

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 02
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها
بالصراع التنظيمي بالمنظمة
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونغاز) لولاية
تيزازة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور
الفضيل رتيمي

من إعداد الطالبة:
الفضل يسمينة

السنة الجامعية 2014-2015

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان، وأسمى عبارات التقدير والامتنان إلى الذي كان العون والسند، من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة، والتي ساهمت في انجاز هذه الرسالة، إلى الأستاذ الفاضل، الدكتور "الفضيل رتيمي" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته، وإرشاداته، ومهما أطلت في شكره فلن أوفيه حقه، شكرا جزيلا على كل شيء

كما أتقدم بشكري إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بولاية تيبازة الذين ساعدونا على إجراء هذا العمل.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذه الرسالة من أساتذة وعمال

شكرا

يسمينة القفل

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في دراستي وأكرمني من فضله

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس إلى قلبي الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، ولولاهما
لما وصلت إلى ما أنا عليه

كما أهديه إلى فلذتي كبدي نورا عيوني وسعادتي في هذه الدنيا إبنتي "ريتا" والكتكوت
محمد أمين الصديق

ولا أنسى الرجل الذي دعمني وساعدني في هذه المذكرة وكان صبورا جدا معي " زوجي
العزیز"

كما أهديه إلى كل الإخوة والأخوات خصوصا أخي الصغير "بلال" وإلى كل أقاربي، دون
أن أنسى جدتي العزيزة أطال الله في عمرها

أهديه أيضا إلى المرأة التي كانت بمثابة الأم الثانية لي ولأطفالي والتي صبرت بدورها
وساهمت في دعمي لإتمام هذه الدراسة حماتي أطال الله في عمرها

كما أهدي هذا العمل أيضا إلى كل من يعرف باسمين من قريب أو من بعيد وإلى كل محب
لوطنه و كل من جعل العلم هدفه في هذه الحياة.

بسمينة القفل

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المقدمة أ-ب-ج

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

2	تمهيد
2	المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع
2	المطلب الأول : الأسباب الذاتية
2	المطلب الثاني : الأسباب الموضوعية
3	المبحث الثاني : أهمية الموضوع وأهدافه
3	المطلب الأول : الأهمية العلمية للموضوع
3	المطلب الثاني : أهداف الدراسة
5	المبحث الثالث : الإشكالية والفرضيات
5	المطلب الأول : الإشكالية
7	المطلب الثاني : الفرضيات
8	المبحث الرابع : تحديد المفاهيم والمصطلحات
14	المبحث الخامس : المقاربة السوسولوجية
14	المطلب الأول : تالكوت بارسونس ونسق الفعل الاجتماعي
16	المطلب الثاني : نظرية الصراع الاجتماعي
17	المبحث السادس : الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة
17	المطلب الأول : الدراسات السابقة
28	المطلب الثاني : صعوبات الدراسة
28	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : ماهية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

30.....	تمهيد.....
31.....	المبحث الأول : نشأة الإستراتيجية وتطورها.....
32.....	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها.....
35.....	المطلب الثاني : الاستراتيجيات البديلة.....
38.....	المطلب الثالث : نماذج وضع الإستراتيجية.....
43.....	المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي.....
43.....	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته وأهدافه.....
46.....	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وأسباب عدم فعاليته.....
49.....	المطلب الثالث : عناصر التخطيط الاستراتيجي.....
53.....	المطلب الرابع : تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحليل بيئتها الخارجية.....
60.....	المبحث الثالث : مراحل تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.....
60.....	المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
68.....	المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.....
70.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية ، ماهيتها، وظائفها

72.....	تمهيد.....
73.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
73.....	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية ، أهميتها وأهدافها.....
78.....	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
91.....	المطلب الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....
93.....	المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.....
98.....	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
98.....	المطلب الأول: تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.....
105.....	المطلب الثاني : الاستقطاب واختيار العاملين.....
112.....	المطلب الثالث : وظيفة التدريب.....

119	المطلب الرابع : وظيفة تقييم الأداء والأجور
134	المطلب الخامس : وظيفة التحفيز والترقية
146	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الصراع التنظيمي بالمنظمة

148	تمهيد
149	المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي
149	المطلب الأول : مفهوم الصراع ونبذة تاريخية عن ظهوره في المنظمة
152	المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
154	المبحث الثاني : نظرية الصراع، أسباب نشأته، وأنماطه الأساسية
154	المطلب الأول: نظرية الصراع
161	المطلب الثاني : أسباب نشأة الصراع وأنماطه الأساسية
172	المطلب الثالث : أشكال الصراع
176	المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، آثاره ومراحله و أساليبه
176	المطلب الأول : استراتيجيات إدارة الصراع
179	المطلب الثاني :مراحل الصراع ،آثاره وأساليب إدارته
188	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : الاطار المنهجي للدراسة

190	تمهيد
190	المبحث الأول : المناهج المستخدمة في الدراسة
192	المبحث الثاني : أدوات جمع المعطيات
192	المطلب الأول : الملاحظة
192	المطلب الثاني : المقابلة
193	المطلب الثالث : الاستمارة

194.....	المبحث الثالث : العينة وكيفية اختيارها
194	المطلب الأول : تعريف العينة وكيفية اختيارها
195	المطلب الثاني : اختيار عينة الدراسة الميدانية
196	المبحث الرابع : مجالات الدراسة
196	المطلب الأول : المجال الزمني للدراسة
196	المطلب الثاني : المجال المكاني للدراسة
202	خلاصة الفصل

الفصل السادس : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

204	المبحث الأول : تحليل البيانات العامة للمبحوثين
215	المبحث الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
244	المبحث الثالث : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
278	المبحث الرابع : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
310	المبحث الخامس: عرض وتحليل للبيانات الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع بعض عمال المؤسسة...
326	الإستنتاج العام
329	الخاتمة
330	الإقتراحات والتوصيات
331.....	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات الإستراتيجية	34
02	استراتيجيات التنوع	37
03	مختلف أبعاد مصفوفة أسواق المنتج	52
04	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	67
05	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.	97
06	تحليل الوظيفة	99
07	خطوات عملية تحليل الوظيفة	101
08	أساسيات تصميم الوظيفة	104
09	الهدف الرئيسي والأمثل لعملية الاختيار	108
10	خطوات الاختيار	109
11	فعاليات عملية التدريب الفعاليات التدريبية	118
12	مراحل عملية تقييم الأداء	120
13	عملية تقييم الأداء	121
14	قائمة المراجعة	125
15	طريقة الاختبار الإجباري	126
16	درجات أو فئات الوظيفة.	132
17	تداخل الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات	133
18	تصنيف ماسلو للحاجات الإنسانية	137
19	سلم الحاجات عند الدرفر	139
20	نموذج التوقع	140
21	شبكة العلاقات الرسمية وشبكة العلاقات غير الرسمية	164
22	مراحل الصراع	180
23	الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج توماس وكلمان	184
24	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيبازة	201
25	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	204
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	205

207	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	27
209	توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية	28
210	توزيع أفراد العينة على متغير المستوى التعليمي.	29
211	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	30
212	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	31
214	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	32
216	توزيع أفراد العينة حسب علاقة العمال بالمسؤول المباشر	33
217	توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي التحقوا فيها بالمؤسسة	34
218	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين بالمؤسسة	35
220	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشترك فيها	36
221	علاقة العامل بالمسؤول المباشر وتلقي التكوين بالمؤسسة	37
223	توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقاه العمال بالمؤسسة	38
225	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الإلتحاق بالمؤسسة وعلاقتها بتلقي التكوين	39
227	علاقة الأقدمية في العمل بعدد الدورات التكوينية المشترك فيها	40
228	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية الأكثر إجراء للتكوين	41
230	توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين	42
231	توزيع أفراد العينة حسب حدوث خلاف لعدم إجراء التكوين	43
232	توزيع أفراد العينة حسب التكوين له مساهمة في التأقلم مع المنصب الذي يشغلونه	44
233	توزيع أفراد العينة حسب توجه المؤسسة إلى تكوين أشخاص دون الآخرين	45
235	توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم إدماج المبحوثين في التكوين	46
238	توزيع أفراد العينة حسب التكوين ودوره في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة	47
239	نجاحة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها باللجنس	48
241	نجاحة استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي	49
245	نوع التحفيز الذي يفضله العامل بالمؤسسة	50
246	مدى ملائمة الحوافز للمنصب المشغول	51
248	نوع التحفيز الذي يفضله العامل علاقتة الأقدمية في العمل.	52
249	كيفية التوجه إلى العمل في حالة الحصول على المكافأة	53
252	تقديم شكوى في حالة عدم تلقي للمكافأة	54
253	توزيع أفراد وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة	55

256	علاقة الفئة السوسيو مهنية بنظام التحفيز داخل المؤسسة	56
258	تلقي الشكر والعرفان من طرف السلطة الأعلى ورد الفعل اتجاه العمل.	57
259	الأقدمية في العمل وعلاقتها برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم داخل المؤسسة	58
262	علاقة التغيب عن العمل بمنح المكافأة من طرف المؤسسة	59
264	توزيع أفراد العينة حسب التنقيط عند منح علاوة المردودية	60
266	علاقة الفئة السوسيو مهنية برضا العامل عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية	61
267	حدوث مشاكل في المؤسسة بسبب عدم رضا العامل عن نقطة	62
269	العدالة في توزيع المكافآت والعلاوات وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	63
273	إمكانية حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز وعلاقته بالأصل الجغرافي (مكان الإقامة)	64
275	علاقة الفئة السوسيو مهنية وإمكانية حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز	65
279	الطريقة أو الأساس الذي يتم من خلاله الترقية بالمؤسسة	66
281	علاقة المستوى التعليمي بالطريقة التي يتم من خلالها عملية الترق	67
284	الأقدمية في العمل وعلاقتهم بعدد المرات التي تم من خلالها عملية الترقية في الدرجة:	68
286	عدد الدرجات التي تحسب فيها الترقية	69
287	رد فعل العامل عند عدم رضاه عن عملية الترقية	70
289	كيفية مواصلة العمل وعلاقته باللمدة التي تمنح في الترقية في الدرجة.	71
291	إمكانية وقوع مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب	72
292	حدوث مشاكل بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية:	73
294	الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية	74
297	رد فعل العامل لعدم منحه رتبة أعلى بالرغم من موافاته للفترة الزمنية المنصوص عليها قانونيا .	75
300	المقابل الذي يسعى العامل للحصول عليه من خلال عملية الترقية	76
303	علاقة الفئة السوسيو مهنية بحدوث الصراع والمشاكل في العمل بسبب وظيفة الترقية.	77
305	الجنس وعلاقته بوجود صراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية.	78
306	المستوى التعليمي وعلاقته بحدوث المشاكل والنزاعات في العمل بسبب عملية الترقية.	79
307	إمكانية حدوث الصراع بسبب جماعات مختصة في هذا المجال	80

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الخصائص الأساسية التي تميز النموذج الخطي في وضع الإستراتيجية	01
40	الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المنظمة	02
41	الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات	03
124	مقياس التدرج البياني	04
125	قائمة مراجعة التقييم	05
162	دور الحاجات والعناصر التي تؤدي إلى نشأة الصراع القابل للتطور والتوسع	06
204	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	07
205	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
206	توزيع أفراد العينة على متغير السن	09
208	توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية	10
209	توزيع أفراد العينة على متغير المستوى التعليمي.	11
211	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	12
212	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	13
213	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	14
215	توزيع أفراد العينة حسب العلاقة مع المسؤول المباشر	15
216	توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي التحقوا بها للمؤسس	16
218	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين	17
219	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها	18
220	توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل بالمسؤول المباشر وتلقي التكوين بالمؤسسة	19
222	توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقاه العامل بالمؤسسة	20
224	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة وعلاقتها بتلقي التكوين	21
225	توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية في العمل وعدد الدورات التكوينية المشارك فيها.	22
227	توزيع أفراد العينة حسب الأفراد المهنيين الأكثر إجراء للتكوين (الفئة السوسيو مهنية)	23
229	توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين	24
230	توزيع أفراد العينة حسب حدوث خلاف لعدم إجراء التكوين	25
232	توزيع أفراد العينة حسب التكوين له مساهمة في التأقلم مع المنصب الذي يشغلونه	26
233	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب توجه المؤسسة إلى تكوين أشخاص دون الآخرين	27

234	توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم إدماج المبحوثين في التكوين	28
236	توزيع أفراد العينة حسب توجه المبحوث إلى إجراء تكوين لا يلائم التخصص	29
237	توزيع أفراد العينة حسب التكوين ودوره في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة	30
238	توزيع أفراد العينة حسب نجاعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقته باللجنس	31
240	نجاعة استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي	32
244	توزيع أفراد العينة حسب منح المؤسسة للحوافز	33
245	توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الحوافز للمنصب المشغول	34
247	توزيع أفراد العينة حسب نوع التحفيز الذي يفضله العامل و علاقته بالأقدمية في العمل.	35
249	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوجه إلى العمل في حالة الحصول على المكافأة	36
250	توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيب عن العمل سبب في عدم منح المكافأة	37
251	توزيع أفراد العينة حسب تقديم شكوى في حالة عدم تلقيهم للمكافأة	38
252	توزيع أفراد العينة حسب وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة.	39
254	توزيع أفراد العينة حسب الظروف الفيزيكية التي يؤديون فيها العمل.	40
255	توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بنظام التحفيز داخل المؤسسة.	41
257	توزيع أفراد العينة حسب تلقي الشكر والعرفان من طرف السلطة الأعلى ورد الفعل اتجاه العمل.	42
258	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل وعلاقتها برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم داخل المؤسسة	43
260	علاقة الحالة العائلية برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	44
261	توزيع أفراد العينة حسب التغيب عن العمل و علاقته بمنح المكافأة للعمال	45
263	توزيع أفراد العينة حسب التقيط عند منح علاوة المردودية.	46
264	توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية برضا العامل عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية.	47
266	توزيع أفراد العينة حسب حدوث مشاكل في المؤسسة بسبب عدم رضا العامل عن نقطة علاوة المردودية.	48
268	توزيع أفراد العينة حسب العدالة في توزيع المكافآت والعلاوات وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	49
270	توزيع أفراد العينة حسب أهمية الحوافز في استمرارية العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.	50
271	توزيع أفراد العينة حسب علاقة الحالة العائلية بالتأخر والغياب عن العمل نتيجة عدم التحفيز	51
272	توزيع أفراد العينة حسب إمكانية حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز وعلاقته بالأصل الجغرافي (مكان الإقامة)	52
274	توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية وإمكانية حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز	53

278	توزيع أفراد العينة حسب الطريقة أو الأساس الذي يتم من خلاله الترقية بالمؤسسة	54
280	علاقة المستوى التعليمي بالطريقة التي يتم من خلالها عملية الترقية .	55
282	توزيع أفراد العينة حسب عدد المرات التي تم من خلالها عملية الترقية في الدرجة : وعلاقتها الأقدمية في العمل	56
285	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدرجات التي تحسب فيها الترقية	57
286	توزيع أفراد العينة حسب رد فعل العامل عند عدم رضاه عن عملية الترقية	58
288	توزيع أفراد العينة حسب كيفية مواصلة العمل وعلاقته بللمدة التي تمنح في الترقية في الدرجة.	59
290	توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وقوع مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب :	60
290	توزيع أفراد العينة حسب حدوث مشاكل بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية:	61
293	توزيع أفراد العينة حسب الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية:	62
294	توزيع أفراد العينة حسب إن كانوا قد تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى.	63
295	توزيع أفراد العينة حسب استفادة العامل من الرتبة وعلاقته بللمدة السوسيو مهنية	64
296	توزيع أفراد العينة حسب رد فعل العامل لعدم منحه رتبة أعلى بالرغم من موافاته للفترة الزمنية المنصوص عليها قانونيا	65
298	توزيع أفراد العينة حسب تقبل الأمر في حالة ترقية زميلك باشرت وإياه العمل في نفس اليوم والسنة	66
299	توزيع أفراد العينة حسب المقابل الذي يسعى العامل للحصول عليه من خلال عملية الترقية	67
300	توزيع أفراد العينة حسب الغيابات والتأخرات المتكررة ودورها في عدم الاستفادة من فرص الترقية.	68
301	توزيع أفراد العينة حسب الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية إستراتيجية ناجحة.	69
302	توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بحدوث الصراع والمشاكل في العمل بسبب وظيفة الترقية.	70
304	توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعلاقته بوجود صراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية .	71
305	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وعلاقته بحدوث المشاكل والنزاعات في العمل بسبب عملية الترقية.	72
307	توزيع أفراد العينة حسب إمكانية حدوث الصراع بسبب جماعات مختصة في هذا المجال	73

المقدمة :

يعرف العالم تغيرات وتطورات جذرية سريعة وغير مسبوقه على كافة المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. وأبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والتي أثرت على الإنسان بشكل كبير.

