحدثت إضرابات حيث نجد أن 21 عاملا من أصل 36 بنسبة 58.33% أن الصرامة تحدثت إضرابات عمالية في المؤسسة وذلك راجع إلى صرامة اللوائح والتعليمات والقوانين الصادرة عن إدارة المؤسسة وهذا ما أشارت إليه نظرية A التي ترى أن النمط المتبع في الإدارة هو نمط صارم على الموظفين.

في حين نجد 15 عامل بنسبة 41.67% يرون أنها لا توجد صرامة في المؤسسة وبالتالي عدم حدوث إضرابات لأنهم يرون الصرامة سوى الانضباط والقيام بالأعمال على أكمل وجه.

الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم لقوانين العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%38.89	14	واضحة جدا
%36.11	13	واضحة بقدر كاف
%13.89	05	واضحة بعض الشيء
%11.11	04	غامضة
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 19 الذي يوضح قوانين العمل بان 14 عامل من أصل 36 بنسبة 38.89% أن القوانين لديهم واضحة جدا و ذلك راجع إلى اقدمية العمال مما يجعل القوانين واضحة لديهم وتسير بشكل طبيعي في حين نجد 13 من أصل 36 بنسبة 36.11% حيث يرون أنها

واضحة بقدر كافي ثم تليها 5 عمال من أصل 36 بنسبة 13.89% أن القوانين واضحة بعض الشيء لديهم ثم أخيرا تليها 4 عمال من أصل 36 بنسبة 11.11% وهي فئة ضعيفة ترى أن قوانين العمل غامضة.

من هنا نرى أن اغلب العمال يرون أن القوانين واضحة جدا و ذلك راجع إلى مشاركتهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم(20): توزيع المبحوثين حسب المهام الموكلة إليهم.

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة	التكرار	الأليات المعتمدة	الاحتمالات
%55.54	%41.66	15	عدم توافر أدوات البحث.	نعم
	%13.88	5	صعوبة التأقلم في بيئة العمل	
	%44.44	16		
%100	%100	36		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 20 الذي يوضح الصعوبة في أداء المهام والذي نجد أن 20 عامل من أصل 36 نسبتهم 55.54% وجدوا أن هناك صعوبة في أداء المهام المسندة لهم حيث نجد 15 عامل من أصل 36 بنسبة 41.66% يرون بأنه عدم توافر أدوات البحث يليها 5 عمال من أصل 36 بنسبة 18.88% والذين يرون بان وجود الصعوبة في أداء المهام راجع إلى عدم التأقلم في بيئة العمل وذلك نتيجة لعدم توفر الظروف الملائمة في بيئة العمل، في المقابل نجد 16 عامل من أصل 36 بنسبة 44.44% لا يجدون صعوبة في أداء المهام المسندة لهم وذلك راجع لتوفر أدوات البحث بمختلف أنواعها وتوفر الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤدي تحديد الادوار التنظيمية إلى خفض التوترات

الجدول رقم (21): مواجهة المبحوثين حسب المهام الموكلة إليهم.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%88.89	32	نعم
%11.11	04	لا
%100	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 21 الذي يوضح مساعدة القوانين الإدارية في معرفة المهام المتعلقة بالوظيفة أن 32 عامل من أصل 36 بنسبة %88.89 أن القوانين الإدارية تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم وذلك راجع إلى أن اغلب العمال لديهم مستوى تعليمي يدركون بها مختلف القوانين إضافة إلى تقسيم المهام مما يجعلهم يدركون مهامهم كما أشار ماكس فيبر إلى أن التخصص الوظيفي وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال أي أنه بتقسيم العمل توضح المهام للعمال. في حين أن 4 عمال من أصل 36 بنسبة %11.11 يرون أن القوانين الإدارية لا تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم وذلك راجع إلى غياب الإرشادات والتعليمات الموجودة في المؤسسة.

جدول (22): توزيع المبحوثين حسب تأدية العمل دون رقابة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%72.22	26	نعم
%27.78	10	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 22 الذي يوضح القيام بأداء العمل على أكمل وجه دون وجود رقابة أن 26 عامل من أصل 36 بنسبة %72.22 يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه دون وجود رقابة وذلك راجع إلى الانضباط وارتياحهم لعدم مراقبتهم، في المقابل نجد 10 من العمال من أصل

36 بنسبة 27.78% لا يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه وذلك نتيجة لغياب الرقابة أدى بهم إلى التسبب وعدم القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

جدول رقم(23): توزيع المبحوثين حسب الاستشارة في القرارات المتعلقة بالعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
63.88%	23	نعم
36.11%	13	لا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 23 يوضح الاستشارة في القرارات المتعلقة بالعمل أن 23 عامل بنسبة 63.88% يقومون باستشارتهم في القرارات المتعلقة بالعمل وذلك راجع إلى مستوى التعليمي العالي للعمال وأيضاً إلى أقدمتهم في العمل واكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل وهذا ما يؤدي بالإدارة استشارتهم في القرارات المتعلقة بالعمل في المقابل من ذلك نجد 13 من أفراد العينة بنسبة 36.11% لا يقومون باستشارتهم في القرارات المتعلقة بالعمل وذلك راجع إلى مستواهم التعليمي المتدني ونقص في الخبرة والكفاءة.

الجدول (24): توزيع المبحوثين حسب علاقتهم بالمشرف.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
22.22%	08	جيدة
55.56%	20	حسنة
22.22%	08	سيئة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تكرارات الجدول رقم 24 الذي يوضح علاقة العامل بالمشرف أن 20 عامل من أصل 36 بنسبة 55.56% يرون بأن علاقتهم بالمشرف حسنة وذلك راجع إلى التفاهم الموجود بينهم، في حين

نجد أن 8 عمال من أصل 36 هي علاقة جيدة مع المشرف و 8 عمال من أصل 36 هي علاقة سيئة مع المشرف، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها قد يكون شخصية أو مهنية أو اقتصادية.