إن الإنسان هو عبارة عن كل مركب متكامل من صفات وخصائص واستعدادات وقدرات كبيرة ومختلفة منها الجسمية ومنها العقلية التي تساعده على التكيف والتأقلم وكذا الحصول على حاجاته وإشباعها، وأثناء نموه تنمو وتتطور هذه القدرات والإمكانات وتصبح في تفاعل مستمر بين أسرته وبيئته عمله ومجتمعه، وكل ما له علاقة بمحيطه الخارجي.

والإنسان أيضا هو ذلك الفرد الذي يقوم بعمله لكسب قوته أو بالأحرى لفرض وجوده وبقائه فهو المورد البشري الذي على أساسه تقوم العملية التنظيمية بل وعلى أساسه تبنى المنظمات الحالية لذلك وجب على الإدارة اليوم السعي إلى إدارة المورد البشري قبل إدارة أي شيء آخر داخل المنظمة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعني بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، و تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. ولا يتم هذا إلا بالتركيز على بناء الخطط الإستراتيجية الهادفة التي على أساسها تبنى رسالة المنظمة وعليه فإن إدارة اليوم وجب عليها إدارة المورد البشرية إدارة إستراتيجية وفق التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى بناء المؤسسة وبناء خطتها التنظيمية التي من خلالها تضمن الميزة التنافسية بين المؤسسات المختلفة والتي من شأنها تغيير أساليب التسيير

الكلاسيكية بأساليب حديثة تتماشى مع المستجدات والتكنولوجيا الحالية المستخدمة في العملية الإنتاجية التي تضمن تحقيق الفاعلية الاقتصادية ولا يتحقق ذلك إلا بإكساب المورد البشري للمهارات اللازمة والكافية لتحقيق ذلك ووجب على المنظمة الحالية أيضا الاهتمام بتدريبه وإثراء مهاراته وزيادة معلوماته تماشيا مع التغيرات الحالية وكذا ضمان حقوقه في العملية الإدارية التسييرية من خلال تقييم أدائه وكذا تحفيزه وترقيته وغيرها، إلا أن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية الحالية يمكن لها أن تبرز جملة من التغيرات التي من شأنها أن توقع العامل في نزاعات ومشاكل مختلفة أو باعتبار آخر يمكن أن يحدث صراع تنظيمي بسبب هذه الإستراتيجية التي تتبعها الإدارة في تسيير مواردها البشرية،

ويعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل إدارته إدارة علمية بناءة، بالرغم من ذلك فإن الصراع التنظيمي يحدث لعدة أسباب تظهر من أهمها ضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، وعملية تدريب العمال وطرق منحهم المكافآت وتحفيزهم وكذا ترقيتهم وضعف العملية القيادية التي تبرز من خلال عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى عدم التزام المدراء بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحدته، وغيرها من الأسباب التي تنتج عن الإستراتيجية المتبعة في تسيير الموارد البشرية وعلى أساس كل ما سبق ذكره فقد اعتمدنا في دراستنا المتمثلة في " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة على جانبيين الجانب الأول وهو الجانب النظري للدراسة والذي ضم أربعة فصول موزعة على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للإطار النظري الذي أوضحنا من خلاله أسباب اختيار الموضوع منها الأسباب الذاتية ومنها الأسباب الموضوعية وكذا أهداف الدراسة بعدها وضحنا الأهمية العلمية للموضوع، ثم عرضنا بعدها إشكالية البحث واقترحنا ثلاث فرضيات للدراسة ثم حددنا أهم المفاهيم والمصطلحات التي خصت بها الدراسة، بعدها عرضنا المقاربة السوسيولوجية للبحث، وفي الأخير بينا أهم الدراسات السابقة للموضوع وختمنا الفصل بالصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع.

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه لماهية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، والذي وضحنا من خلاله بداية بنشأة الإستراتيجية وتطورها ثم وضحنا مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها من خلال توضيح

ج

الاستراتيجيات البديلة، وكذا نماذج وضع الإستراتيجية ثم بينا مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته وأهدافه كما عرضنا من خلال هذا الفصل متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وأسباب عدم فعاليته وأهم

بعناصر التخطيط الاستراتيجي كما وضحنا تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحليل بيئتها الخارجية وقمنا بتوضيح مراحل تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من خلال عرض مراحل تخطيط الموارد البشرية وتوضيح علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

وخصصنا الفصل الثالث للحديث عن إدارة الموارد البشرية ماهيتها ووظائفها، حيث وضحنا ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال توضيح مفهومها، أهميتها وكذا أهداف إدارة الموارد البشرية، ووضحنا كذلك من خلال هذا الفصل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، كما بينا علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، وكذا عرض لأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ثم خصصنا المبحث الثاني من هذا الفصل عن وظائف إدارة البشرية ابتداء من وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف، مروراً بالاستقطاب واختيار العاملين، ثم عرضنا وظيفة التدريب وكذا وظيفة تقييم الأداء والأجور وختمناها بوظيفتي التحفيز وكذا الترقية.

أما الفصل الرابع المتمثل في الصراع التنظيمي بالمنظمة، فقد عرضنا من خلاله ماهية الصراع التنظيمي من خلال توضيح مفهوم الصراع نبذة تاريخية عن ظهوره في لمنظمة، مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، وبعدها تحدثنا عن نظرية الصراع أسباب نشأته وأنماطه الأساسية، ثم تحدثنا عن أشكال الصراع، استراتيجيات إدارة الصراع، مراحل وكذا طريقة إدارته وآثاره. أما الجانب الميداني فقد ضم فصلين

الفصل الخامس : يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، حيث عرضنا المناهج المستخدمة في الدراسة وكذا أدوات جمع المعطيات التي تنوعت بين الملاحظة، المقابلة والاستمارة، العينة وكيفية اختيارها، وفي الأخير عرضنا مجالات الدراسة.

والفصل السادس يتعلق تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، حيث وضحنا من خلاله تحليل البيانات العامة للمبوهين بعدها تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى ، تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية، تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة، تحليل البيانات الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع بعض عمال المؤسسة وختمنا الفصل بالاستنتاج العام للدراسة الميدانية، وفي الأخير قدمت خاتمة عامة للموضوع قائمة المراجع، الاقتراحات والتوصيات والملاحق

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول : الأسباب الذاتية

المطلب الثاني : الأسباب الموضوعية

المبحث الثاني : أهمية الموضوع وأهدافه

المطلب الأول : الأهمية العلمية للموضوع

المطلب الثاني : أهداف الدراسة

المبحث الثالث : الإشكالية والفرضيات

المطلب الأول : الإشكالية

المطلب الثاني : الفرضيات

المبحث الرابع : تحديد المفاهيم والمصطلحات

المبحث الخامس : المقاربة السوسيولوجية

المطلب الأول : تالكوت بارسونز ونسق الفعل الاجتماعي

المطلب الثاني : نظرية الصراع الاجتماعي

المبحث السادس : الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة

المطلب الثاني : صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع

إن الموارد البشرية أهم عنصر في العملية الإنتاجية، لذلك لا بد على المنظمة العمل والسعي إلى توفير الشروط الملائمة ووضع استراتيجيات بغرض إدارة هذا المورد، حتى لا يقع في صراعات، ولأن لكل باحث أسباب تدفعه للقيام بموضوع بحث معين، قد تكون هذه الأسباب خاصة بالباحث وهي أسباب ذاتية، وقد تكون هذه الأسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة، وقد تم اختيار موضوع "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة" للأسباب التالية :

المطلب الأول : الأسباب الذاتية

- السعي إلى محاولة فهم الأسباب التي من شأنها أن تحدث صراعات بالمنظمات بالإضافة إلى الرغبة في التعرف على الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة منا معرفة طريقة الأداء التي يقوم بها العامل بالمنظمة، وأسباب تدمره عن العمل والظروف التي من شأنها أن تجعله غير مبال لعمله.
- إحساسنا بالمشاكل التي يعاني منها العامل في المنظمة من خلال ما ترده وسائل الإعلام وسعينا إلى معرفة مصادر هذه المشاكل.

المطلب الثاني : الأسباب الموضوعية

تتمثل الأسباب الموضوعية فيما يلي:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، خصوصا وأنه يتطرق إلى الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والعلاقة التي تربطها بالصراع الذي يحدث داخل هذه المنظمات وقد تم اختيار هذا الموضوع لإبراز تلك العلاقة ومحاولة فهم المظاهر المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي.
- إبراز العلاقة بين التكوين أو التدريب والصراع التنظيمي من خلال الأعمال المتبادلة وطريقة دمج العمال في البرامج التكوينية وحق كل عامل في تحسين أدائه وإثراء معلوماته في نطاق تخصصه والعمل الذي يقوم به.
- السعي إلى توضيح دور الترقية في إبراز الصراع التنظيمي بالإضافة إلى الطرق التي يتم من خلالها ترقية الأفراد وكيفية توزيع السلطات داخل المنظمة والتي من شأنها أن تعطي دافعا كبيرا لأداء الفرد لعمله.

- توضيح مدى تأثير الحوافز على العامل ماديا ومعنويا ومحاولة إبراز العلاقة التي تسببها هذه الأخيرة بالصراعات التنظيمية بين الأفراد داخل وخارج بيئة العمل.
- العمل على إعطاء نظرة شاملة على هذا الموضوع والأسباب المؤدية لذلك محاولة للوصول إلى نتائج دقيقة عن العلاقة بين الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بالصراع التنظيمي.
- محاولة توضيح مختلف النزاعات التي قد تحدث في بيئة العمل والتي من شأنها أن تبرز توترات وعراقيل في مجال أداء الفرد لعمله والتي من شأنها أن تولد نوعا من الصراعات بين جماعات العمل.

المبحث الثاني : أهمية الموضوع وأهدافه

المطلب الأول : الأهمية العلمية للموضوع

- إن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على أهم العوامل والأسباب التي من شأنها أن تحدث صراعات في ميدان العمل، وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة للمسؤولين في المنظمات عن العوامل الأكثر تأثير في بروز الصراع.
- تكمن أهمية الدراسة أيضا في تناولها لموضوع هام وهام جدا له علاقة مباشرة بحياة الفرد في بيئة العمل ومختلف العراقيل التي من شأنها أن تعيق أداءه، ومنه فهي دراسة شاملة عن الصراع وأثره على إدارة الموارد البشرية، وأهمية الدراسة تكمن في معرفة أسباب الصراع وكيف تعمل إستراتيجية الموارد البشرية على إبرازه من خلال المشاكل والنزاعات التي تحدث بين العمال أنفسهم أو بين العمال والمسؤولين.

المطلب الثاني : أهداف الدراسة

- تكمن أهداف الدراسة في محاولة التعرف على أهم الأسباب التي من شأنها إحداث الصراعات التنظيمية في المنظمات.
- محاولة العمل على كشف النزاعات والمشاكل التي تحدث في المنظمات والنتيجة عن تذمر العمال في بيئة العمل وعن الأسباب التي تجعلهم غير راضين بمهامهم.
- تهدف الدراسة أيضا إلى محاولة إبراز دور المدراء والمسؤولين في تسيير إدارة الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية والدور الذي تلعبه وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال فرص الترقية وفعالية برنامج التكوين ومنح الحوافز وغيرها من الأدوار التي تقوم بها، وكيف يؤدي ضعف هذا الدور إلى نوع من القصور الإداري هذا القصور الذي من شأنه أن يبرز النزاعات في العمل التي من شأنها أن تولد نوعا من الصراع بين الأفراد في المنظمة.

- تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية التكوين في إثراء المعلومات وتحسين الأداء، وتوضيح من هم الأفراد الأكثر تكوينًا وكيف يساهم التكوين بدوره في حدوث المشاكل والصراعات في بيئة العمل.
- تهدف الدراسة أيضا إلى محاولة توضيح كيفية تأثير وظيفة الترقية في بروز الصراع التنظيمي باعتبارها صعود الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى أو من درجة إلى درجة أعلى منها.
- كل إدارة تمنح امتيازات وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية يسعى كل موظف إلى الحصول عليها وبالتالي هذا السعي الدائم والمتكرر للحصول على مثل هذه الامتيازات يولد نوعا من المشاكل والنزاعات، وبالتالي تهدف الدراسة إلى الوصول إلى أسباب هذه النزاعات التي قد تصل إلى نوع من الصراع التنظيمي الذي يهدف إلى عرقلة أداء العامل لمهامه بسبب طرق منح الحوافز.

المبحث الثالث : الإشكالية و الفرضيات

المطلب الأول : الإشكالية

تعتبر المنظمة تلك الوحدة الاجتماعية الهادفة، وهي عبارة عن تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة ومحدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة (1) ولأن المنظمة بمختلف أشكالها هي مجال اجتماعي مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر ويتأثر به، ذلك لأن المنظمة لا تتميز بالاستقرار والثبات وإنما هي فاعل معرض للتغير بغرض مسايرة التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الداخلية والخارجية، وتعتبر فاعل استراتيجي يسبق تلك التغيرات الاجتماعية والتنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حفا في البقاء والاستمرار محاولا في ذلك الابتعاد عن كل المشاكل والأزمات غير المتوقعة والتي من شأنها أن تؤثر على ديمومة المنظمة.

والمنظمة باعتبارها فاعل استراتيجي لا يكتفي بما هو كائن وإنما تتطلع لما سيكون محاولة منها التكيف مع مختلف التغيرات الاجتماعية الراهنة، ومواجهة ما يهدد مصيرها لذلك تعمل على إعداد استراتيجيات واضحة وفعالة لتسيير مواردها البشرية، ذلك لأن العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، وعليه لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الأمثل، فقضية الموارد البشرية وما لها من تأثير على التنمية الشاملة لها تحديدا بارزا ينبغي أخذه بعين الاعتبار ومتغيرا جوهريا في التخطيط لمستقبل التنمية الشاملة، وذلك من خلال تبني سياسة واضحة المعالم والأهداف في تنمية هذه الموارد أخذا بعين الاعتبار الخصائص المميزة للمجتمع، فالتنمية عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية أداء أعمالها، وإكسابها معارف جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئ وتؤثر في المنظمة.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولذلك فإن إدارة اليوم وجب عليها إدارة المنظمة استراتيجيا، لأن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف والمهام عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. ولهذا لم يعد بمقدور الإدارة أن تتخذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية.

1 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم"، دار النشر، عمان، الأردن، 1999-2000، ص22.

وسعيها لوضع سياسات وتصميم الإستراتيجية المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص أو المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، وعليه وجب على أي منظمة إتباع تخطيط استراتيجي فعال لمختلف الأعمال والمهام التي تقوم بها لما يعطيه التخطيط الاستراتيجي من رؤية شاملة للأحداث والتسيير الراهن والمستقبلي لإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالاتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية ومتطلبات العمل فيها، بالإضافة إلى ثقافتها التنظيمية، " والتي تسعى إلى البحث عن التوازن في التصور ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية" (1).

كما تسعى إستراتيجية الموارد البشرية إلى فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة والتي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئية الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيات، ذلك أن إستراتيجية الموارد البشرية تتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق كل وظيفة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

ولأن هذه المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي تستعمل بها المنظمة توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة لذا فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع فقد يواجه صراعا مع ذاته، بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المتنوعة من الصراعات قد يولد أثارا مختلفة على الفرد نفسه وعلى التنظيم.

1 - الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، الدراسة النظرية، الجزء الأول، دار بن مرابط للطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص180.

ونتيجة لما خلفته التغيرات السريعة التي حدثت في القرن العشرين نتيجة للضغوطات المتزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تركت آثارها على الحياة في المؤسسة، بدءاً من الأفراد وصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، والتي أصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الفرد داخل المنظمة لتبقى إشكالية التغيير تطرح نفسها لمواكبة تغير الظروف البيئية، من هنا تبرز أن الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من شأنها أن تولد نوعاً من الصراعات الداخلية والخارجية بين الأفراد، أو بين الجماعات في بيئة العمل وفي خارجها، ويمكن أن تتجسد هذه الصراعات في صور مختلفة منها فرص الترقية، غموض المسؤوليات، العوامل المادية، الحوافز، التكوين، توزيع السلطات، وغيرها من مظاهر الصراع التنظيمي بالمنظمات كل هذه الظروف تدفعنا لطرح التساؤل الجوهري التالي :

هل الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لها دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة ؟

الأسئلة الفرعية :

- 1 - هل للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة ؟
- 2 - هل الحوافز لها علاقة بالصراع التنظيمي الذي يحدث بالمنظمة ؟
- 3 - هل ترقية العامل قد تكون سبباً في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة ؟

المطلب الثاني : الفرضيات

تمثل الفرضية أحد الموارد الأساسية للمفاهيم، وهي تتجلى كإجابة مؤقتة لسؤال الإشكالية، وباختصار هي أساساً عبارة عن تصريح يتنبأ بوجود علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع يجب التحقق منها في الواقع⁽¹⁾، وعليه من خلال طرح التساؤل الجوهري للدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تفرعت عن السؤال الجوهري، يمكن اقتراح فرضيات الدراسة التالية :

الفرضية الأولى: للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة

الفرضية الثانية : للحوافز علاقة بالصراع الذي يحدث بالمنظمة

الفرضية الثالثة : ترقية العامل قد تكون سبباً في بروز الصراع بالمنظمة

1- Maurice Angers, **initiations pratique a la méthodologie des sciences humaines**, CEC, Québec, 1996,p,180.

المبحث الرابع : تحديد المفاهيم والمصطلحات

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، فالدقة الموضوعية من خصائص العلم، والتي تميزه من غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم..⁽¹⁾ وعليه نستطيع أن نميز المفاهيم الإجرائية المعزولة والمبنية امبريقيا انطلاقا من المعاينات المباشرة أو المعلومات المجمعة أو المفاهيم النسقية التي تبنى بواسطة التفكير المجرد والتي تتسم مبدئيا بدرجة عالية من الأحكام المسبقة وأوهام الشفافية.⁽²⁾

وعليه على الباحث تحديد المفاهيم التي تستخدمها في بناء الإشكالية، فتحديد المفاهيم بدقة ووضوح يساهم في تسهيل فهم وإدراك معاني الأفكار من طرف القارئ ومن خلال دراستنا فقد تم تحديد المفاهيم التالية :
1 - الإستراتيجية : إن كلمة إستراتيجية ليست كلمة عربية وإنما هي لفظة مأخوذة من اللغة اليونانية، وتعني بالضبط "فن الجنرال" أو أساليب القائد العسكري، ومع مرور الوقت ارتبط هذا المفهوم بإحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية إلا وهي التخطيط لذلك لقي هذا المفهوم اهتماما منقطع النظير من طرف المشتغلين بإدارة المنظمات وفي كل الأقسام (تسويق، إنتاج، إدارة الموارد البشرية.....) و فيما يلي بعض التعاريف لهذا المفهوم :

* الإستراتيجية : هي عملية وضع الأهداف الطويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك, و اتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع و الظروف الاقتصادية المتغيرة, و نمط التعامل مع المنافسين.⁽³⁾
 * الإستراتيجية : للتعرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن, وتتضمن في العادة صياغة هدف معين و وضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه, و هي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و أثارها على عمل المنظمة.
 * الإستراتيجية : هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى البعيد.

1- محمد الجوهري، عبد الله الخريفي، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص، 33.
 2- Raymond quivy Luc van campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, France, dunod, 1988, p143.
 3 - القريوتي قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل النشر، عمان، ط 3، 2008، ص 03.

* الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحقيق الاتجاه طويل الأمد للمنظمة و تحقيق أهدافها و وضع و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية و الخارجية) ذات العلاقة.⁽¹⁾

* الإستراتيجية تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم سياستها و تحديد غاياتها على المدى البعيد و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويتها.

نستنتج مما سبق أن الإستراتيجية هي أسلوب عمل و ليس خطة أو برنامجا، فهذا الأخير يعتبر الشكل النهائي الذي بمقتضاه تحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية و إجراءات عملية و تظهر عملية تحديد الأهداف في بداية التخطيط و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسات و الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة لنفسها في المستقبل.

2 - الإدارة الإستراتيجية : يعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية " أنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.⁽²⁾

أما **التعريف الإجرائي للإدارة الإستراتيجية** فهي علم وفن السعي إلى تحقيق الأهداف وفق إيجاد البدائل المناسبة، وهي كذلك التصميم المناسب للعمل وفق خطة تنظيمية تسمح بوضع التقديرات الملائمة.

3 - الموارد البشرية : هي أهم عنصر في العملية الإنتاجية، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها الإستراتيجية، فالمورد البشري هي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية وكذا العملية الإنتاجية فعلى أساسه تبنى حياة المؤسسة وعلى أساسه أيضا تموت المؤسسة.

1 - عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح، دائرة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي للنشر، عمان، ط3، 2009، ص 04.
2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيبيل، القاهرة، 1999، ص 33.

وتعرف الموارد البشرية على أنها ذلك المصطلح الذي يطلق على قوة العمل في المنظمة لما تحقق من أهداف لها لأنها المحرك للوسائل الأخرى كالتجهيزات ورؤوس الأموال ودون هذه الموارد فإنه لا يمكن تحقيق قوة العمل كما لا يمكن تحقيق نجاح واستمرارية المنظمة، والموارد البشرية التي خصصت في هذه الدراسة هي فئة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيبازة أين أخذت عينة بحث وسيتم تعميمها على مجتمع البحث كله.

- 4 - إدارة الموارد البشرية :** من دون شك أن المؤسسات و التنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، وإدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعارف بشأنه على مر العصور و اختلاف نشاط المؤسسة و من هذه التعارف ما يلي: إدارة الموارد البشرية هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم⁽¹⁾
- وتعرف أيضا على أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها⁽²⁾
 - هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين⁽³⁾
 - إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقا لإستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن المصلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المنظمة، يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر المنظمة العام⁽⁴⁾
 - من خلال ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تعرف على أنها هيئة إدارية في المنظمة شأنها شأن كل الأنظمة الأخرى في المنظمة مكونة من موظفين ذو كفاءات متنوعة، تعنى بشؤون العمال من التوظيف حتى الإحالة على التقاعد، ويتم أداء هذه المهام وفقا لأسلوب يمكن المنظمة التعامل مع التغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد من خلال الرؤى الإستراتيجية المبنية على الخطة الهادفة التي تتبعها وفق رسالة إدارية محكمة.

1 - عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح، مرجع سابق، ص 05.

2- George milkovich and john boudreau , **human resources management**, c Homewood, ill: r chard ir win inc, 1991, p 02.

3 - عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح، مرجع سابق، ص 05.

4 - ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص، 6.

5 - النسق : يعرف عالم الاجتماع الفرنسي **Edgar Morin** النسق على انه وحدة إجمالية منظمة من

التفاعلات بين العناصر أو الأفعال أو الأفراد (1)، وهذا لا يعني أن النسق ينحصر في كونه علاقة متبادلة بين مجموعة من الأجزاء تكون كلا واحدا وإنما المفهوم السليم للنسق هو أن النسق يشتمل على ثلاث شروط :

الشرط البنائي : فوحدات النسق والنسق نفسه يجب أن يشبع بعض المتطلبات التنظيمية، وأن تكون في النهاية مجموعة من الأجزاء أو العناصر الثابتة نسبيا والتي يمكن أن تكون كنقطة انطلاق من التحليل النسقي.

الشرط الوظيفي : لكي يوجد نسق الفعل ويحافظ على هذا الوجود يجب أن تشبع بعض حاجات النسق الأساسية وهذه هي مشكلة المستلزمات الوظيفية أو الأبعاد الوظيفية للأنساق الفعل.

ويعرف **نسق الفعل المنظم** كما يلي : ليس التنظيم نتيجة تقسيم اعتباطي للنشاط الاجتماعي كما تبدو بعض العبارات المبهمة و كأنها تشير إلى ذلك، مثل التنظيم السياسي أو التنظيم الاقتصادي أو التنظيم المدرسي في بلد ما، بل مجموعة من الوسائل تديرها سلطة في سبيل ضمان وظيفة يعترف بها على أنها مشروعة في مجتمع معين.

6 - التغيير الاجتماعي : التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها جميع مظاهر الوجود، حتى قيل أن التغيير هو

قانون الوجود والاستقرار بل وأجمع العديد من المفكرين على أنه لا وجود للمجتمعات ولكن الموجود هو تفاعلات وعمليات اجتماعية في تغير دائم وتفاعل مستمر، غير أن إعطاء تعريف شامل ومتكامل لهذا المفهوم وقد كان موضع خلاف بين العديد من المهتمين ولا سعيانا المجال لحصر كل ما قيل عن التغيير ولكن نكتفي بما يتلاءم وموضوع بحثنا، وعليه فالتغيير الاجتماعي هو تحول يطرأ على الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد، وكل ما يطرأ على النظم الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي التي يتضمنها البناء الاجتماعي في مدة معينة من الزمن، لا بينما يعرف " جنزبرخ" التغيير الاجتماعي على أنه كل تغير يطرأ على البناء الاجتماعي في الكل والجزء وفي شكل النظام الاجتماعي، ولهذا فإن الأفراد يمارسون أدوارا اجتماعية مختلفة عن تلك التي كانوا يمارسونها خلال حقبة من الزمن أي أننا إذا حاولنا تحليل مجتمع في ضوء بنائه القائم وجب أن ننظر إليه من خلال لحظة معينة من الزمن أي ملاحظة اختلاف التفاعل الاجتماعي الذي يحدث له، أي أن التغيير الاجتماعي وهو التغيير الذي يحدث في طبيعة البناء الاجتماعي مثل الزيادة أو النقص في حجم المجتمع أو في النظم والأجهزة الاجتماعية كما يشمل التغييرات في المعتقدات والمواقف.

1- Morin E, **la méthode de la nature**, paris, points, p 102.

ويعرف "غي روشي" التغيير الاجتماعي على "انه كل تحول يلاحظ في الزمان ويؤثر تأثيرا لا يكون مؤقتا أو عابرا في بيئة أو في سير وعمل تنظيم اجتماعي لجماعة بشرية معينة ويعدل مجرى تاريخه"

7 - التغيير التنظيمي : يعرف مفهوم التغيير التنظيمي على أنه " تعديل دائم أو مؤقت لهيكل تنظيم معين"، كما أنه " جهد شمولي مخطط يهدف على تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وإنما سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات الهيكلية والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلا في تطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا " (2)، مع العلم أن عملية التغيير تتطلب القيام بمجهودات مخططة ومنظمة في شكل مراحل متعاقبة وحتى تكون الجهود فعالة فإنها تعتمد على العلاقة بين الأسلوب القيادي ونمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، هذا من جهة ومن جهة أخرى النتائج المرجوة مثل ، زيادة الإنتاج، الفاعلية، الكفاءة، ... ويعرف كذلك على أنه "الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط التي يمكن أن تتبع متن مصادر متنوعة كالأفراد والجماعات والشلل والمجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها وقد تكون نتيجة للتغيير في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية حياة العمل أو الأفكار مثل الإدارة بالمشاركة وتتبع في صورة أساليب وطرق عمل أو منتجات جديدة وهي غالبا ما تشكل وظائف وعلاقات جديدة بين العاملين⁽³⁾، ويلخص "سكينز" التغيير التنظيمي على انه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة⁽⁴⁾، أي أن التي التنظيمي لا يحدث اعتباطيا بل ناتج عن فعل واعي مقصود بموجبه تحدث تحولات في مختلف جوانب المنظمة سواء كانت المادية منها أو البشرية أو السياسية، ويذهب " وارن بنز" في تحديده لمفهوم التغيير التنظيمي على انه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق⁽⁵⁾

أما المفهوم الإجرائي للتغيير التنظيمي فهو إحدى أبعاد الفعل الاجتماعي يتميز بالقصد والهدفية انطلاقا من مجموع من المراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي بالتقرير، فضلا عن أنه يمثل في هذه الدراسة جانب من نسق الفعل المنظم الذي تلعب فيه المنظمة كفاعل استراتيجي من خلال عملية التكوين، الترقية، منح الحوافز وغيرها، التي تقوم بها في تغيير وتطوير مهاراتها البشرية.

- 1 - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009، ص 337.
- 2 - موري م.دالزيل، ستيفن.س.سكوتوفر، أساليب التغيير، تر محمد وحيد المنطوي، مؤسسة رؤية ط 2، 2009، ص24.
- 3 - خليل محمد حسن الشماع، حظير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009، ص 370.
- 4 - نفس المرجع ، ص 370.

8- الصراع التنظيمي : هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، وهو أيضا إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا، ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب آثار سلبية أكثر منها إيجابية (1) **والصراع التنظيمي في دراستنا** فهو ذلك التفاعل الذي يحدث بين الأفراد والجماعات أثناء أدائهم للعمل، والذي ينجم عنه العديد من المشاكل التنظيمية التي تحدث بسبب ضعف الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية والذي يظهر من خلال التكوين، فرص الترقية وطرق منح الحوافز للموظفين وغيرها من الطرق التي تبرز الصراع داخل المنظمة.

9- المؤسسة : كون موضوع بحثنا تم إجراؤه في مؤسسة اقتصادية ، وعليه سيتم تعريف المؤسسة الاقتصادية، والتي تعتبر وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إيداء خدمة قابلة للبيع في سوق الاستهلاك (2) وتتكون المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المؤسسات من دوائر ومصالح وأقسام مترتبة، ورشة للصنع وعمال، أبنية للتجمع والتخزين، مكاتب للإدارة والمتابعة والإشراف ووسائل لنقل البضائع والمعلومات، "" تتواجد هذه المؤسسة متجمعة في مكان واحد أو موزعة في مناطق مختلفة" (3)

وتضم عددا من العاملين الأجراء تحت إشراف سلطة تسيير فنية ومالية واحدة يتم العمل فيها وفق خطة مسطرة، ويقوم الإنتاج فيها على رأس مال معتبر من أجل شراء التجهيزات والمرافق الخدمية ولتسديد أجور العاملين بها، ويرمي نشاطها بالأساس إلى تحقيق الربح وتوفير الجدوى المالية لرأس المال المستثمر (4)

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، حيث أنها تتكون دوما من مستخدمين أو وحدات أو أقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل" (5)

- 1 - حسين سلامة، حسين طه. إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان، 2007، ص 40.
- 2 - مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2001، ص 114.
- 3 - نفس المرجع ، ص 114.
- 4 - نفس المرجع ، ص 114.
- 5 - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 10.

المبحث الخامس : المقاربية السوسولوجية

تساعد المقاربة السوسولوجية على الاقتراب من الموضوع ،وصيغة الموضوع هي التي تمدد نوع الإطار المرجعي،الذي يندمج ضمن موضوع الدراسة،وقد يكون نظرية أو مجموعة نظريات، فالاقتراب السوسولوجي يساعد الباحث ،على تبني اتجاه فكري معين ،والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطق منها الباحث، فالنظرية الاجتماعية هي الركيزة الأساسية التي بفضلها يكتسب البحث الطابع العلمي،فهي "إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط" (1) ومن خلال موضوع الدراسة المتمثل في " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة " فقد اعتمدنا على النظريات التالية :

المطلب الأول : تالكوت بارسونز " Talcott Parsons" ونسق الفعل الاجتماعي

حاول "بارسونز" أن يضع نظرية عامة للمجتمع، وهذه النظرية ليست سهلة الاختصار لأن بارسونز يعبر عنها بأسلوب غامض وتفكير مجرد ومتطور، فالنسق العام للفعل بالمعنى الواسع للسلوك البشري هو نقطة انطلاق التحليل البارسونزي وهو ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية، النسق البيولوجي (الكائن العضوي)، النسق الثقافي (معايير، قيم، إيديولوجيات.....)، النسق النفسي (الشخصية)، النسق الاجتماعي، ولا يدرس كل علم من علوم الإنسان حسب بارسونز، سوى قطاع منها، وعلى مثال نظام توجيهي (السبرنطيفا) يوجد تدرج لأنساق فرعية، فالنسق الثقافي يكون المستوى الأعلى للمعلومات والضوابط ويوجد بالقيمة مع النسق الاجتماعي، أما الأكثر غنى بالطاقة فهو النسق البيولوجي الذي يوجد في أسفل السلم مع النسق النفسي (الشخصية)²

والتنظيم الاجتماعي يشمل النسق الاجتماعي والنسق الثقافي المتميزين والمرتبطين دفعة واحدة بالتكوين النسقي، ويترجم هذا التكوين العناصر الثقافية العامة، القيم والرموز في معايير أفعال تنتمي إلى أدوار مادية معيشة في الفعل الاجتماعي، مثال ذلك التعليم ودور المعلم، إلى جانب ذلك يرى بارسونز أن النسق يتكون من ثلاثة عناصر هي :

1 - البنية : يميز بارسونز أربعة مجموعات من العناصر مستقرة نسبياً، فالبنية هي الأدوار المرتبطة بنشاطات (الأفراد والجماعات والأسر والأحزاب) والمعايير والقيم والمجموعتين الأخيرتين مرتبطين دفعة واحدة بالنسق الثقافي والنسق الاجتماعي وهما أكثر غنى بالمعلومات في حين أن الأدوار والجماعات أكثر غنى بالطاقة.