الجدول رقم (25): توزيع المبحوثين حسب منافسة المشاكل مع الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%75	27	نعم
%25	09	لا
%100	36	المجموعة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تكرارات الجدول رقم 25 الذي يمثل مناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر مستحب لتسهيل العمل، أن 27 من أصل 36 بنسبة %75 والذين يرون بأن مناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر مستحب وذلك لتسهيل العمل حيث اتخاذ القرارات ما بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى عدم حدوث مشاكل وهذا ما أشار إليه هيربرت سيمون في نظريته اتخاذ القرار حيث وضح أن عملية اتخاذ القرار أمر ضروري بين الرئيس والمرؤوسين وتقديم مختلف البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكل وتقديم وتحليل كل مشكل، في حين نجد أن 9 عمال من أصل 36 بنسبة %25 يرون بأن مناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر غير مستحب لتسهيل العمل وذلك راجع إلى عدم التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين.

جدول رقم (26): توزيع المبحوثين حسب تلقي المعلومات من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%77.77	28	نعم
%22.22	08	لا
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تكرارات الجدول رقم 26 الذي يوضح تلقي المعلومات الواضحة عن كيفية العمل من طرف الإدارة أن 28 عامل من أصل 36 بنسبته %77.77 يرون بأن المعلومات واضحة والتي يتلقونها

من طرف الإدارة، وذلك راجع إلى طبيعة الاتصال موجودة بين الإدارة والعمال، في حين نجد أن 8 عمال من أصل 36 بنسبة 22.22% الذين يرون بأن تلقي المعلومات غير واضحة عن كيفية العمل من طرف الإدارة سببه سوء الاتصال بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم (27): طبيعة الاتصال حسب توزيع المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
30.56%	11	اتصال صاعد
8.33%	03	اتصال نازل
61.11%	22	كلاهما
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تكرارات الجدول 27 والذي يوضح طبيعة الاتصال حيث أن 22 عاملا من أصل 36 عامل بنسبة 66.11% يرون بان طبيعة الاتصال المفضلة لديهم هي اتصال صاعد ونازل أي كلاهما، في حين نجد أن 11 عاملا من أصل 36 بنسبة 30.56% وهي أن طبيعة الاتصال تكون لديهم صاعد وذلك راجع من أجل رفع مختلف مشاكلهم إلى الإدارة العليا من أجل إعطائهم مختلف البدائل وتوفير لهم الحلول الملائمة، أما 03 عمال من أصل 36 بنسبة 8.33% فإنهم يفضلون الاتصال النازل وذلك من أجل تلقي الأوامر والتعليمات المباشرة من أجل تنفيذ مهامهم.

جدول رقم(28): توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الحوافز المادية.

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة	التكرار	الجدية	الاحتمالات
%61.11	%19.44	07	الجدية	نعم
	%25	09	الكفاءة	
	%16.67	06	الأقدمية	
	%38.89	14		
%100	%100	36		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات جدول رقم 28 والذي يوضح الاستفادة من الحوافز المادية، أن 22 عاملا من أصل 36 أي نسبة 61.11% قد صرحوا بأنهم يستفيدون من حوافز مادية، حيث أن 9 عمال من أصل 22 بنسبة 25% يستفيدون من الحوافز المادية نتيجة الكفاءة التي لديهم، في حين نجد أن 7 عمال من أصل 22 بنسبة 19.44% يستفيدون من الحوافز المادية نتيجة جديتهم في العمل، ثم تليها 6 عمال من أصل 22 بنسبة 16.67% حيث يستفيدون من الحوافز بسبب الاقدمية في العمل وعن هذا نجد أن اغلب العمال الذين يستفيدون من الحوافز المادية راجع إلى كفاءتهم المهنية التي يبدعون بها في انجاز الأعمال، في المقابل ذلك نجد أن 14 عامل من أصل 36 بنسبة 38.89% الذين لا يستفيدون من الحوافز المادية وذلك راجع إلى كفاءتهم وجدهم في العمل.

جدول رقم (29): سعي المؤسسة إلى الرفع من معنويات المستخدمين (العمال).

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة	التكرار		الاحتمالات
%61.12				نعم
	%27.78	10	تقديم حوافز مادية	
	%16.67	06	توفير النقل	
	%16.67	06	توفير الإطعام	
	%11.11	4	تقديم هدايا	
%27.77	%27.77	10		لا
%100	%100	36		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 29 الذي يوضح سعي المؤسسة إلى رفع من معنويات العمال، أن 26 عاملا من أصل 36 بنسبة %61.12 المؤسسة تسعى إلى رفع من معنوياتهم حيث نجد 10 عمال من أصل 26 بنسبة %27.78 يستفيدون من حوافز مادية، في حين نجد 12 عامل من أصل 26 بنسبة %16.67 يستفيدون من النقل والإطعام وذلك راجع من خلال توفير وتلبية احتياجات العمال وهذا ما أكدته نظرية ابراهام ماسلو وذلك من خلال توفير الحاجات الفيزيولوجية والحاجات الاجتماعية وحاجات الأمن بشكل متتابعي، في مقابل ذلك نجد أن 10 عمال من أصل 36 بنسبة %27.77 لا تسعى المؤسسة إلى رفع معنويات العمال وذلك راجع إلى كون هذه الحوافز تكون بشكل رمزي ولا تطبق إلا بنسب قليلة.

جدول رقم(30): توزيع المبحوثين حسب شعورهم من عدم الاستفادة من الحوافز.

النسب المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
16.67%	6	الرغبة في ترك العمل
50%	18	التصرف بشكل طبيعي
33.33%	12	التذمر والملل أثناء العمل
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول رقم 30 الذي يوضح من عدم الاستفادة من الحوافز المادية، حيث أن 18 عامل من أصل 36 بنسبة 50% صرحوا بأنهم يتصرفون بشكل طبيعي من عدم استفادتهم من حوافز مادية، فحين نجد أن 12 عامل من أصل 36 بنسبة 33.33% صرحوا بأنهم يتذمرون ويشعرون بالملل أثناء فترة العمل وذلك نتيجة عدم استفادتهم من حوافز مادية، وأخيرا نجد أن 6 عمال من أصل 36 بنسبة 16.67% صرحوا بالرغبة بترك العمل نتيجة عدم استفادتهم من حوافز مادية، وعن هذا نجد أن أغلب العمال يتصرفون بشكل طبيعي لعدم استفادتهم من أي حوافز وذلك راجع لعدم إعطائهم أهمية لتلك الحوافز حيث أن هذه الحوافز في المؤسسات الجزائرية تكون رمزية فقط وان وجدت كانت قليلة.

جدول رقم (31): الحوافز تقلل من مشاكل العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
86.11%	31	نعم
13.89%	05	لا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول 31 الذي يوضح بان الحوافز تقلل من مشاكل العمل، أن 31 عامل من أصل 36 بنسبة 86.11% صرحوا بان الحوافز تقلل من مشاكل العمل، وهذا ما تأكده نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والتي تقوم على مبدأ أساسي وهو انه كلما زادت الحوافز كلما زاد عطاء العامل

وبالتالي فإن الحوافز هي عامل أساسي ومهم في التقليل من المشاكل والصراعات والنزاعات داخل المؤسسة لأن الإنسان بطبعه مادي يحب المادة وفي المقابل ذلك نجد أن 5 عمال من أصل 36 بنسبة 13.89% الذين صرحوا بان الحوافز لا تقلل من مشاكل العمل وذلك راجع لاكتفائهم الذاتي وعدم اهتمامهم بأي حوافز داخل المؤسسة.

جدول رقم(32): توزيع المبحوثين حسب مساهمة نظام الحوافز في التخفيف من توترات العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
80.56%	29	نعم
19.44%	07	لا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال تحليل الجدول رقم 32 الذي يوضح النظام العادل للحوافز يساهم في التخفيف من توترات العمل، أن 29 عامل من أصل 36 بنسبة 80.56% صرحوا بان النظام العادل يساهم في التخفيف من التوترات وذلك راجع إلى نظام إدارة المؤسسة التي تبحث عن استقرار مؤسستها في مقابل ذلك نجد أن 7 عمال من أصل 36 بنسبة 19.44% صرحوا بأن هذا النظام لا يساهم في التخفيف من توترات العمل وذلك راجع إلى عدم إلمامها بمختلف احتياجات العاملين في المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الفرضيات

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: يؤدي الإلتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل

توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية) حسب الشواهد الكمية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، وكذلك أسئلة الإستمارة بمحور الفرضية يتبين لنا من خلال رقم الجدول 03 الذي يبين العلاقة بين الحالة العائلية واحترام مواقيت العمل أن نسبة 28% لا يحترمون مواقيت العمل واحترام مواقيت العمل، وذلك راجع إلى كون فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة التي لا تحترم مواقيت العمل، وذلك بسبب الإلتزامات والمسؤوليات العائلية التي تخص كل متزوج.

- كما أشار الجدول رقم 09 على أن أكثر من نصف المبحوثين لا يخضعون للرقابة أثناء تأديتهم لعملهم وذلك بنسبة 55.56%، وذلك راجع إلى تقسيم الاعمال ودراية كل عامل بمهامه وواجباته.
- كما اشار الجدول رقم 10 الذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ورضا العمال في عملهم أن نسبة 48.27% من العمال ذات مستوى تعليمي جامعي راضيين عن عملهم نتيجة خبرتهم وكفاءاتهم وتخصصهم في مجال عملهم.
- كما أشار الجدول رقم 11 أن طبيعة النظام المتبع من قبل المؤسسة هو نظام صارم ومرن وذلك بنسبة 41.67% وهو النظام الأكثر شيوعا وانتشارا في المؤسسة حسب آراء المبحوثين.
- من خلال البيانات الإحصائية المتوصل إليها يتضح أنه لا توجد مشاركة في الاحتياجات العمالية وهذا بنسبة 58.33% حسب ما أفاد به الجدول رقم 12، وما يمكن قوله حول هاته النتائج أنها لا توجد مشاكل بين العمال والإدارة وكذلك توفير للعامل البيئة التنظيمية الجيدة، التي تساعده على العمل وعدم وجود رقابة تشعره بعدم الإرتياح في مكان العمل.
- كما يوضح الجدول رقم 13 أن أغلب العمال صرحوا بأنهم يواظبون على الحضور في الوقت المحدد للعمل، وذلك بنسبة 88.89%، وهذا يفسر توفير مختلف الظروف والإمكانيات واحترام القواعد وقوانين المؤسسة واللوائح التنظيمية، وهذا راجع إلى أن العمال يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة.
- 36.14% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن الغياب دون مبرر يؤدي إلى الخصم من أجر العمال نتيجة غيابهم دون مبرر.
- كما أشار الجدول رقم 15 أن نسبة 54.44% أن أكثر من نصف المبحوثين يقومون بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تنتظر إليهم على انهم موارد مهمة بالنسبة لها، وبالتالي توفر لهم مختلف الحوافز، وهذا ما يحقق للمؤسسة أهداف عامة، وللعمال أهداف خاصة.
- كما أشار الجدول رقم 16 أن أغلب المبحوثين صرحوا بتطبيقهم لأوامر الرئيس وذلك بنسبة 91.16% وراجع إلى إحترام أوامر وتعليمات الإدارة العليا وأيضا من أجل ضمان العيش الكريم.

- كما يوضح الجدول رقم 17 أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأن الأعمال الروتينية الموجودة في المؤسسة تزيد من الإقبال على العمل نسبة 66.67%، وذلك راجع إلى وضوح المهام والتعليمات مما يحقق أهداف المؤسسة.

- كما أشار الجدول رقم 18 أن صرامة إدارة المؤسسة تحدث إضرابات عمالية بنسبة 58.33% وذلك راجع إلى الرقابة المتشددة على العمال مما يجعلهم غير مرتاحين في مكان العمل.

- كما أشار الجدول رقم 19 أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأن قوانين العمل صرحوا بأن قوانين العمل واضحة جدا بنسبة 38.89%، وذلك راجع إلى أن أغلبية العمال ذات مستوى تعليمي عال وهذا ما يجعل قوانين واضحة و أيضا إلى أقدمية العمال في المؤسسة.