1 - طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984، ص70.
2-براهمي بلفاسم، التغيير الاجتماعي-التنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مقاربة سوسولوجية لمنطلق الفعل المنظم"دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط DML، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2010، من 24، ص 24.

2 - **الوظيفة** : يحمل هذا المفهوم عنصرا ديناميكيا فكل نسق يقاوم عوامل عدم التوازن التي تهدده، وهناك أربعة وظائف مكلفة بمواجهة المشكلات وهذه الوظائف متدرجة بموازاة البني وتعمل على توافق مع القيم والمعايير كم ترتبط بالواقع وتتوافق مع الأدوار والجماعات.

3 - **الجانب الدينامي** : يتضمن الفعل بطبيعته قدرا من التغيير، بمعنى اضطراب حالته الراهنة وتحوله إلى حالة جديدة، فالفاعل يدخل من خلال فعله في موقف ويتضمن هذا التدخل بالضرورة حدا أدنى من التغيير بالنسبة للموقف أو الفاعل، فالنسق لا يمكن تصوره في حالة ثبات أثناء عملية التحليل النسقي، ومن ثم فإن نسق الفعل ما هو إلا نسق ديناميكي متحرك.

لقد وجد **بارسونز** أثناء تحليله لعمليات التغيير في نسق الفعل أنع من المفيد اتخاذ فكرة التوازن كنقطة انطلاق، ولقد جلب له ذلك الكثير من النقد، فقد وجد نقاده في ذلك دليلا على التحيز الإيديولوجي نحو الاتجاه المحافظ والدفاع عن النظام القائم، لكن "**غي روشي Guy rocher**" يبرز ذلك قائلا "من الضروري أن نقرأ **بارسونز** بدقة لكي نعرف أنه استخدم نموذج التوازن كأداة استرشادية فقط (1)، وغالبا ما يكرر بارسونز القول بأن التوازن حالة محدودة وأنه من الصعب تحقيقه في الواقع وهو نادرا ما لا يتفق مع الواقع الامبريقي والتوازن الذي يتحدث عنه بارسونز ما هو إلا إطار نظري يبدأ منه التحليل النسقي للفعل، والحقيقة أن مفهوم بارسونز عن التوازن يؤدي بالضرورة إلى التحليل الديناميكي، ذلك أن التوازن يشير إليه دائما توازن غير مستقر فالتوازن يبدأ في تخلخل من نفس اللحظة التي يقوم فيها والحقيقة ما هو إلا عاملا يؤدي إلى عدم التوازن داخل نسق يسعى دائما إلى التوازن وتحقيقه بصعوبة (2) فكل فعل رد فعل وتتضمن تلك العملية سلسلة لا نهائية من التغييرات ومن مظاهر إعادة النظر في التكيف، ولقد أكد بارسونز في مناسبات عديدة على المبدأ الذي مؤداه أن لكل فعل رد فعل مساو له في المقدار ومضاد له في الاتجاه، ويعتبر رد الفعل بدوره فعلا لا يثير رد فعل آخر وهكذا.

من خلال ما تم عرضه عن نسق الفعل الاجتماعي لبارسونز فيمكن القول بان هذا الأخير بدأ تصوره من أن الفاعل يمكن أن يكون جماعة أو تنظيم أو مجتمعا بأكمله وهذا الفاعل حسب بارسونز هو كائن يعيش موقفا معينا وهذا الكائن فوق عضوي بالدرجة الأولى، ويمثل في دراستنا المؤسسة ك مجال اجتماعي ثقافي أما الموقف فيتمثل أساسا في الموضوعات الفيزيقية وغير الفيزيقية "الاجتماعية والثقافي" المحيطة به والمشكلة له ، وعليه يكون التجريد الذي قام به بارسونز والمتمثل في الانتقال مما هو ملموس على ما هو نظري نتيجة أعماله في هذا المجال ولا يمكن لنا من خلال هذه الدراسة توظيف هذه النظرية كاملة، ولكن نكتفي بتوظيف هذه النظرية انطلاقا من الكيفية التي يوفر بها الفاعل

1- Guy rocher , **Talcott Parsons et la sociologie Américain**, paris, les presses universitaires de France, 1988,p,56.

2- Ibid. p56.

الذي هو المؤسسة، الطاقة التي تتمثل في المهارة، الكفاءة، ويأتي ذلك من خلال عملية تكوين تحفيز وترقية الموارد البشرية، وبهذا تكون هذه النظرية أعطت تفسيراً لفرضيات الدراسة الثلاث وعموماً ما يمكن قوله من خلال هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نسق كباقي الأنساق الأخرى كالأسرة التي تعتبر نسق اجتماعي وأن هذا النسق يتفاعل أفرادها بعضهم البعض، فأى تغيير يحدث في النسق سوف يحدث بدوره تغير في باقي أجزاء النسق، وهو ما يحدث في المنظمات فإذا ما حدث تغيير على مستوى الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية فإنه سيحدث على مستوى العمال الذين يمثلون هذا النسق، وبالتالي فقد تم الاعتماد على هذه النظرية كون أن الموارد البشرية التي تنتمي إلى النسق المتمثل في المنظمة يتفاعل أفرادها ويتأثرون ببعضهم البعض، وإذا ما حدثت نزاعات ومشاكل في المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث مثل هذه النزاعات والصراعات بين الأفراد من خلال مختلف الوظائف والأدوار التي يقومون بها وكذا الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

المطلب الثاني : نظرية الصراع الاجتماعي

تعتمد نظرية الصراع على أربعة مبادئ كل واحد منها يمثل الأطروحة المضادة التي أعلنتها الوظيفية ويمكن صياغتها فيما يلي: (1)

أ - كل مجتمع عرضة لعملية التغيير وكل مجتمع يبدي في كل نقطة توترات وصراعات

ب - هناك عناصر تساهم بطبيعتها في تفكيك أو تغيير النسق

ت - كل مجتمع قائم على تعرض بعض أعضائه للإكراه من قبل الآخرين

وبدلاً من أن يكون المجتمع نسقاً في حالة توازن تلقائي، فإنه لعبة القوى المتناقضة التي تفرز التغيير وتنظمه، ومن خلال ذلك يمكن تفسير عدم التوازن انطلاقاً من تحليل سير عمل الأنساق الاجتماعية، أو على العكس نستدل عليه انطلاقاً من نتائج التفاعلات بين الفاعلين.

يرى "ماركس" أن الصراع هو محرك التاريخ وهو خاصية التناقض بين علاقات الإنتاج وتطور القوى العاملة التي تؤسس التغيير الاجتماعي، **فماركس و"انجلز"** يريا إن التاريخ صنع تعدد في طريقة الإنتاج، والتحول من طريقة إنتاج إلى أخرى مثل: الانتقال من طريقة الإنتاج العبودي إلى طريقة الإنتاج الإقطاعي ثم إلى طريقة الإنتاج الرأسمالي، وذلك من خلال تفكك طريقة الإنتاج الأولى وظهور شروط اجتماعية وتكنولوجية للإنتاج، إن الرؤية الماركسية تعطي معنى التاريخ عندما تقوم " البروليتاريا" الطبقة الاجتماعية التي لها المهمة القائمة على مصالحن الإنسانية مع بعضها البعض وعن طريق إزالة الطبقات والدولة.

1 - فليب كبان، فرانسوا دورتييه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية، تر، إياس مس، دار الفرقة، دمشق، ط1، 2010، ص317-318.

إذا ما من شك أن السوسولوجيا الماركسية تظهر كمنظريّة عدم التوازن، فالمجتمع في حالة عدم اتزان مستمر من حيث ديمومة هذه التناقضات والصراعات بين الطبقات، وما من شك أن هذا ينعكس بشكل اضطراب، ويبقى الصراع سواء مهما كانت درجة التراكب فيه فبالنسبة **لدهرندورف** كما بالنسبة لماركس يمتلك بالضرورة خاصية اللعبة ذات المصلحة صفر، أي ما يفقده لاعب يكسبه لاعب آخر لأنها تؤدي دائماً إلى هيمنة أحد الخصمين فانعدام التوازنات والاضطرابات هي السمات البنيوية للمجتمعات، لكن انظام بسبب عدم كونه خاصية لانعدام التوازن تحديداً لأن الاضطرابات الناجمة عن النزاعات تؤدي دائماً إلى العاب تفسيرها صفر⁽¹⁾

وقد اعتمدنا على هذه النظرية كمقاربة سوسولوجية للموضوع كون الصراع متواجد في المنظمة كما هو متواجد في المجتمع بأكمله، ولأننا نعالج في هذه الدراسة موضوع الصراع التنظيمي في بيئة العمل بذلك نكون اقتربنا من هذه النظرية كون الصراع يحدث بين الأفراد داخل المنظمة لعدة أسباب، وأي صراع يحدث من شأنه كذلك أن يربح من خلاله عامل في المقابل هناك أيضاً من يخسر، وتحدث الصراعات داخل المنظمة نتيجة لحالة عدم التوازن في التسيير أو حالة الاضطرابات التي من شأنها إبراز الصراع بين العمال في بيئة العمل، كما يمكن أن تحدث نتيجة للإستراتيجية المتبعة في تسيير الموارد البشرية.

المبحث السادس : الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة

إن أهم قاعدة في البحث العلمي هو الإطلاع و قراءة كل ما كتب في موضوع البحث، لأن ذلك يمكن الباحث من تكوين فكرة عامة حول موضوع بحثه كما تمكنه من الإطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي :

I. الدراسات العربية

الدراسة الأولى : دراسة عبد المالك أحمد علي العصري

هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية باليمن، جامعة صنعاء انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات التالية :

- 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية المختلفة.
- 2 - أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيراً من العاملين
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وفقاً لمتغيرات الدراسة (المستوى الوظيفي، الجهة، العمر، الخبرة، المؤهل).

1- نفس المرجع، ص 318.

- 4- توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في إدارة الصراع والرضا الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الإجبار) والرضا الوظيفي.
- اعتمد الباحث في دراسته النظرية والميدانية على المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة عشوائية طبقية بنسبة 50% من المجتمع الأصلي وكانت العينة مقدره 236 عامل موزعين بين المدراء، رؤساء الأقسام والإداريين.
- وتوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك صراعات داخل الفرد، نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، كما أن هناك صراعات بين الأفراد المتماثلين وغير المتماثلين في الهيكل التنظيمي، كما وجد صراعات بين الجماعات وبين الأقسام المختلفة، وبعضها البعض وبين منظمة ومنظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات إلى أسباب من أهمها، كما وجد صراعات بين الجماعات وبين الأقسام المختلفة، وبعضها البعض وبين منظمة ومنظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات إلى أسباب من أهمها، ندرة الموارد، تشابك الأعمال، عدم وضوح الدور، سياسة المنظمة والمتمثل في عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، والتمايز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد، أسلوب الإفصاح والشفافية، توافر وتنوع الاتصال، وأسلوب الإدارة في منح المكافآت والحوافز والمتحكمين في منحها.
 - وخلص الباحث إلى أساليب إدارة الصراعات التي من المفترض على الإدارة أن تتبعها ومن هذه الأساليب العمل بروح الفريق، زيادة الموارد المتنازع عليها، وضع معايير عادلة للترقيات، منح المكافآت والحوافز، تحسين قنوات الاتصال، الإفصاح والشفافية، المساواة في توزيع المعلومات، دمج الوحدات المتنافسة، تقنين الاعتمادية بين الأفراد، زيادة الدورات التدريبية.
- وتوافق هذه الدراسة موضوع بحثنا كونها عالجت الصراع من جهة وعالجت الأسباب التي من شأنها أن تجعل العامل راض عن عمله ثم ربطت بين الصراع والرضا والوظيفي أي أن الدراسة كانت أشمل من الدراسة التي قمنا به، حيث ربطنا موضوع بحثنا عن الموارد البشرية من خلال وظيفة التكوين، الترقية، ووظيفة الحوافز وعلاقتها بالصراع التنظيمي ضمن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثانية : دراسة عثمان أحمد محمد حسن

تحت عنوان "تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية السادات القاهرة لسنة 2006.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم الصراخ التنظيمي الذي يحدث ونوعية وأطراف التوترات والخلافات في مراحلها قبل أن يستفحل آثارها، وكذلك التعرف على أهم عوامل، وأسباب الصراعات التنظيمية بين الأفراد، ومعرفة الأساليب الفعلية المتبعة في هذه الشركات؛ لإدارة هذه الصراعات.

•ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث ما يلي:

هناك صراعات داخل الفرد نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، كما أن هناك صراعات بين الأفراد المتماثلين، وغير المتماثلين في الهيكل التنظيمي، كما وجد صراعات بين الجماعات، وبين الأقسام المختلفة وبعضها البعض، وبين المنظمة وبين منظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات، إلى أسباب من أهمها، ندرة الموارد، وتشابك الأعمال، وعدم وضوح الدور، وسياسة المنظمة، والمتمثل في: عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، والتميز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد، وأسلوب الإفصاح والشفافية، وعدم توافر وتنوع الاتصال، وأسلوب الإدارة في منح المكافآت والحوافز، والمتحكمين في منحها، كما خلص الباحث إلى أساليب إدارة الصراعات، التي من المفترض على شركة الغاز الطبيعي أن تتبعها، ومن هذه الأساليب، العمل بروح الفريق، وزيادة الموارد المتنازع عليها، ووضع معايير عادلة للترقيات، ومنح المكافآت والحوافز، وتحسين قنوات الاتصال، والإفصاح، والشفافية، والمساواة، في توزيع المعلومات، ودمج الوحدات المتنافسة، وتقنين الاعتمادية بين الأفراد، وزيادة الدورات التدريبية، التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العاملين.

الدراسة الثالثة : دراسة الحصري إبراهيم صالح

بعنوان الصراخ الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية سنة 1992.

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب الصراخ الإداري وتأثيرها في منظمات الأعمال السعودية. تمت الدراسة على عينة مختارة عن المديرين على مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات السعودية.

•وخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

أن عدم وجود التنظيم الجيد الفعال يؤدي إلى ظهور الصراعات الإدارية، تتناسب زيادة نسبة الصراخ الإداري في مستوى الإدارة الوسطى تناسباً طردياً مع نقص الموارد المحدودة في المنظمة سواء أموال أو مناصب، إعطاء أفراد المنشأة على مستوى الإدارة الوسطى مزيداً من الاستقلالية يساعد على نقص نسبة الصراخ الإداري بينهم، التزام جميع أفراد المنشأة بالقواعد والسياسات داخل نطاق العمل يساعد على تقليل الصراعات الإدارية، وبينت الدراسة أن من أهم إيجابيات الصراعات الإدارية في المنشأة على مستوى

الإدارة الوسطى إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر والتنافس فيما بينهم بازدياد الأفكار والإنتاجية لإثبات الوجود، ولقد اقترح الباحث جملة من التوصيات أهمها :

ضرورة التركيز على إيجاد تنظيم جيد وفعال لكل منشأة حتى يتم تجنب حدوث صدمات بين الموظفين ينشأ عنها صراعات إدارية، من الأفضل لكل منشأة تطبيق إستراتيجية للترفيه تتناسب مع ظروف المنشأة والعاملين بها والابتعاد ما أمكن عن التحيز والمحاباة، كما أوصت الدراسة بتطبيق اللامركزية ما أمكن ذلك والتي تعطى الأفراد مزيداً من الاستقلالية تساعدهم على ممارسة أعمالهم بروح طيبة، الأمر الذي يقلل من نسبة الصراعات الإدارية بينهم، وضرورة الاهتمام بأن يكون التنظيم جيداً وفعالاً، حيث يساعد في توجيه جميع أفراد المنشأة بالالتزام بتطبيق القواعد والسياسات داخل نطاق العمل حتى لا يحدث احتكاكات بين الموظفين تكون سبباً في نشوء صراعات إدارية بينهم.

II. الدراسات الغربية :

الدراسة الأولى : دراسة ميار حول الاستجابة التنظيمية للصراع ونتائج العمل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استجابة المنظمة لتأثير الصراع على كمية وكثافة الصراع المستقبلي وتأثيراته السلبية على نتائج العمل، وتكونت عينة الدراسة من (3374) موظف حكومي في منظمة واحدة تقدم الخدمات المباشرة للزبائن، وهذه المنظمة لديها (10010) موظف، مقسمين على 387 وحدة إدارية ومكتب، وتم تحليل البيانات وتم في هذه الدراسة المقطعية ذات المتغيرين دراسة العلاقة (SPSS) إحصائياً باستخدام برنامج بين أسلوب تعامل المدراء مع الصراع ومؤشرات الإنتاجية ومعدل الصراع، حيث أنه كلما استخدم المدراء أسلوب الإيجار للتعامل مع الصراع أدى ذلك إلى زيادة معدلات حوادث العمل، والغياب والعمل الإضافي. ومن النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة: أن الصراع التنظيمي مكلف، وعدم حل هذه الصراعات يمكن أن ينتج عنه سلوك معادي للمجتمع، وميل خفي للانتقام، ومزيد من المشاكل والتوترات بين الأفراد.

الدراسة الثانية : دراسة نواكوسكي (Nowakowski)

هي دراسة أجريت سنة 1995 المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ولقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواقع (100) ذكر و (100) أنثى، واستخدم الباحث أداة جمع المعلومات وهي عبارة عن استبانة قام بتطويرها، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر للجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الثانوية حيث أن الذكور كانوا أكثر استخداماً لأسلوب التعاون وأسلوب التوفيق بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي،

الدراسة الثالثة : دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin et Cistone et Dee)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب والاستراتيجيات المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرا من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراية إلى النتائج التالية: نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام إستراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس، أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المديرين هي إستراتيجية التعاون وأكثرها تفضيلا هي إستراتيجية التعاون والمنافسة والتجنب، كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى إستراتيجية التعاون كأسلوب للحل،

III. الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى : دراسة ناصر قاسيمي :

هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان ، " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية" انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين :

- 1- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟
- 2- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر

وتمثلت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- 1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- 2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع.
- 3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان ودقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة

التي أجراها مع بعض المسيرين في الجماعات المحلية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية

- ✓ هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع و توتر العلاقات الرأسية والأفقية منها تعطيل المهام الذي إما أن يكون غير متعمد أو يكون متعمدا بالتالي تكون له أهداف يرمي إليها و أشخاص أو جماعة ما وراءه، و قد تأكد بأن ستين بالمائة من مجموع العينة يعانون من هذا السلوك الذي يكون عن طريق تعطيل الوسائل و عدم تصليحها و عدم التزويد بها، ويعتبر المسؤول المباشر و غير المباشر من أهم المعطلين للمهام بهذه الوسيلة.

- ✓ هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع إلى تضييع الوقت في إعادة الإنجاز، زيادة على التسرع و عدم الانضباط، و كل ذلك من عوامل الضغط و التوتر والصراع داخل التنظيم خاصة إذا علمنا أن هذا السلوك لما يكون متعمدا يعني أن تسيير الوسائل والتسيير بصفة عامة بدلا ما يوجه لزيادة فعالية العمل التعاوني فإنه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات و الانتقام من البعض، و كسب التأييد و الولاء جهات معينة داخل التنظيم
- ✓ هناك بعض العيوب في الاتصال فقد لوحظ أن بعضا من المعلومات يتم الحصول عليه بطرق غير رسمية حتى من خارج التنظيم، و أن أنماط الاتصال المختلفة يقف منها المبحوثين مواقف مختلفة خاصة بين التقنيين و الإداريين فهناك من يفضل الاتصال المباشر و هناك من يفضل الإعلانات، غير أنه أمكن ملاحظة أهمية الاتصال وجها لوجه و فعاليته في حالة استغلاله لتحسين العلاقات وزيادة وتيرة التعاون أما إذا أسئى استغلاله فإنه يكون ذو آثار عكسية على العملية التعاونية، و يكون الاتصال من أجل مصلحة المؤسسة بينما يكون الاتصال في صالح الموظفين ضعيفا وأحيانا يكون منعدما تماما، بينما يلح الموظفون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بالتسيير اليومي للتنظيم وفي تنظيم العمل و التغييرات التنظيمية المقترحة لأنها تمس مستقبلهم المهني بصفة مباشرة و لأنها من أهم العوامل التي تحقق أداء جيدا في العمل و في ظروف مريحة ومرضية بعيدة عن الضغط والتوتر، كما يلح الموظفون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بمصالحهم المباشرة كالحوافز المختلفة و التحويلات و تقسيم العمل و السكن، و التعيين في المهام الخاصة فقد لاحظنا أن هذا الأمر يعد من العوامل المحركة للمنافسة و الصراع نظرا لأهميته المادية و المعنوية،
- ✓ إن مختلف أشكال التعاون الرسمي و حتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح، لكن ذلك لا يتم و لا يكون له معنى و قيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية مختلفة هي العصب القرابية و الجهوية و السياسية و عصبية الجيل و المستوى التعليمي و غيرها، و بذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية و غير الرسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير و التعاون على المهام اليومية، و كذا التعاون في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر عن عمق العلاقة.

الدراسة الثانية : دراسة سامي عمري⁽¹⁾

تحت عنوان " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسه، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

انطلق الباحث من التساؤل الجوهرى التالي : ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ؟ وما هى العمليات التى من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجى ؟

وكانت الفرضيات كالتالى :

- 01 - تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز إستراتيجية المنظمة الحالية.
 - 02 - يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق معه متطلبات تحقيق استراتيجياتها
 - 03 - يلعب تخطيط الموارد البشرية دور فى حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
 - 04 - تتعدد النماذج المستخدمة فى عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فإنه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.
 - 05 - لا تتبع شركة فوسفات المناجم أى أسلوب من الأساليب العلمية فى تخطيط الموارد البشرية العاملة بها وعملية تحديد الاحتياجات تتم بشكل سنوي.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي في موضوع بحثه، وتوصل إلى النتائج التالية :
- يعتبر التخطيط الاستراتيجى حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة والتعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها ، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، وهذا من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
 - تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الإستراتيجية وأدائها الكلي، ولتنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية، من مواردها البشرية المتاحة لديها، ومن ثم المقارنة بين حجم العمل المطلوب في الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، فإذا كان المتاح لا يكفي حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود نقص متوقع في الموارد البشرية (قوة العمل) يجب تحديده ومن ثم توفيره، أما إذا كان المتاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب فهذا يعني أنه سيكون لدى المنظمة فائض في مواردها البشرية مستقبلا يجب العمل على التخلص منه، لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر في أرباح المنظمة سلبا، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن

المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته استراتيجياتها مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية، بما يعكس ايجابيا على أهداف المنظمة الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الأهداف.

- وخلص الباحث إلى أن تخطيط الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية المثلى يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، من خلال التعرف على احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية أي قبل ظهور هذه الاحتياجات فعليا، وهذا ما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية وذلك من خلال السعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.

الدراسة الثالثة: دراسة الطاهر سواكري

هي دراسة تحت عنوان " الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية " دراسة ميدانية بوحدة عيسات ايدر، الحراش الجزائر، فرع مطاحن بني مزغنة الرياض الجزائر"، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

انطلق الباحث من التساؤل الجوهرى ما هي مظاهر الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية ؟ وانطلق في دراسته من مجموعة من الفروض للوصول الي مظاهر الصراع وأسبابه داخل المؤسسة، وقسم دراسته إلى جزء نظري خاص بالصراع التنظيمي والمؤسسة الصناعية، أما في الجانب الميداني سعى إلى توضيح مظاهر الصراع من خلال الصراع الذي يحدث على مستوى الفرد، الصراع على مستوى الأفراد والجماعات، أشكال الصراع، وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستمارة كتقنية أساسية في جمع المعطيات، وتوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

- يحدث صراع على مستوى الفرد بسبب المشاكل التي تحدث له خارج العمل من جهة والخلافات التي تحدث بين المسؤولين من جهة أخرى، كما يؤثر الراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل في بروز الصراع بسبب عدم تلبية هذا الراتب لمتطلباته اليومية. وهناك صراع يحدث داخل المؤسسة الصناعية العمومية على مستوى الأفراد والجماعات من خلال الصراعات والخلافات التي تحدث بين المسؤولين نتيجة سوء التفاهم، تداخل الوظائف، الأسباب الشخصية، وتوصل أيضا أن هناك مشاكل ونزاعات في بيئة العمل نتيجة المشاكل التي تحدث بين العمال والنقابات.

- توصل الباحث أن داخل المؤسسة العمومية الصناعية تحدث الصراعات بأشكال مختلفة كالإضراب أو خلافات بسبب الغيابات المتكررة، أو التهاون الذي يبديه العامل أثناء أدائه لعمله، الهروب من المسؤوليات، وغيرها من الصراعات التي من شأنها أن تعيق السير الحسن لمصالح المؤسسة.

الدراسة الرابعة : دراسة رابح العايب

هي دراسة تحت عنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل الجوهرى التالي : ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال التنفيذيين بمركب المجارف والرافعات ؟

وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية العامة :

للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

1 - القيم الاقتصادية (الربح والإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي.

2 - القيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) علاقة بالصراع التنظيمي

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يكون من خلاله على علم بأبعاد الظاهرة التي يريد دراستها، واتخذ من الاستبيان التقنية الأساسية في جمع المعطيات، وأخذ نسبة 30 % من مجتمع البحث فكانت العينة مكونة من 70 عاملا من العمال التنفيذيين، ومن خلال دراسته هذه توصل إلى النتائج التالية :

- إن غالبية العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية بمركب المجارف والرافعات، بعين السمارة بولاية قسنطينة هم كبار السن مما يوحي بأنهم مستقرون مهنيا، وأن معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيرا مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فنج المركب لأبوابه وهو ما أكد على وجود تقارب بين القيم الاقتصادية المتمثلة في الربح والإنتاج وكذا القيم الاجتماعية المتمثلة في التعاون والانتماء.
- توصل الباحث أيضا إلى أن العمال يقدرن قيمة الإنتاج ويبذلون أقصى طاقاتهم في سبيل ذلك، أما الإدارة فهي تعتقد العكس، وتفضل العمل وفق الرسميات فقط، وتتبع وتيرة معينة للإنتاج وعليه فقد توصل الباحث إلى تحقيق فرضيته الأولى أب أن للقيم الاقتصادية (الربح والإنتاج) لها علاقة بالصراع التنظيمي.
- إن عمال المؤسسة يشعرون بالانتماء لبعضهم البعض ولا يشعرون بأنهم ينتمون إلى منظمة تدافع عن مصالحهم وتصون حقوقهم المهنية، ومن هنا يتضح صحة الفرضية الثانية أي أن القيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) علاقة بالصراع التنظيمي.

الدراسة الخامسة : دراسة سعد الدين عطوي

هي دراسة تحت عنوان الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف بلدية بوقاعة، قسنطينة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

وقد انطلق الباحث من التساؤل الجوهرى :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي ؟

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي :

- 1 - هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني وصراع الأهداف ؟
- 2 - هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع الفكري ؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع العاطفي ؟
- 4 - هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع السلوكي ؟

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي

الفرضيات الجزئية

- 1 - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني وصراع الأهداف
- 2 - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع الفكري
- 3 - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع العاطفي
- 4 - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع السلوكي

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي، واعتمد في جمع معطياته على تقنية الملاحظة وكذلك المقابلة والاستبيان، وكانت عينة بحثه ممثلة بـ 53 عاملا وهم مجتمع البحث على مستوى مركز التكوين المهني والتمهين وتوصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

- ✓ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني وصراع الأهداف
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع الفكري
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع العاطفي
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع السلوكي

وعليه فإن الفرضية العامة التي انطلق منها الباحث في دراسته لم تتحقق أي أنه لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي في ميدان الدراسة التي قام بها الباحث.

IV. التعقيب على الدراسات السابقة :

❖ لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي في المنظمة، من أهمها دراسة عبد المالك أحمد العصري عن أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي والتي توصل من خلالها إلى عدة نتائج أهمها أن نشأة الصراع تكون لعدة أسباب من بينها ندرة الموارد وكذا تشابك الأعمال وعدم وضوح الدور وغيرها، بالإضافة إلى دراسة عثمان محمد حسن التي أبرزت نوعية وأطراف الخلافات والتوترات التي من شأنها إبراز الصراع التنظيمي، ووضح إبراهيم صالح الحصيني أهم أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمة وضرورة الاهتمام بشؤون العمال لتفادي الوقوع في الصراعات، ودراسة ميار عن الاستجابات الفعلية للصراع، ووضح كذلك نواكوسكي أهم استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي، وبخصوص الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وهي الدراسة التي قام بها سامي عمري حيث وضحت هذه الدراسة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من جهة وكيفية التخطيط لهذه الموارد استراتيجيا من جهة أخرى، فهي دراسة شملت معظم وظائف الموارد البشرية من بعدها الاستراتيجي وهو ما سعينا إلى توضيحه من خلال هذه الدراسة، ودراسة الدكتور ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري على مستوى الجماعات المحلية بولاية الجزائر حيث وضح من خلالها مختلف أنماط الصراع التي قد تحدث نظرا لعملة الاتصال وكذا عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى دور العلاقات الرسمية وغير الرسمية في التنظيم وغيرها، كما وضحت دراسة الطاهر سواكري أهم أسباب الصراع التنظيمي من خلال دراسته التي قام بها تحت عنوان الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الصناعية والتي وضح من خلالها وبشكل مفصل أسباب وأشكال ومظاهر الصراع التنظيمي داخل هذه المؤسسة العمومية الصناعية وهو ما تطرقنا إليه في أحد فصول هذه الدراسة، في الوقت الذي ربطت فيه دراستنا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالصراع التنظيمي بالمنظمة ومحاولة الوصول إلى العلاقة التي تربط الموارد البشرية وكيفية إدارتها بالصراع الذي يحدث داخل المنظمة الاقتصادية العمومية، وأوضحت دراسة رابح العايب عن القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي عن وجود هذه العلاقة بين العمال وبين المؤسسة، في الوقت الذي لم يجد سعد الدين عطوي علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي كون دراسته مست مجتمع بحث صغير هو مركز التكوين والتمهين الذي بلغ عدد عماله 53 عاملا فقط، ومن خلال هذه الدراسات فقد لاحظنا أنها قد اعتمدت على مناهج بحث مختلفة وأساليب وأدوات إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات، وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي يسعى الباحثون لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الوصفي، كما اعتمد أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهو نفس المنهج البحثي الذي استخدمناه في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما اختلفت الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجري على منظمات ذات طبيعة إنتاجية أو اقتصادية أو تعليمية وبعضها على منظمات خدمتية، ومنها منظمات مدنية، كما تم تناول المنظمات في القطاعين العام والخاص.

V. أهم ما يميز دراستنا:

تعتبر دراستنا عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة من أهم الدراسات وأقلها التي ربطت بصفة عميقة بين هاذين المتغيرين بالرغم من تعدد الدراسات حول موضوع الصراع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية أو إدارة الصراع التنظيمي من مختلف جوانبه، من خلال البحث

عن أهم أسبابه ونتائجه ودراسات استراتيجيات إدارته، إلا أن موضوع بحثنا هو تخصيص في دراسة الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية وكيفية بروز الصراع التنظيمي من خلال هذه الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والتي حاولت التعميق في هذا الموضوع وخصت أهم وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال ربطها بالصراع التنظيمي هي كل من التكوين، التحفيز وكذا الترقية كمحاولة منها لإبراز وبصفة دقيقة كيف تساهم هذه الوظائف من خلق أو ظهور الصراع التنظيمي في بيئة العمل من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم إجراؤها على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيبازة التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الجزائر.

المطلب الثاني : صعوبات الدراسة

لا يخلوا أي موضوع بحث من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الجانب الميداني

1- الجانب النظري

- صعوبة التحكم في فرضيات الدراسة كوننا انطلقنا من السؤال الجوهرى : هل الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لها دور في بروز الصراع التنظيمي ؟
- صعوبة التحكم في الاقتراب السوسولوجي للدراسة كون أن موضوع بحثنا شمل العديد من النظريات التي تطرقت إلى مثل هذه المواضيع.

2- الجانب الميداني

- صعوبة التحاور مع بعض عمال مديرية التوزيع لولاية تيبازة الذين أبدوا اللامبالاة لموضوع بحثنا.
- صعوبة إجراء المقابلات مع الإطارات السامية والمدير الذين لم يفهموا موضوع البحث بدقة
- صعوبة استرجاع الاستثمارات من بعض العمال الذين تجاهلوا موضوع البحث.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل فقد تم بناء الإشكالية المتضمنة للتساؤل الجوهرى والأسئلة الفرعية للدراسة، ثم تم اقتراح ثلاث (03) فرضيات الدراسة سنسعى للوصول إلى تحقيقها أو رفضها من خلال الدراسة الميدانية التي ستجري على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بتيبازة، كما تم تحديد المفاهيم التي لها علاقة بالدراسة والتي اعتمدنا عليها بداية من إشكالية الدراسة، وقد تم تبني كل من النظرية النسقية لتالكوت بارسونز ونظرية الصراع الاجتماعي كاقتراب سوسولوجي لموضوع بحثنا واختتمنا الفصل بكل من الدراسات السابقة للموضوع منها ما هو متعلق بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ومنها دراسات متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي وأساليبه ، وتم توضيح بعض الصعوبات التي واجهتنا في موضوع الدراسة منها صعوبات خاصة بالمجال النظري ومنها صعوبات خاصة بالمجال الميداني.