من خلال النتائج الجزئية للفرضية الأولى والتي مفادها " الالتزام بالقواعد يؤدي إلى التقليل من نزاعات العمل " محققة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: يؤدي تحديد الأدوار إلى خفض التوترات

- كما أشار الجدول رقم 20 بأن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بوجود صعوبة في أداء المهام المسندة إليهم، وذلك بنسبة 55.54%، وذلك راجع إلى عدم توفر الإمكانيات واللوائح للعمل بالشكل المطلوب منهم

- كما أشار الجدول رقم 21 بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن القوانين الإدارية تساعدهم في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتهم وذلك بنسبة 88.89%، وذلك راجع إلى إدراك مختلف العمال للقواعد واللوائح التنظيمية الصادرة عن الإدارة العليا.

- كما أشار الجدول رقم 22 بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن تأدية العمل دون رقابة بنسبة 72.22% وذلك راجع إلى أن العمال لا يحبذون الرقابة المتشددة لأنها تمنعهم عن العمل بكل إرتياح بل يحبذون العمل بحرية وبدون رقابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى الإتفاق بين الطرفين وإتقان العمل من طرف العمال.

- كما أشار الجدول رقم 23 الذي يوضح أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأنهم يتم إستشارتهم في القرارات المتعلقة بالعمل، وذلك بنسبة 63.88% وذلك راجع إلى تخصصهم في مجال عملهم واكتسابهم المهارة والخبرة والكفاءة.
- كما أشار الجدول رقم 24 الذي يوضح أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم بالمشرف هي علاقة حسنة، وذلك بنسبة 55.56% وذلك راجع إلى التفاهم والتعاون الموجود بين الإدارة والعمال.
- كما أشار الجدول رقم 25 الذي يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يناقشون المشاكل مع الرؤساء بنسبة 75%، وذلك راجع إلا الإتفاق والتفاهم فيما بين الإدارة والمرؤوسين وبالتالي تقليص المشاكل ومختلف الصعوبات ووضع لها مختلف الحلول.
- كما أشار الجدول رقم 26 الذي يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الاتصال المفضلة لديهم هي اتصال صاعد ونازل في نفس الوقت، وذلك من أجل إرسال مختلف الشكاوي والمشاكل من قبل العمال للإدارة وتلقي مختلف الأوامر والتعليمات من قبل الإدارة والقيام بتنفيذها من قبل العمال.
- كما أشار الجدول رقم 28 والذي يوضح أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأنهم يستفيدون من الحوافز المادية بنسبة 61.11%، وذلك راجع تحفيز العمال من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، وكذلك إلى مستواهم التعليمي العام الذين يشغلون به منصب أعلى وإملاكهم كفاءات وجديتهم في العمل والإلتقان فيه.
- كما أشار الجدول رقم 29 والذي يوضح أن أكثر من نصف المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تسعى من رفع معنوياتهم وذلك بنسبة 61.12%، وذلك راجع إلى تحقيق نتائج جيدة وأهداف المؤسسة من أجل سعي العمال إلى تقديم الأفضل للمؤسسة وتطوير منتوجاتها والمنافسة بها في الأسواق سواء داخلية أو خارجية.
- كما أشار الجدول رقم 30 والذي يوضح أن نصف أفراد العينة صرحوا بأن شعورهم من عدم الإستفادة من الحوافز هو التصرف بشكل طبيعي، وذلك بنسبة 50% وذلك راجع إلى إكتفاءهم المادي والمعنوي وأن حاجاتهم محققة.

- كما أشار الجدول رقم 31 والذي يوضح ان أغلب المبحوثين صرحوا بأن الحوافز تقلل من مشاكل العمل وذلك بنسبة 86.11%، وذلك راجع إلى أن المكافآت المادية والدعم المعنوي التي يتلقونها تؤدي بهم إلى رفع كفاءتهم وجديتهم في العمل وبالتالي التقليل من المشاكل والصراعات في العمل.

- كما اشار الجدول رقم 32 والذي يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نظام الحوافز يؤدي إلى التحفيز من توترات العمل بنسبة 80% وذلك من اجل رفع معنويات العمال وسد مختلف فجواتهم والنقائص التي يعانون منها وبالتالي تحقيق المؤسسة أهدافها الخاصة والعمال بصفة عامة، وكذلك تحقيق الإكتفاء الذاتي لهم.

من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثانية والتي مفادها تحديد الأدوار يؤدي إلى خفض التوترات وبالتالي فرضية البحث محققة.

الفرضية العامة: للتأكد من صدق الفرضية العامة لابد من تحليل كل من البيانات المتحصل عليها بواسطة الإستمارة الموزعة على العمال في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية إلى الحكم على صحة الفرضية العامة كان لابد من إختبار الفرضيات الجزئية المنطبقة عنها، حيث تم إثبات صدق الفرضية الأولى والثانية.

وعليه تم الوصول إلى الحكم على ان الفرضية العامة صادقة والتي مفادها أن الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه بعض الدراسات والتصورات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي وإستنادا إلى هذه الأطر سوف نستعرض مجمل نقاط التشابه والإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في النقاط التالية:

3-1- الدراسات الخاصة بالرقابة التنظيمية

تتمثل نقاط التشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" لمراد كشييب وذلك بمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، حيث تشابهت دراسة مراد كشييب مع دراستنا في

المتغير المستقل الذي يتمثل في الرقابة التنظيمية، وقد تشابهت مع المنهج المستخدم الذي يتمحور حول المنهج الوصفي، وأيضاً أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات الوثائقية).

أما نقاط الاختلاف التي توجد بين دراستنا ودراسة مراد كشيخب في طبيعة الفرضيات التي أنطلقنا مع الدراسة السابقة، وبالتالي الإختلاف في النتائج المتوصل إليها.