الفصل الثاني : ماهية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

المبحث الأول : نشأة الإستراتيجية وتطورها

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها

المطلب الثاني : الاستراتيجيات البديلة

المطلب الثالث : نماذج وضع الإستراتيجية

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته وأهدافه

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وأسباب عدم فعاليته

المطلب الثالث : عناصر التخطيط الاستراتيجي

المطلب الرابع : تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحليل بيئتها الخارجية

المبحث الثالث : مراحل تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع تغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى، فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية.

وتعد الإستراتيجية تلك المجموعة من الخطط والتفكير الذي يتبعه أي مسؤول أو أية مؤسسة من أجل بلوغ أهدافها التنظيمية، فهي الطريقة التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ومن ثمة فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يساهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف من أجل ضمان نجاح المنظمة.

المبحث الأول : نشأة الإستراتيجية وتطورها

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة **استراتيجوس (stratégos)** والتي تعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد أو الجنرال القوة المحيطة لضمان النصر في الحرب، وحتى حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، وبالتالي ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته. هكذا فإن الإستراتيجية العسكرية أصبحت لا تشمل استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها، ولا تهتم بالخرب فقط ولكن أيضا بالسلام الذي يتبع الحرب لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية، وجوهر الإستراتيجية العسكرية يكمن في حالة المخاطرة وفي حالة عدم التأكد من الذين يحيطون بموضوع عملها ونشاطها، لأنها تبنى أساسا على افتراضات وتوقعات لتصرفات العدو وردود فعله، ولا يمكن أن ترسم بمعزل عن ما يفعله العدو وبالتالي عما يجب فعله للتأثير على توقعاته.

وتختلف الإستراتيجية على التكتيك وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة " **تاسين** "، ويقصد بها فن القيادة في المعركة، أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها، أو مجموع الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الإستراتيجية.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات من القرن الماضي، وذلك بعد نجاح تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية بين 1961- 1965 الأمر الذي دعا الرئيس الأمريكي "لندون جونسون" في شهر أوت 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة. ومنذ ذلك التاريخ فإن نظام التخطيط الاستراتيجي قد كسب تطبيقات عديدة بواسطة الولايات

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها

أولا : مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية ، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية :

تعريف شاندر (Chandler) : "الإستراتيجية هي تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات"⁽¹⁾

تعريف أنصوف (Ansoff) : "الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها في المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها"⁽²⁾

تعريف جيمس كوين (J.quinn) : "الإستراتيجية هي النمط أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"⁽³⁾.

تعريف توماس (Thomas) : "الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"⁽⁴⁾

تعريف تياتارت (Thietart) : "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمركز الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"⁽⁵⁾

تعريف منتزيرغ (Mintzberg) : "الإستراتيجية هي نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة نت القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاج لإستراتيجيات مقصودة – أو مخططة- أو نتاجا لإستراتيجيات غير مقصودة – أو غير مخططة أو طارئة –"⁽⁶⁾

1- Rudolf Brennmann et sabrine separi , **économie d'entreprise**, dunod,paris, 2001 ,P131..

2-Mchel grevais ,**stratégie d'entreprise** ,economica 5edition, paris,2003,P18

3- Redolphe durad,guid de **management satratégique**, paris,2003,P127.

4-إسماعيل محمد السيد: **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية** ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 11999، ص.2.

5- Michel marchesnay, **management stratégique**,les édition chihab, Alger 1997,P186.

6- نبيل محمد مرسي : **الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص.51.

أما المدرسة المصرية فتعرف الإستراتيجية على أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد وإدارة الصراع المسلح وهي أسلوب علمي نظري وعملي يبحث في مسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخدامها في الحرب معتمدا على أسس السياسة العسكرية كما أنها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الإستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو.

فيما تذهب المدرسة العراقية بمفهومها عن الإستراتيجية على أنها فن إعداد وتوزيع القوات المسلحة واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن إطار الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة وعموما يتضح لنا أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط والأنشطة والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة الوصول إليها، فهي إذا مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

ثانيا : مستويات الإستراتيجية

تتفاوت الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي : (1)

- 1 - إستراتيجية المنظمة
- 2 - إستراتيجية الأعمال
- 3 - إستراتيجية النشاط

1 - إستراتيجية المنظمة : تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج أو قرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقات بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

2 - إستراتيجية الأعمال : خلافا لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وقد تم تنظيم القسم

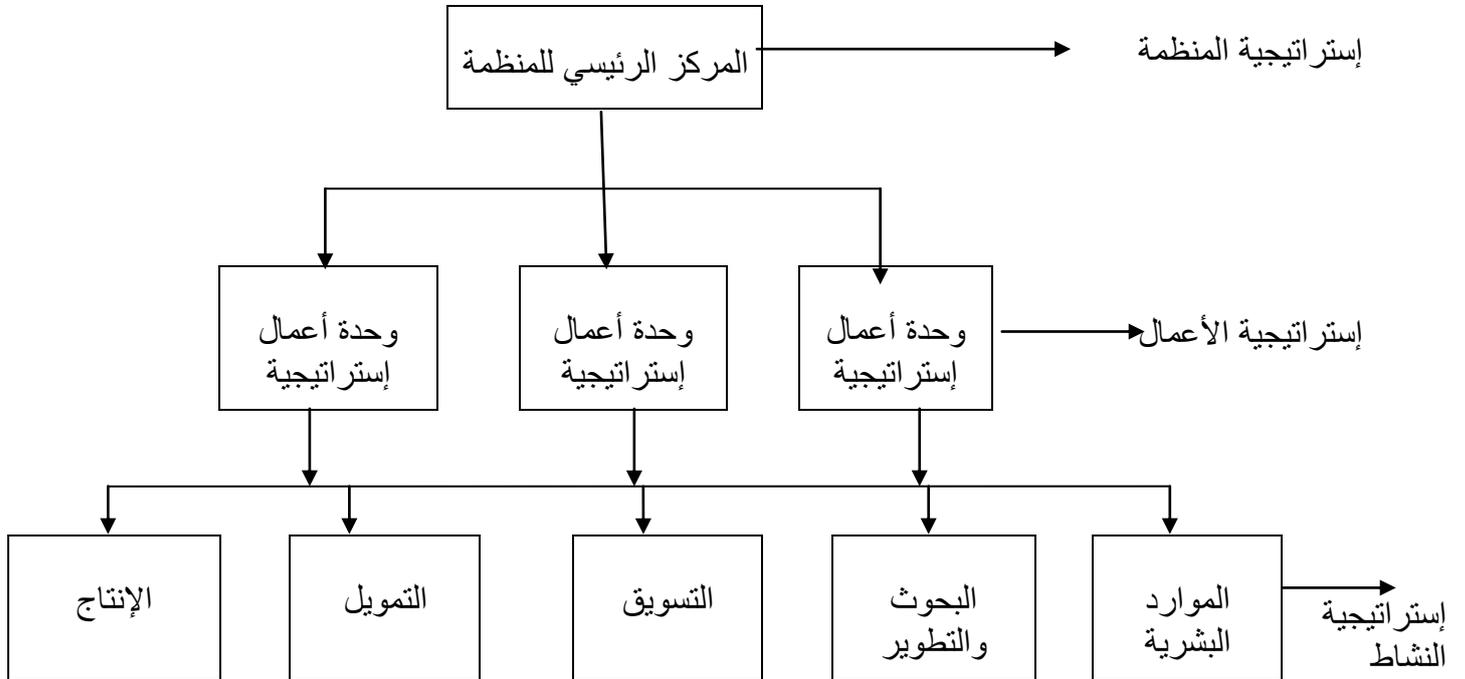
1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، ص44-46.

باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثال عن ذلك ، الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، كما أنها لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة، وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز.

3 - إستراتيجية النشاط : تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية

الموارد، ففي إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 % عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل فد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع التكنولوجي.

الشكل رقم (01) : مستويات الإستراتيجية



المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، نفس المرجع، ص.47.

المطلب الثاني : الاستراتيجيات البديلة

عقب أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فإنها تقوم بتحديد الغرض والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها، ومن خلال تقييم النشاط الإداري وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها، ويخدم ذلك التحليل بنوعية قضية الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة، وعليه فإن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات البديلة معاً:

أولاً : إستراتيجية النمو المحدود : بقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجيات التي بمقتضاها

تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج كما هو، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي، فمثلاً لو أن المنظمة قد عملت في ظل معدل نمو في المبيعات بمقدار 05 % فإنها تستمر في السوق بنفس معدل النمو دون أي تغيير وتمثل هذه الإستراتيجية نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات، وهما: (1)

1- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه : إن مثل هذه الإستراتيجية يطلق عليها إستراتيجية

الاستقرار وتستخدمها المنظمات التي تشعر بأن أدائها في الأسواق مرضي، وتتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي، وقد يتم اختيار هذه الإستراتيجية في ظل هـ=ا الوضع إما عن قصد أو غير قصد، والاختيار الذي يتم عن غير قصد يحدث نتيجة شعور رجال الإدارة العليا بالرضا عن مستوى أداء المنظمة، ومن ثم فليس من المفروض عليهم أن يتدخلوا لتغيير الإستراتيجية، ولكن الأفضل لهم أن يتركوا الأمور تسير على ما هو عليه وفي بعض الأحيان قد يعتمد رجال الإدارة العليا اختيار هذه الإستراتيجية للعديد من الأسباب: وأول هذه الأسباب يأتي من عدم رغبة الإدارة في النمو السريع وذلك من خلال العمل على توزيع نطاق السوق أو زيادة المبيعات بمعدل سريع، وثاني هذه الأسباب يأتي من كون أن المنظمة صغيرة الحجم فتلك المنظمات الصغيرة تتجه عادة إلى عدم القيام بأي نوع من أنواع النمو السريع، والإدارة في هذه المنظمات الصغيرة تستمتع بكونها على معرفة وثيقة سواء بالعاملين فيها، أو بالمستهلكين الذين يتعاملون معها، وتهدف الإدارة في هذه المنظمات إلى تحقيق ربح مرضي وليس زيادة الربح.

2- إستراتيجية النمو البطيء : هناك بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الطبيعية

والضرورية، وأهم هؤلاء الأفراد دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها، فهؤلاء الأفراد يرون بأن عناصر الإنتاج واندثارها ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق، فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء،

1- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص، 220.

كذلك يرى هؤلاء الأفراد أن التوسع في الإنتاج يعني زيادة مخلفات العملية الإنتاجية والبيئية لا تستطيع أن تتحمل هذه الزيادة المطردة في هذه المخلفات، فهؤلاء الأفراد يرون أن معدل النمو البطيء هو الذي يضمن للنظام البيئي الاحتفاظ بتوازنه

ثانيا : استراتيجيات النمو التوسعية : إن استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، ويمكن للمنظمة أن تحقق النمو السريع من خلال استراتيجيات التركيز على منتجات محددة، أو منافذ توزيع محددة، أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعي السريع بواسطة إتباع استراتيجيات التنويع في منتجاتها أو أسواقها أو التكنولوجيا المستخدمة سواء كان هذا التنويع مترابط أو غير مترابط مع نشاط المنظمة الحالي، وأخيرا فإن المنظمة يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية الاستثمار المشترك مع منظمات أخرى⁽¹⁾

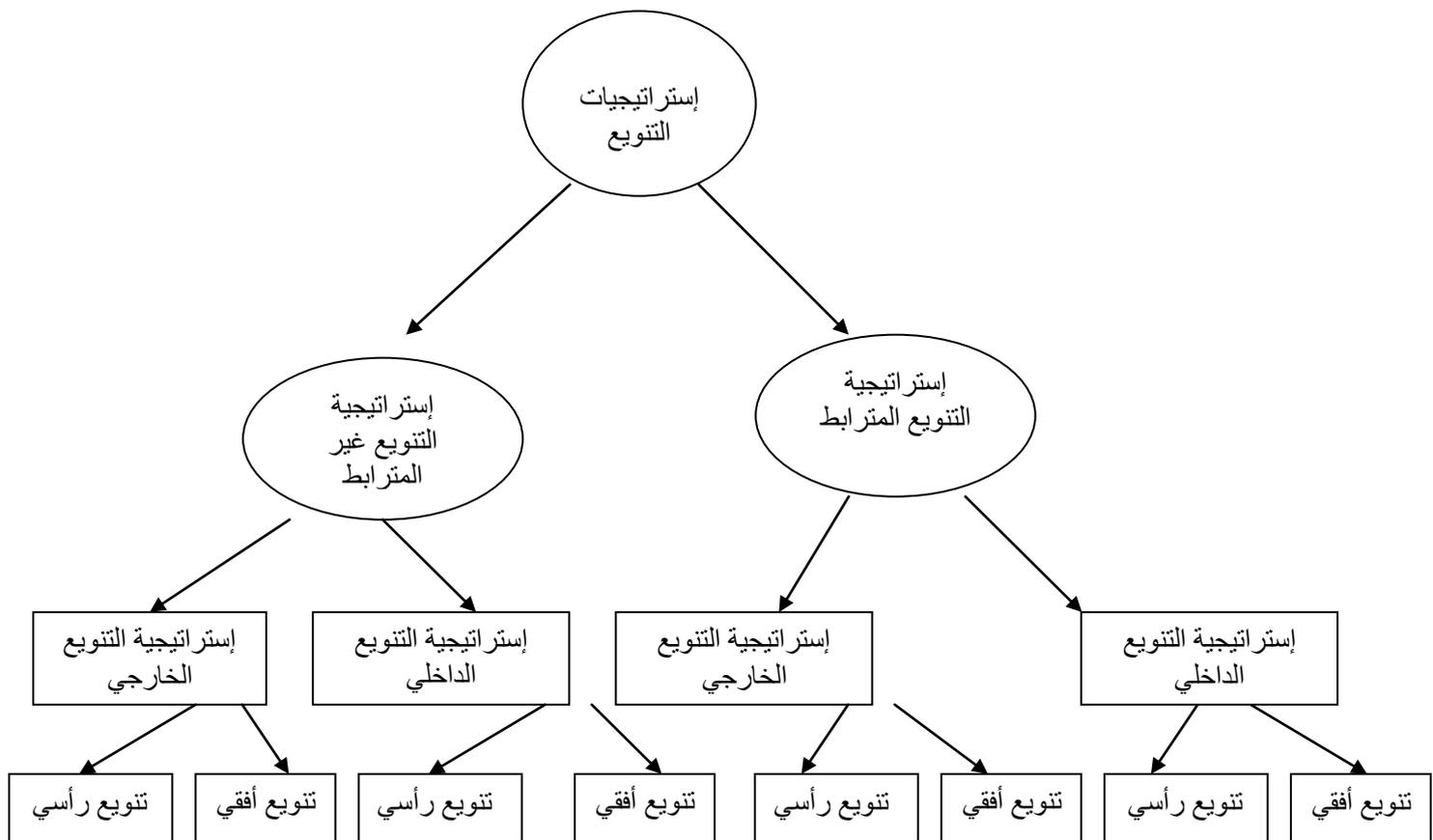
1- استراتيجيات التركيز: إن احد الطرق التي يمكن أن تنمو بها المنظمة باستمرار البساطة في طبيعة أعمالها هي استخدام إستراتيجية التركيز، وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزا كاملا على مزيج واحد من التكنولوجيا والمستهلك والمنتج، وهذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة أن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها، والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتتميز بقدرتها العالية على المنافسة، كذلك فإن هذه الإستراتيجية تساعد المنظمة على اكتشاف أي اتجاهات حديثة في صناعة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة لها ومثل هذه المنظمات تكون عادة هي المنظمات القائدة في السوق، ومن ثم يمكنها التحكم في خريطة الصناعة وتوجيهها لوجهات محددة.

3 - إستراتيجية التنويع : إن هذه الإستراتيجية تعني أن تقوم المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حاليا، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجيا بمجالات عمل المنظمة

1- نفس المرجع ، ص222.

والواقع أن النوع الأخير يطلق عليه التنوع الصافي، وعليه فاته يمكن وجود العديد من استراتيجيات التنوع وهي كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : يمثل استراتيجيات التنوع



المصدر : يوسف حجيّم الطائي، هاشم فوزي العبادي: نفس المرجع ص 223.

3 - **استراتيجية الاستثمار المشترك** : نعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، وفي ظل هذه الإستراتيجية فإن منظمتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، فمثلا قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة حط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها.

ثالثا : الاستراتيجيات الانكماشية : تمثل المجموعة الثالثة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تلك

الاستراتيجيات الانكماشية والتي تؤدي إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة بدءا من إستراتيجية التشذيب وانتهاء بإستراتيجية التصفية، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى إتباع هذه الاستراتيجيات سوء الأحوال الاقتصادية.

المطلب الثالث : نماذج وضع الإستراتيجية بالمنظمة

من المشاكل التي تواجه مفهوم الإدارة الإستراتيجية هو عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات والواقع أن دراسة الكتابات في هذا المجال توضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات، وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الإستراتيجية وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الإستراتيجية وهذه النماذج هي : (1)

أولا : النموذج الخطي : وفقا لهذا النموذج فان الإستراتيجية تتضمن تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والأعمال والقيام بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هذه الأهداف، ومن هذا المنطلق فإن الاتجاه الخطي لتكوين الاستراتيجيات يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف، ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف وفي ظل هذا المفهوم فإن عملية اتخاذ القرارات ينظر إليها على أنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية والتي تتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات المتاحة، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيده والتي يحكمها عامل الربح، ويعبر الجدول التالي عن الخصائص الأساسية التي تميز هذا النموذج في وضع الإستراتيجية.

الجدول رقم (1) : الخصائص الأساسية التي تميز النموذج الخطي في وضع الاستراتيجية

طبيعة الإستراتيجية	تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة
واضعي الإستراتيجية	أساسا الإدارة العليا للمنظمة
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي
الافتراضات الأساسية للنموذج	بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها، وأن أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد بداخلها ووجود الإطار العقلاني والرشد الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات ألا وهو تحققي أكبر قدر من الأرباح والمستهلكون هم حلقة الوصول الأساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها.

المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق ص48.

والواقع أن الافتراضات الأساسية التي يوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام هذا النموذج في إعداد وضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداما محدودا، وتتمثل هذه الافتراضات في أربع افتراضات أساسية

1 - افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود، ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جدا خلال العمر المتوقع للخطة.

2 - إن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وأن ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها.

3 - إن خلة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها في مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم، فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها غدا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك وإشباع حاجاته.

4 - افتراض أن متخذي القرارات داخل المنظمات يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل، ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الداري على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامه عند اتخاذ القرار.

ثانياً : النموذج التكيفي : يعد النموذج التكيفي نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال تلك الافتراضات

التي يعتمد عليها النموذج الخطي، وعلى هذا فغن النموذج التكيفي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل لها، ويتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين الموارد ومهارات المنظمة وبين العرض والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراض المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها، ووفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئية عن قرب، وبصورة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات التي تواجه أي تغيير محتمل فيها هو الذي يجعل عملية استمرار أو تكيف المنظمة مع بيئتها شيئا يتصف بالدوام والاستمرار.

والواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفي للتخطيط الاستراتيجي إما أن تكون وجهة نظر تأثيرية أو وجهة نظر رد الفعل ووفقا لوجهة النظر الأولى فهي ترى بأن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة، فهي أحد المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة، أما وجهة النظر الثانية فهي ترى بأن المنظمة تنتظر حدوث تغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة، ويعبر الجدول التالي عن الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المنظمة، ويسعى الجدول أيضا إلى إبراز جملة من الافتراضات التي تعد أكثر واقعية من الافتراضات التي يقدم عليها النموذج الخطي السابق، وأهم هذه الافتراضات ما يلي :

1 - إن أهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التكيفي هو أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمات فلا بد من وجود متابعة واستجابة لأي تغيرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة، ولا يوجد أي وقت بين تحليل البيئة، وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة كما يفترض النموذج الخطي.

2 - إن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً، فيما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين الاستراتيجيات، فإن النموذج التكيفي يأخذ أطرافاً أخرى مثل المنافسين، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات، فمثلاً تعد حصة المنظمة في السوق وطبيعة مزيج المنتجات التي تقدمها المنظمة والتغطية الجغرافية للأسواق والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة هي أيضاً عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة.

3 - إن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المنظمة، ولكن قدرة التغيير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.

4 - إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود، ففي الواقع العملي يفترض النموذج التكيفي بان الإداري لا يستطيع أن يتفهم كل الاحتمالات والبدائل المتاحة أمامه، كما يفترض النموذج الخطي، ولكن بدلاً من ذلك فإن الإداري يقوم بوضع نموذج بسيط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذ القرارات وعلى ذلك أن درجة الرشد في القرار ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدرة الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر.

الجدول رقم (2) : الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المنظمة

طبيعة الإستراتيجية	خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها.
واضعي الإستراتيجية	الإدارة العليا مسؤولة مسؤولية كاملة عن تنمية الاستراتيجيات ولكن كل رجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال المنظمة
السلوك الاستراتيجي	تعديل تنقيح في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.
الافتراضات الأساسية للنموذج	ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، والمنافسون واتجاهات البيئة وبعض أطراف المصلحة الآخرين ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة، ولا بد أن تعير استراتيجيات المنظمة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالوقف بغرض اتخاذ القرارات هي قدرة محدودة بحدود معينة

المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق ص 82.

ثالثا : النموذج التفسيري : يحاول التفسيري أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة أو في ميدان الإدارة الرمزية، فمن خلال استخدام الاستمارة والعبارات المجازية، أو من خلال استخدام الرموز، أو من خلال استخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي، فبذلك يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة الوصول إليها. والواقع أنه وفقا لهذا النموذج فإن دور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة كالبيئة الاجتماعية أو الفنية أو السياسية.... الخ ونقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستويات الأدنى والذين يجددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو قيامهم بتنقيح وتنفيذ المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. والواقع أن هذا النموذج يقوم مثله مثل بقية النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية والتي قد تتخذ كذريعة لهؤلاء الذين ينادون باستحالة التخطيط الاستراتيجي، ويعبر الجدول التالي عن الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات.

الجدول رقم (3) : الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات.

إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة، والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفصلة من قبل إدارة المنظمة.	طبيعة الإستراتيجية
أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية، يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة، فالعبرة ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وآثارها على المنظمة.	واضعي الإستراتيجية
يكون التركيز دائما وأبدا على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.	السلوك الاستراتيجي
إن عالم المنظمة الواقعي غير متوتر أو متجانس ولذا فإن المنظمة تحتاج دائما إلى تفسير لهذا العالم والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية وأن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر : إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص15.

وأهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التفسيري هي كما يلي :

- 1 - إن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متوتر أو غير متجانس فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات ذاتها تعد مصفوفة لا معنى لها على الإطلاق، ومعنى ذلك أنه يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية، ومن ثم فإن الجميع لا بد وأن يشارك في تسيير معنى المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجيات.
- 2 - إن الدافعية هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والواقع أن هذا الافتراض ه و افتراض خطير لأنه يقود بعض الأفراد إلى الاعتقاد بان المنظمة يمكن أن تنجح بدون المعلومات إذا توافرت الدافعية للأداء، ولا يوجد من يجادل حول أهمية الدافعية في كل الأنشطة وفي تأثيرها على أداء الأفراد، ولكن لا يمكن القول أبدا أن الدافعية أهم من المعلومات أو العكس، ولكننا نرى دائما أن كل من الدافعية والمعلومات معا هما شيان لازمان لنجاح المنظمة.
- 3 - إن نشاط وضع الإستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم، فتفسير معنى المعلومات البيئية هب وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة، فمثلا قد تعتمد المنظمة على رجال البيع في تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات، والأفراد العاملون على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسير لعدم تماشي أداء الآلات مع الأداء المتوقع، ومثل هذه التفسيرات تقدم احتمالات لأي تصرف في الفترة المقبلة.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، أهميته ، وأهدافه

أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال، وقد تصدى العديد من الكتاب والباحثين للتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

1- تعريف أحمد حمادوش : " التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد اللوازم اللازمة لتحقيق ذلك"(1)

2- تعريف جون بيير: " التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجيهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي"(2)

3- تعريف بيتر دراكر : " التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة لنوع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"(3)

4- تعريف أحمد القطامين " التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف خالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"(4)

5- تعريف أحمد ماهر " إن التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"(5)

6- تعريف نادية العارف " التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل"(6)

7- تعريف تومبسون واستركلاند " التخطيط الاستراتيجي يعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك"(7)

1- Ahmed hamadouche, méthodes et outils d'analyses stratégique , les édition chihab,Alger, 1997,p32.

2- Jean pierre , stratégie , dounad , 3eme editor ,paris, France, 1997, p381.

3 - بيتر دراكر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، الجزء الأول، ت/ محمد عبد الكريم، معجم الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 1716.

4 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 85.

5 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23.

6 - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 08.

7- Armoud Dayan et autres, manuel de gestion, volumel, eupses/auf, paris, France, 1999, p125.

ومن خلال ما تم عرضه من التعاريف السابقة فيبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو مشروع تغيير الحاضر من أجل تكيفه مع المستقبل المراد الوصول إليه، من خلال التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تحقق المنظمات التي تهتم بالتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا، العديد من المزايا والمنافع وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي (1)

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية ذلك أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية... الخ في حين يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وتحديدها الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي، حيث يقوي التخطيط الاستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في إحداث التغيير إذ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر ايجابي وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما ساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص، ص37-38.

ثالثا : أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يهدف نظام التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تم فيه عملية التخطيط وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها⁽¹⁾

- * تهيئة المنظمة داخليا لإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها مع التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- * اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- * تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد والاسترشاد بهذه الأولويات.
- * إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، والإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعمه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.
- * زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- * التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقارنة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- * تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث يمكن للمدير من اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين
- * تشجيع اشترك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقللوا من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- * وجود معيار واضح لتزويد الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة والتنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

1- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص، ص 7-8.

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وأسباب عدم فعاليته

أولا : متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية: (1)

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

ي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة لها، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة أو آجلة.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

- توظيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية.

- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.

- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتها وتوزيع الأدوار عليهم.

- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي

: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها :

* العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.

* معلومات عن هذه العناصر سواء كانت داخلية أو خارجية لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

* المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.

* المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية.

* مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.

* وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.

* الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.

1- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص،ص 21-27.

* الأطراف المعنية المسؤولين عن توفير هذه المعلومات

* كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

3- استمرارية التفكير الاستراتيجي : إن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم

الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، حيث لا تقتصر تصوراتها واهتماماته على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

بل تتعدى ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط

الاستراتيجي، ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها :

- تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء

الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية وضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل

المحاسبة بالانجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

4- إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا : بتوقف نجاح المنظمة وفعالية

عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط ويتضح ذلك بالنظر

إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي :

* الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضيعه في

الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في

اتخاذ القرارات.

* إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام

التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.

* درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على

مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

* مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لأرائهم

وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم.

* مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة

الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

* إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد

الخطة الإستراتيجية والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة

الإستراتيجية وتحديثها.

* إدراك أعضاء المنظمة لدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.

* مدى وضوح عرض الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

ثانيا : أسباب عدم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

يواجه نظام التخطيط الاستراتيجي احتمالات الفشل أو عدم الفعالية، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب يمكن تقسيمها كما يلي : (1)

1- أسباب ناتجة عن فلسفة الإدارة العليا : واهم هذه الأسباب نجد ما يلي :

- * الإعداد الفقير للمديرين التنفيذيين
 - * صعوبة تحديد مهام الوحدات ومعايير الأداء
 - * الغموض في صياغة الأهداف
 - * عدم ملائمة قاعدة البيانات لأغراض التخطيط الاستراتيجي.
 - * عدم ملائمة الربط بين الخطط وأنظمة المتابعة والرقابة والتقييم
 - * الافتراض بان القيود والتقلبات والضغوط لا تسمح بفعالية التخطيط.
 - * الافتراض بأنه يمكن للتخطيط العمل بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية
 - * الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة والبرامج.
 - * الفشل في إيجاد مناخ ملائم غير مقيد لفريق التخطيط ولأعضاء المنظمة.
 - * عدم القدرة على صياغة أطر للاستفادة من الخبرات التخطيطية من خارج المنظمة.
- 2- أسباب ناتجة عن سوء الفهم لطبيعة وخصائص التخطيط الاستراتيجي : ويمكن حصرها فيما يلي :
- * تجاهل أن نظام التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالأبعاد السياسية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية.
 - * تجاهل أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية منهجية ومنطقية.
 - * الافتراض بأن تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية الخارجية هي عملية مستحيلة.
 - * الجهل بأن نظام التخطيط الاستراتيجي تحكمه عملية التعلم والاستفادة من الممارسات السابقة.
 - * الافتراض بان التخطيط الفعال لا يجنب المنظمة كافة الأزمات والمواقف الحرجة وكذلك كلفة القيود التي تواجه المنظمة.
 - * تجاهل أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام إداري متكامل له مكوناته ومقوماته.
 - * عدم تفهم مديري المنظمات وأصحاب الأعمال أن العاملين بالمنظمة شركاء وان كانوا أجراء.

1- نفس المرجع ، ص،ص 73-75.

3- أسباب ناتجة عن تنفيذ الخطط والبرامج وأسلوب وآلية متابعتها وتقويمها: أهم هذه الأسباب هي :

- *- تجاهل ردود أفعال المسؤولين في تنفيذ الخطط والبرامج
- *- التصرف كردود أفعال للنتائج العاجلة دون الربط بين النتائج الآجلة.
- *- إغفال أن تحسين القدرات والمهارات الإدارية من المتطلبات الأساسية لإنجاز الخطة والفعالية
- *- تجاهل أو الفشل في التقويم الدوري والمنتظم للأداء وفق نتائج أعمال المتابعة والرقابة.
- *- الإصرار غير الرشيد والمبرر على فلسفة التقويم الفردي السري السنوي وعدم استيعاب فلسفة التقويم المقارن المعلن على فترات قصيرة متواصلة ومستمرة.

المطلب الثالث : عناصر التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل معين أو وفق نموذج معين، والتي تبدأ بصياغة وتحديد رسالة المنظمة، والتي تتم في ضوءها تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية لتأتي بعد ذلك مرحلة التشخيص الاستراتيجي لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وتتضمن تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، ومن ثم تأتي مرحلة تحديد الخيارات الإستراتيجية وتقييمها ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة وفق العناصر التالية .

أولاً : صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

تمثل رسالة المنظمة الإطار الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والذي يعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها، غير أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمنظمة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودها اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة على التغيير، الأمر الذي يحتم على المنظمة رسم المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها وذلك من خلال ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

1- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية وأهم العوامل المؤثرة في إعدادها : ويتم التعرض إلى

أهمية صياغة الرسالة والرؤية وأهم العوامل المؤثرة في إعدادها على الترتيب التالي:

1.1- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: تتمثل أهمية وجود رسالة ورؤية إستراتيجية واضحة

في ما يلي:(1)

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص 72.

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عنها
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية محددة في صورة وقت وتكلفة ومعايير أداء، الأمر الذي يساهم في عملية التقييم والرقابة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

2.1 - العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

هناك عوامل عديدة تحدد مضمون رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، وأهم هذه العوامل هي : (1)

1 - **تاريخ المنظمة** : إن كل منظمة لها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياساتها وانجازها، لهذا فعند صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ينبغي ألا يتم صياغتها عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

2 - **تفضيلات الملاك والإدارة** : الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل، وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

3 - **البيئة السوقية** : تفرض البيئة فرص وتهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والرؤية، فوجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد أن ينعكس في رسالة المنظمة ورؤيتها، كذلك بالنسبة للتهديدات، فدخول منافس قوي قد يحرم المنظمة من قطاع سوقي معين، وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

ثانيا : مداخل تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في صياغة رسالتها أو رؤيتها الإستراتيجية، وفي ما يلي عرض لمختلف هذه المداخل (2)

أ - **تحديد المنتج او الخدمة** : تتعرض العديد من القرارات الإستراتيجية للمنتجات أو الخدمات التي يقيمها للمنظمة، مثل المنتجات التي يجب الاستمرار فيها، وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ وما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ ولذلك فإنه من الطبيعي الأخذ بعين الاعتبار خطوط المنتجات عند صياغة الرسالة أو الرؤية الإستراتيجية، وذلك من خلال تحديد نطاق كل خط من خطوط الإنتاج، أي عدد المنتجات الفرعية أو أشكال خط الإنتاج، وكذلك تحديد الموقع أو الوضعية السوقية للمنتجات من خلال تحديد خصائص المنتج، السعر، الجودة، الدرجة أو الفئة التي ينتمي إليها المنتج.

1 - احمد ماهر، مرجع سابق، ص، 63-64.

2 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص، ص، 92-102.

ب- حاجات العميل الأساسية : وفق هذا المدخل فعن المنظمات التي تبني رسالتها أو رؤيتها الإستراتيجية وفق الحاجات الأساسية للعملاء، تستطيع تجنب التوجيه الداخلي، والتركيز على المنتج أو الإنتاج ويحرك التنظيم لكسر الحواجز التي تقف أمام الأفكار، والبحث عن اتجاهات جديدة للنمو.