- في حين تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب "الرقابة التنظيمية والأداء" لإيمان محامدية، حيث تشابهت مؤشرات الرقابة التنظيمية الخاصة بدراستنا مع مؤشرات دراسة إيمان محامدية، كما تشابهت أيضاً مع المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل، كما أن كل الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن وضوح اللوائح التنظيمية يؤدي إنجاز العمل في المواعيد المحددة إضافة إلى الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة أيضاً يؤدي إلى الإلتزام بالإنضباط في العمل.

أما نقاط الإختلاف التي توجد بين دراستنا ودراسة إيمان محامدية من خلال المتغير التابع ومؤشراته.

- في حين تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وقد تشابهت في نتيجة واحدة والتي تتمثل في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال.

وقد اختلفت هذه الدراسة المتمثلة في "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" لعبد الله بن الرحمان النميان مع دراستنا الحالية في طبيعة الفرضيات وبالتالي الإختلاف في النتائج المتوصل إليها والمتحصل عليها.

- إضافة إلى أنه لا توجد تشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة لسمر محمد راغب شاهين المتمثلة في "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" في سنة 2007.

وقد اختلفت دراسة سمر محمد راغب شاهين مع دراستنا الحالية لأنها دراسة مشابهة، وكذلك الإختلاف في طبيعة الفرضيات التي إنطلقت منها.

3-2- الدراسات الخاصة بالصراع التنظيمي

- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "باستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية" لرضا محمد شنه، حيث تشابهت مع دراستنا في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من خلال الدراسات الإستطلاعية والاستمار، وقد توصلت كل الدراستين إلى نتيجة مفادها وهي أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى التقليل من الصراعات.

أما نقاط الإختلاف فتتمثل في طبيعة الفرضيات التي أطلقت منه، وكذلك الإختلاف في النتائج المتوصل إليها والمتحصل عليها.

- في حين تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب "أسباب نزاعات العم بالمؤسسة الصناعية" لزهية بن سلامة حيث أن نقاط التشابه كان يتمحور في استخدام نفس المنهج واستخدام نفس أدوات جمع البيانات.

أما نقاط الإختلاف فقد اختلفت في ظروف العمل والأجر المستحق لكل عامل لأن دراسة زهية بن سلامة عمالها يتحصلون على أجر زهيد أما دراستنا يتحصلون على أجور عالية.

- وتتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة حيث تشابهت في عنوان الدراسة لمحمد سلامة المتمثل في "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" قد تشابهت مع عنوان دراستنا الذي يتمثل المتغير التابع، أيضا تشابهت في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

أما نقاط الاختلاف التي توجد بين دراستنا ودراسة محمد سلامة في طبيعة الفرضيات وبالتالي الاختلاف في النتائج المتوصل إليها.

- وتتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "بمدى تأثير استراتيجية التعاون التنافس التجنب المستخدمة من طرف الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي" لشاكر جار الله الخشالي حيث تشابهت دراستنا مع دراسته في أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في استخدام أداة الاستبيان، وأيضا تشابهت في استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما نقاط الإختلاف بين دراستنا ودراسة شاكر جار الله الخشالي فقد اختلفت في بعض النتائج

- تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ "عن اساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مصاريف التجارية الإدارية" لحسين حريم حيث تشابه المتغير المستقبل مع المتغير التابع لدراستنا، كما تشابهت في المنهج المستخدم.

أما نقاط الاختلاف بين دراستنا ودراسة حسين حريم فقد اختلفت في النتائج، حيث أن دراستنا أشارت إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذه الدراسة السابقة أشارت إلى عدم المشاركة في إتخاذ القرارات.

في حين تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ " دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي" لأيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي حيث تشابه المتغير التابع للدراسة السابقة مع دراستنا الحالية كما تشابه مع المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات، أيضا تشابهت في نتيجة والتي تتمحور حول إشراك المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات.

أما نقاط الاختلاف بين دراستنا ودراسة أيمن عبد القادر وعبد الرحيم راضي في طريقة طرح أسئلة الإشكالية المتمثلة في السؤال العام والأسئلة الفرعية وكذلك في نتائج الدراسة المتوصل إليها.

4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

من خلال الدراسات النظرية المتنبئة والتي تطرقت إليها سابقا و الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية سنحاول من خلالها إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرها لموضوع علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

حيث نجد "ماكس فيبر" في النظرية البيروقراطية الذي يرى بأن التنظيم البيروقراطي من سماته أن كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحدده القواعد واللوائح، ويجب الإحترام والعمل على تطبيقها، كما أنها تعتمد على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وهو أساس الأداء الناجح للأعمال، حيث تتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا من نتائج حيث نجد غالبية العمال في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتمتعون بالكفاءة والإنضباط في العمل والإتفاق ما بين الإدارة والعمال، وهذا ما يؤدي إلى العلاقات الحسنة بينهم القائمة على التفاهم مما يؤدي إلى التقليل من نزاعات العمل في المؤسسة.

ونجد نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" الذي يرى بأن العامل بطبعه اقتصادي ويحفز عن طريق الحوافز المادية، وكذلك توفير مختلف الظروف الفيزيائية وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاح لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد إلتزامه في العمل مما يقلل من الصراعات ما بين العمال والإدارة، وهذا ما تتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من نتائج، حيث نجد أن العمال يحفزون من طرف الإدارة، وهذا يجعلهم يلتزمون وينضبطون بالقواعد واللوائح التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من مختلف النزاعات، وذلك بتجسيد مختلف الظروف من بينها توفير ادوات بحث عمل ملائمة، وتوفير بيئة عمل مناسبة.

ونجد نظرية "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري وقد وضع 14 مبدأ اعتبرها كمرتكزات اساسية يعتمدها المديرون في تسيير المؤسسات خلال ممارستهم للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ومن بين هذه المبادئ: مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مبدأ العدالة والمساواة، مبدأ الإنضباط (الضبط)، مبدأ روح الجماعة بغرض التعاون، حيث تتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا من نتائج، حيث نجد أن أغلبية العمال لديهم تخصص وظيفي وتقسيم عمل وتمتع فرق العمل بروح الجماعة والتعاون والإتفاق فيما بين الإدارة والعمال وإستقرارهم في العمل.