ج- تحديد السوق : وفق هذا المدخل فإن رسالة المنظمة أو رؤيتها الإستراتيجية تعرفان فاعلية أكبر عن طريق تحديد سوق المنتج، ويتم ذلك عن طريق تحديد مجموعة المستهلكين الذين يتم خدمتهم وأولئك الذين لا يتم خدمتهم وكذلك معرفة ما إذا كانت المنظمة ستقوم بتجزئة أسواقها التي تقوم بخدمتها.

د- التكنولوجيا : يمكن أن تلعب الرسالة دورا هاما في إثارة القرار الاستراتيجي الخاص بالتكنولوجيا، فغالبا ما قد يؤسس المنتج على عدة بدائل من التكنولوجيا، ذلك أن اختيار نوعية التكنولوجيا أو المزيج منها كأساس لتحديد خصائص المنتج يكون أمرا حيويا من الناحية الإستراتيجية فالاعتماد على تكنولوجيا متعددة يمكن أن ينتج عنه مزيد من الاستثمارات ومخاطر وجود مستويات مختلفة للفعالية والتأثير، إلا أنه إذا كانت تلك التكنولوجيا مكتملة لبعضها، بمعنى إمكانية استخدامها في زيادة فعالية نشاط رجال البيع، مواد البحوث والتطوير أو أي مهارات أو أصول أخرى، عندها فإن بعض الوفورات الاقتصادية يمكن أن تكون متاحة، لذلك فإن استخدام تكنولوجيا متعددة يمكن أيضا أن يؤدي إلى مزيد من المرونة.

هـ- مستويات الإنتاج والتوزيع : تعتبر قضية التكامل الراسي في مجال الإنتاج أو التوزيع من القضايا المتعلقة بتعريف نشاط المنظمة والسؤال هو إلى أي مستوى أو حد يجب أن يمتد نشاط الأعمال؟ ويتحتم في الإجابة على هذا السؤال ناتج الموازنة بين الرقابة المتزايدة والعائد المحتمل في التوزيع الرأسي من جهة أخرى وزيادة درجة المخاطرة والخسائر التي قد تنتج عن فقدان المرونة من ناحية أخرى.

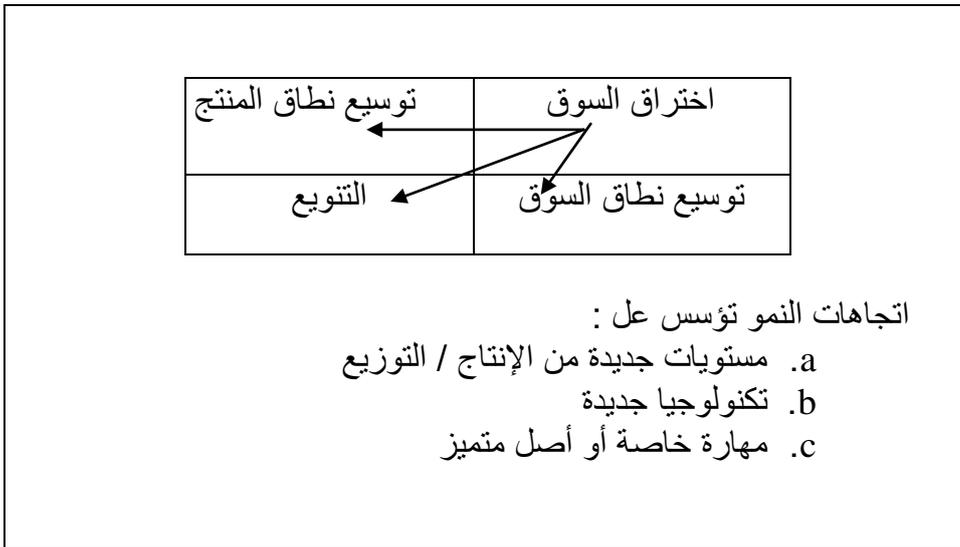
و- القدرات أو الأصول المميزة : إن أحد الوسائل لتحقيق النمو هو إن تستمد المنظمة إلى قدرات أو مهارات مميزة، أي ما تستطيع المنظمة أن تفعله أفضل من منافسيها، أو تستند إلى أصل استراتيجي أي الأشياء التي تمتلكها المنظمة بدرجة أقوى من منافسيها ويمثل هذا المدخل أحد الأسس التي يمكن الاستناد إليها في صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية.

ز- اتجاهات النمو : عادة ما يوجد خطر عند صياغة الرسالة والتي قد تتحول إلى مباراة في الصياغة والتي ينتج عنها موقف جامد يخدم فقط في تقييم المنظمة من النظر إلى اتجاهات النمو، ولتشجيع منظور ديناميكي لصياغة رسالة المنظمة فإن أنسوف (Ansoff) قد صاغ مفهوم اتجاهات النمو من خلال مصفوفة أسواق المنتج، ومن خلال هذه المصفوفة فإنه يمكن التعرف على أربعة اتجاهات

للنمو، الاتجاه الأول يمثل في اختراق السوق من خلال المنتجات الحالية من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين أو تكثيف استعمال المنتج بواسطة المستهلك الحالي، أما الاتجاه الثاني فيضمن توسيع نطاق المنتج في الأسواق الحالية، أما الاتجاه الثالث فيتمثل في تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة أو توسيع نطاق السوق، أما الاتجاه الرابع فيضمن التوسع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة وتتضمن مصفوفة سوق المنتج بعدا ثالثا، حيث تقدم اتجاهات أخرى للنمو تعتمد على واحد من المداخل السابقة لصياغة الرسالة أو الرؤية الإستراتيجية سواء يتعلق الأمر بمستوى الإنتاج أو التوزيع تكنولوجيا ومهارة أو الأصل المتميز.

والشكل رقم (03) : يوضح مختلف أبعاد مصفوفة أسواق المنتج

أسواق المنتج واتجاهات النمو



المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 102.

المطلب الرابع : تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحليل البيئة الخارجية

أولا : تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

تساعد الأهداف في تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء، فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة، وإتباع الاستراتيجيات المطبقة والتي تحدد ما الذي يجب انجازه، ويتم التعبير عنها في صورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات لان الغاية عبارة عن عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.

1- أهمية تحديد الأهداف : هناك عدة أسباب تبرر ضرورة وضع الأهداف بالنسبة للمنظمات أهمها : (1)

* تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات حيث تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تقيم بسبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

* تساعد الأهداف في تركيز جهود الأفراد والوحدات حتى لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد.

* توفر الأهداف الأساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم.

* تساهم الأهداف في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت على شكل راسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

* تساهم الأهداف في تفويض السلطة من خلال تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

* تساعد الأهداف في تقييم الأداء من خلال تقييم الأسس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل فرد (2)

2- الشروط الواجب توفرها في الأهداف : حتى تتسم الأهداف بالفاعلية فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة خصائص أو شروط هي : (3)

أ- القابلية للقياس : يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى ؟ ومن ثم فان الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت حتى يمكن التحقق من الوصول إليها.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص95.

2 - عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص30.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، ص140-141.

ب- المرونة : يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وحتى لا تكون هذه المرونة على حساب دقة الهدف أو تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعه فإنه من الأفضل أن يحدد نطاق التعديل، أي أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

ج- الوضوح والفهم : يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على حد سواء.

د- الملائمة : يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعه مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.

هـ- القابلية للتحقيق : يجب أن تكون الأهداف متسقة من نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة.

و- الالتزام بالتحدي : حيث أن الأعطاف التي تفجر التحدي إنما تعطي المديرين حافزا للبحث عن طريق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، عكس الأهداف التي تفنقر لروح التحدي وتتسم بالسهولة المفرطة والتي تفشل في تحفيز المديرين والموظفين⁽¹⁾

ثانيا : تحليل البيئة الخارجية :

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة ذلك أن الأعمال أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها على تقليل فرص نجاح أي منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد، وعليه فإن دراسة وتحليل البيئة الخارجية تعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الإستراتيجية.

* أهمية دراسة البيئة الخارجية : يمكن تبين أهمية دراسة البيئة الخارجية في النقاط التالية : (2)

- يعتبر الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية، ذلك أن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، الأمر الذي يستوجب وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.
- إن نجاح أي منظمة وبالتالي بقائها ونموها، يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية وعلى تحقيق أهداف الأطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة.

1 - شارلز هل وجاريف جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، الجزء الأول، ترجمة/ رفاعي محمد رفاعي

ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998، ص96.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق، ص، ص 200-201.

- تواجه المنظمات العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط والقيود والتهديدات التي تؤثر في سلوكها، وقدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات إدراك أين تركز هذه الفرص والقيود والتهديدات وأبعادها واتجاهاتها وتأثيرها بل وضع خطط وبرامج العمل الخاصة بها.

- تتأثر إستراتيجية المنظمة وكذا سياساتها وخطتها بالظروف البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تسويقية أو تكنولوجية أو سياسية أو اجتماعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة أن تكون دائما في منطقة وضوح الرؤية مع بيئتها الخارجية وما يمكن فيها من فرص أو قيود أو تهديدات

*** مكونات البيئة الخارجية :** تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة، حيث يمكن تقسيم بيئة المنظمة إلى بيئة عامة (بيئة كلية) وبيئة خاصة (بيئة الصناعة) (1)

أ- البيئة العامة (الكلية) : ويقصد بها تلك العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها ونطاق رقابتها، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التغيري أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه، وقي ما يلي عرض لأهم مكونات البيئة العامة أو الكلية : (2)

1- القوى الاقتصادية : وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماتها، ومن أمثلتها الوضع الاقتصادي العام (تضخم أو انكماش أو نمو)، الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، ... الخ ويؤثر على عمل المنظمات بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي.

2- القوى الديمغرافية : وهيب مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون منتجات المنظمة من حيث تخطيطها الاستراتيجي، وهي تأخذ سياسة ومنهج معين على آخر السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المنظمة

3- القوى السياسية والقانونية : وهي تعني تأثير الجو السياسي العام، سواء كان هذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على أنشطة وأعمال المنظمة من خلال خلق فرص أو تهديدات كعلاقة الدولة التي تعمل في المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو محتملا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطات التشريعية على أعمال المنظمة من حيث وضع القوانين التي قد نعرق عمل المنظمة أو تضع قيودا على أنشطتها أو تلك التي تساعد المنظمة في نشاطها كقوانين تخفيض الضرائب والإعفاءات الجمركية

4- القوى : التكنولوجية : إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

1- Camiro Irene. **Organisation et gestion des entreprise**, aengde-clet, 3eme édition, paris, 2002, p14.

3 - أحمد القطامين ، مرجع سابق، ص، ص62-63.

5- الثقافة : تؤثر الثقافة لما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمات في التفاعل مع

مختلف المجتمعات، وتوضع تجارب الكثير من المنظمات الأثر الكبير الذي تحدته الثقافة السائدة في المجتمع على نشاط المنظمات خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع⁽¹⁾

ب- البيئة الخاصة (بيئة الصناعة) : تتضمن البيئة الخاصة القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من

المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة او منتجات بديلة والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة الرقابة عليها والتأثير فيها، ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تتنافس فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات، وتتكون البيئة الخاصة من⁽²⁾

1- المنافسين الحاليين : ويقصد بهم مجموعة من المنافسين الذين يعملون في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ويقدمون نفس المنتجات ويخدمون قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة مع نشاطها التسويقي ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية على قوتها النسبية بالمقارنة بالمنافسين ومن العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة يمكن ذكر: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، تمييز المنتجات، القدرة على الوصول إلى اقتصاديات الحجم، ارتفاع التكاليف الثابتة، وجود عوائق للخروج، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة والعكس صحيح

2- المنافسين المحتملين : وهم مجموعة المنافسين الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة

وينتظرون الفرصة للدخول على السوق، ويؤدي دخول منافسين جدد إلى الصناعة إلى ارتفاع حجم الإنتاج وبالتالي قد يؤدي هذا إلى انخفاض الأسعار، أو زيادة التكاليف في الصناعة وتدني مردودية المنظمات وتتوقف قدرة المنافسين الجدد على دخول السوق في قدرتهم على التغلب على العوائق التالية : اقتصاديات الحجم، تنويع الإنتاج، حجم الاحتياجات في رؤوس الأموال، تكاليف التحويل، غياب قنوات التوزيع⁽³⁾

3- العملاء : هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون المنتجات التي تقدمها المنظمات في الصناعة، وكلما

زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها، ومن العوامل الحاكمة والتي تضع العملاء في موقف قوي أو ضعيف يمكن ذكر: درجة التركيز لدى هؤلاء العملاء، كمية المشتريات، درجة النمطية وعدم التمييز، نسبة المشتريات من رقم أعمال المنتج، عدد البائعين بالنسبة لعدد المشترين، مدى قدرة المشترين على تحقيق التكامل الخلفي

4- الموردون : يمثل الموردون الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية من مواد خام،

وآلات ومعدات، وقطاع غيار ومستلزمات التعبئة والتغليف وغيرها، ويمكن أن تحصل المنظمة بعلاقاتها

1 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص84.

2 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص، ص70-75.

3- Bengt karlof , **la stratégie des affaires**, office des publication, universitaire, al girie, 1990, p202.

الحسرة معهم فيتوقف إمداد الموردين للمنظمة بمختلف مستلزمات الإنتاج أو عدم انتظام توريدها يمثل تهديداتها، وتتوقف القدرة التفاوضية للموردين على العوامل التالية : عدد الشركات التي تعمل في مجال التوريد ودرجة التركيز للمنتجات التي يقدمونها، مدى قدرة المنتجات البديلة إن وجدت على توفير أسعار أقل ونوعية أفضل مقارنة بالمنتجات الرئيسية، درجة اهتمام الموردين بالصناعة المشتريّة، درجة أهمية المنتج الذي يقدمه المورد بالنسبة لمدخلات نشاط أعمال المنشأة المشتريّة، درجة التنوع في المنتجات التي تقدمها المنشآت الموردة ومدى قدرة هذه المنشآت الموردة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، مدى قدرة الموردين على تحقيق التكامل الرأسي الأمامي.

5- المنتجات البديلة : تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة، ولكنها تتبع نفس الحاجة ووجود هذه المنتجات البديلة يحد المنظم من رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى منتجات البضاعة الأخرى، مما يعتبر تهديداً بالغاً على منظمات الصناعة ويتوقف تحقيق المنتجات البديلة كمرکز قوة بالنسبة لمنتجات المنظمة على العوامل التالية، درجة جودة المنتجات البديلة بالنسبة لمنتجات المنظمة، تكلفة هذه المنتجات البديلة.

*** اتجاهات تأثير البيئة الخارجية على المنظمة :** ينتج عن البيئة عدة اتجاهات يمكن أن تؤثر على أداء وسلوك المنظمات و من ثم على خططها الإستراتيجية، و تتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي :

أ- التهديدات : و تتمثل في حالات غير مرغوب فيها وتؤثر سلباً على أداء المنظمة مثل دخول منافسين جدد بمنهج جديد بجودة أفضل وبسعر تنافسي، مما يتطلب مراعاة ذلك عند وضع الاستراتيجيات .

ب- القيود: وهي تمثل حالات معوقة لتصرفات وعمليات المنظمة ،فقد تكون هذه القيود ذات طبيعة قانونية مثل القيود الحكومية على الاستيراد ،أو قد تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل الطاقة الإنتاجية أو الإمكانيات البشرية .

ج- الأضرار السلبية: وهي تمثل حالات تنبؤ باحتمالات أو إمكانية ظهور مشكلات أو قيود أو ربما حدوث تهديدات تواجه المنظمة، إلا أنه يكون أمام المنظمة متسع من الوقت لاتخاذ الترتيبات المناسبة، مثل وجود مؤشرات احتمالات عدم الانتماء من العاملين، وقلة الحرص على البقاء بها وحماية ممتلكاتها .

د- المتغيرات المحايدة: وتتمثل في حالات عارضة أو مؤقتة لا يكون لها تأثيراً ايجابياً أو سلبياً في الوقت القريب على أداء المنظمة إلا أنه من المحتمل أن تنتقل هذه الحالة إلى المنطقة الايجابية أو السلبية و ثم يجب على المنظمة أن تقدر حدود هذه المتغيرات، حتى لا يتأثر أداؤها وخططها بشكل أو بآخر

هـ- الأضرار الايجابية : وهي تمثل حالات تنبؤ بإمكانية ظهور محفزات ودوافع مشجعة أو ربما وجود فرص يمكن استثمارها مثل وجود معلومات رسمية أو غير رسمية تشير إلى إحدى أو بعض المنظمات إلى الانسحاب من السوق.

و- المحفزات أو الدوافع المشجعة: وهي تمثل حالات مرغوب فيها أو مفضلة ،ويمكن أن تتحول إلى فرص أو