ونجد نظرية العلاقات الانسانية "لألتون مايو" التي تركز على العنصر الإنساني والإهتمام به، وذلك من خلال توفير له مختلف الظروف الملائمة وذلك من اجل عدم شعوره بالتهميش والنبد من قبل الإدارة، وهذا ما تتفق ما توصلنا إليه في دراستنا من نتائج، حيث أن غالبية العمال يتأثرون بمختلف الحوافز المادية والمعنوية، وهذا ما يجعلهم يؤدون أعمالهم على اكمل وجه، بالإضافة إلى الإتصال المتبادل فيما بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، هذا ما يجعل فيما بينهم تفاعل وإتفاق وبالتالي تقل التوترات فيما بين مختلف المستويات.

5- النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول علاقة الرقابية التنظيمية بالصراع التنظيمي ومن خلال النتائج المتوصل إليها التي مفادها بأن يؤد الإلزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل محققة، وكذلك يؤدي تحديد الأدوار إلى خفض التوترات محققة، وبالتالي فإن كل من الفرضيتين الأولى والثانية

محققتين وما يمكن الحكم عليه بأن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن للرقابة التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي محققة وصادقة.

6- التوصيات والاقتراحات

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها وسلسلة الملاحظات المسجلة أثناء زيارتنا المتكررة للمؤسسة وبعد تحليلنا البياني وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، قمنا بوضع جملة من المقترحات والتوصيات والتي هي كالآتي:

- ضرورة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وعدم حصرها في ممثلي العمال من أجل نجاح العملية
- ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا للعمل بجدية من أجل التقليل من حدة الصراعات والتوترات .
- ضرورة إنشاء قنوات اتصال بمختلف أنواعها بين الإدارة والعمال لتخفيف من توترات العمل.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة تكثيف التعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة توفير مختلف الظروف والأدوات المناسبة واللازمة للعمل من أجل الحد من التوترات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة لدراسة وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها تحققت لنا فرضيات الدراسة، وتوصلنا إلى إن الرقابة التنظيمية لها علاقة بالصراع التنظيمي.



الخاتمة

خاتمة

تعرضنا في مختلف دراستنا الراهنة المعنونة بالرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي وذلك بالتطرق إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بمختلف المتغيرات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية حيث أبرزنا في الإطار النظري مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية في دراسة الرقابة التنظيمية والصراع وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، ثم وضعنا المقاربات المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل التأكد من صدق الفرضية العامة والتي جزئناها إلى فرضيتين جزئيتين، والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة ومن أهمها أن الالتزام بالقواعد ورضا العمال عن قوانين العمل والتوصل إلى وجود علاقة بأن الالتزام بالقواعد يؤدي إلى التقليل من النزاعات من خلال تحليلي المحور الثاني للاستمارة.

إلى جانب هذا أكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار وخفض التوترات، وقد حللنا هذه الرابطة في ضوء المحور الثالث من الاستمارة، حيث يبين أنه كلما تحددت الأدوار أدت إلى خفض التوترات وقد تبين الصدق الإمبريقي لنتائج الدراسة من خلال مقارنتها بالفرضيتين الجزئيتين.

كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل الأول، حيث تبين لنا اتفاقها مع بعض نتائج هذه الدراسات، كما اختلفت مع بعضها الآخر.

ورغم أهمية هذه النتائج التي تهدف إلى تحديد نوع الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والصراع التنظيمي، إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل اهتمام كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر إلى ارتباطهم بباقي متغيرات التنظيم وبالنظر أيضا إلى تغييره وفق تغير المؤسسة والمجتمع.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد رشوان حسين عبد الحميد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997.
- 2- إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- إدريس وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، دار الجامعية، مصر، دون سنة.
- 4- البحار نبيل الحبيبي وخشبة ناجي فوزي: الإدارة المتقدمة (أفضل الممارسات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 5- التل وائل عبد الرحمن وقحل عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2007.
- 6- الحسن إحسان محمد: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009.
- 7- السيد علي سعيد: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والأهداف، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، مصر، 2007.
- 8- الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 9- الصباح عبد الرحمن: مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997.
- 10- الصحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- الصريفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2007.
- 12- الصريفي محمد: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008.
- 13- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2005.
- 14- العتيبي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- 15- العلاق بشير: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16- العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2، دون سنة.
- 17- الغاني طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 1، 2007.
- 18- الفاعوري محمد عيسى: الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2008.
- 19- القرواتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20- القرواتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 3، 2008.
- 21- المرسي جمال الدين محمد وإدريس ثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون بلد، 2007.
- 22- النويحي محمد إبراهيم: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2006.
- 23- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
- 24- أنور سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 25- أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 26- بن عطية ماجد: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2008.
- 27- بوجمعة شلابي زوهير: الصراع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2011.
- 28- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، 2008.
- 29- حامد خالد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 1، 2003.

قائمة المراجع

- 30- جبر العتيبي صبحي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 31- حريم حسين وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 1998.
- 32- حريم حريم: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 33- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 34- حنفي عبد الغفار: أساسيات منظمات الأعمال، دار الجامعة، مصر، 2006.
- 35- خاطر أحمد مصطفى والسيد هالة مصطفى: البحث الاجتماعي في مجال الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبعة 1، 2015.
- 36- ديري زاهر محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 37- رضا هاشم محمدي: الإصلاح الإداري، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 38- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 39- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المطبوعات الجامعية، قسنطينة، طبعة 3، 2008.
- 40- سلطانية بلقاسم وجيلاني حسان: مناهج الأساسية في البحوث الجماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 1، 2002.
- 41- طروانة هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، دون سنة.
- 42- عبوي زيد منير وحرير سامي هاشم: مدخل الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 43- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2004.
- 44- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

- 45- عبد النبي محمد أحمد: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2012.
- 46- عبد الهادي أحمد إبراهيم وعفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.
- 47- عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية بالمنصورة، دون بلد، 2002.
- 48- عدوي زيد منير: اتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2006.
- 49- عماد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2، 2009.
- 50- عقيلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
- 51- عليا رحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2008.
- 52- عياصرة معن محمود بني أحمد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، طبعة 1، 2008.
- 53- عياصرة معن محمد، وبني أحمد مروان: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2008.
- 54- غنيم أحمد محمد: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دون بلد، 2005.
- 55- أبو قحف عبد السلام: أساسيات تنظيم الإداري، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 56- كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 57- محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 58- قاسمي ناصر: سوسولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، 2014.
- 59- محمد عساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

قائمة المراجع

- 60- محمود منال طلعت: أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 61- مذكور فوزي شعبان: ضغوط صراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 62- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 63- مساعدة ماجدة عبد الهادي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، طبعة 1، 2013.
- 64- مرسى طارق: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دون بلد، دون سنة.
- 65- موفق حديد موفق: الإدارة (المبادئ، النظريات، الوظائف)، دار الحامد، الأردن، 2001.
- 66- نصر الله حنا: الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

ثانيا: المجلات العلمية

- 67- الخشالي شاكر جار الله: استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثاره على إحساس العاملين الفاعلين الإدارة وحدة إيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد 1، المجلد 7.
- 68- حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 6.

ثالثا: القواميس والمعاجم

- 69- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دون بلد، طبعة 1، دون سنة.
- 70- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة.
- 71- فرحات يوسف شكري: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، طبعة 1، 2001.
- 72- مداس فاروق: قاموس ومصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دون بلد، 2002.

رابعا: الرسائل الجامعية

- 73- العايب رابح: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس، تحت إشراف: عثمان قدور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

قائمة المراجع

- 74- الفقعاوي ميسون إسماعيل محمود: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: وفيق حلمي الأغا، نبيل عبد اللوح، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- 75- اللوح أحمد يوسف أحمد: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف عبد العطية بحر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 76- بلوم السعيد: أساليب الرقابة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الدكتور أحمد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة.
- 77- النهيان عبد الله بن عبد الرحمن: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: أ/د عامر الكبي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 78- بوخالفة رشيد: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: إبراهيم بوالفل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
- 79- بوسقط أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: عرعور مليكة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 80- رضا شنة محمد: استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2005.
- 81- بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2007.
- 82- سلامة محمد: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ANAVA بجيجل)، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

- 83- عبد الرحيم راضي أيمن عبد القادر: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 84- كشيّب مراد: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية: تحت إشراف أ/د بودرمين سليمان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 85- محامدية إيمان: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: أ/د إسماعيل قيرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
- 86- محمد راقب شاهين سمر: واقع الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: ماجدة محمد عبد السلام الفراء، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 87- محمد طه لينا داود: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: رفيق أغا، وسيم هابيل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 88- محمد مرزوق ابتسام يوسف: استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: عليا عبد الله الحلولي، كلية التربية، تخصص أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع

(دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

- قيطاتني أمال

- لدرع سهام

- الأستاذ المشرف:

غراز الطاهر

ملحوظة:

- المطلوب منكم وضع علامة (x) أما العبارة المناسبة لإجاباتكم.
 - إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.
- وشكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) السن:

من 25 إلى 30 سنة من 31 إلى 35 سنة من 36 إلى 40 سنة
من 41 إلى 45 سنة من 46 إلى 50 سنة من 51 إلى 55 سنة
من 56 سنة فما فوق

(3) الحالة العائلية (المدنية)

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

(4) المستوى التعليمي

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

(5) الأقدمية بالسنوات:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة
من 15 إلى 19 سنة من 20 إلى 24 سنة من 25 سنة فما فوق

(6) التخصص:

إطارات عمال مهرة عمال تنفيذ المتعاقدين

(7) نوع الوظيفة:

متعاقد دائم

(8) ما هو راتبك الشخصي (الأجر):

من 30000 إلى أقل من 35000 من 35000 إلى أقل من 40000
من 40000 إلى أقل من 45000 من 45000 إلى أقل من 50000

من 5000 فأكثر

المحور الثاني: يؤدي الالتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل.

- (9) هل تشعر بأن هناك رقابة مسلطة عليك أثناء تأدية عملك؟ نعم لا
- (10) هل أنت راض عن قوانين العمل بالمؤسسة؟ نعم لا
- (11) هل تحرص على احترام مواقيت العمل؟ نعم لا
- (12) كيف ترى النظام المتبع من قبل مؤسستك؟ صارم مرن كلاهما
- (13) هل شاركت يوماً ما في الاحتجاجات العمالية؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يرجع ذلك؟ صرامة الأوامر والتعليمات الرقابة المتشددة
- (14) هل أنت مواظب على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟ نعم لا
- (15) عند غيابك بدون مبرر كيف يتعامل معك رئيسك؟ الطرد الإنذار التوبيخ الخصم من الأجر التسامح
- (16) هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة؟ نعم لا
- (17) هل تحرص على تطبيق أوامر رئيسك في العمل؟ نعم لا
- (18) هل الأعمال الروتينية الموجودة في المؤسسة تزيد من إقبالك على العمل؟ نعم لا
- (19) هل لصرامة إدارة المؤسسة تحدث اضطرابات عمالية؟ نعم لا
- (20) كيف تنتظر إلى قوانين العمل في مؤسستك؟ واضحة جداً واضحة بقدر كاف واضحة بعض الشيء غامضة

المحور الثالث: يؤدي تحديد الأدوار إلى خفض التوترات

- (21) هل تواجه صعوبة في أداء المهام المسندة لك داخل المؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هذه الصعوبات ترجع إلى.
- عدم توافر أدوات العمل صعوبة التأقلم بيئة العمل

22) هل تساعد القوانين الإدارية في معرفة المهام المتعلقة بوظيفتك؟ نعم لا

23) هل تقوم بأداء عملك على أكمل وجه دون وجود رقابة؟ نعم لا

24) هل يتم استشارتك في القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

25) كيف هي علاقتك بالمشرف؟ جيدة حسنة سيئة

26) هل لمناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر مستحب لتسهيل العمل؟ نعم لا

27) هل تتلقى معلومات واضحة عن كيفية العمل من طرف الإدارة؟ نعم لا

28) ما هي طبيعة الاتصال المفضلة لديك داخل المؤسسة؟

اتصال صاعد اتصال نازل كلاهما

29) هل سبق لك وإن استفدت من حوافز مادية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس كان ذلك؟

- الجهد المبذول

- الخبرة

- الأقدمية

30) هل تسعى المؤسسة إلى الرفع من معنويات المستخدمين (العمال)؟ نعم لا

إذا كانت الجواب بنعم كيف ذلك؟

- تقديم حوافز معنوية

- توفير النقل

- تقديم هدايا

31) في حالة عدم استفادتك من حوافز ترى نفسك أهلاً لها كيف يكون شعورك؟

- الرغبة في ترك العمل

- التصرف بشكل طبيعي

- التصرف بشكل طبيعي

- التذمر والملل أثناء العمل

32) هل ترى أن هذه الحوافز تقلل من مشاكل العمل؟ نعم لا

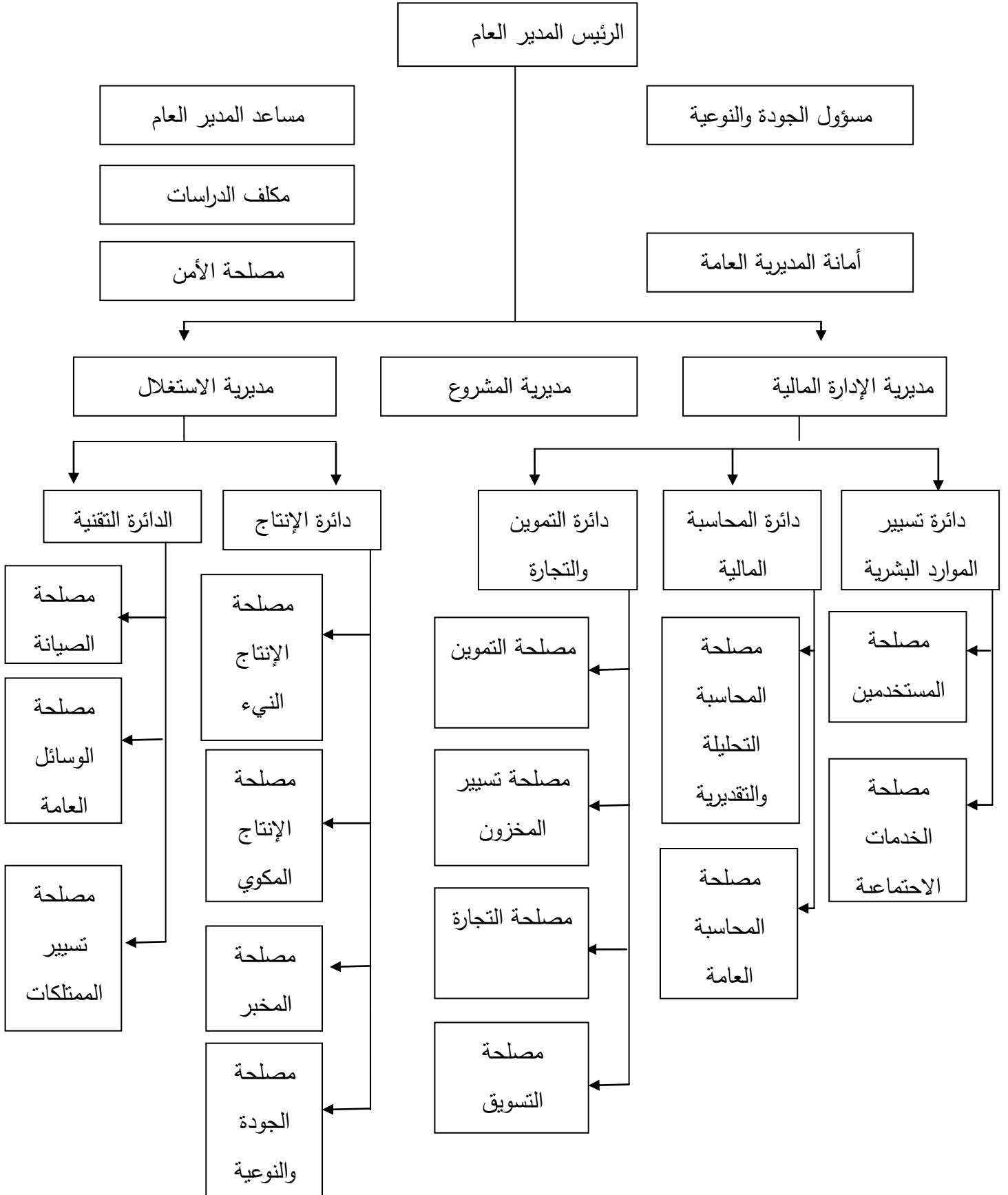
33) هل تعتقد أن وجود نظام عادل للحوافز بالمؤسسة يساهم في التخفيف من توترات العمل؟ نعم لا

ملحق رقم 1: يوضح أسماء الأساتذة المحكمين

الرتبة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
(أ)	جيجل	بولفلفل إبراهيم
(أ)	جيجل	لعوبي يونس
(ب)	جيجل	فراش الربيع

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة لتقصي موضوع الرقابة التنظيمية وصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

هل للرقابة تنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي؟

وهذا التساؤل الرئيسي انبثقت عنها تساؤلات فرعية تتدرج فيما يلي:

- هل يؤدي الالتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل؟

- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى خفض التوترات؟

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية حيث شملت عينة الدراسة على 36 عاملا اختيروا بطريقة منتظمة، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع ظواهر الأخرى.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وقد وصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي الإلتزام بالقواعد إلى التقليل من نزاعات العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى خفض التوترات.

وبناء على هذه النتائج تم إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها:

للرقابة التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي.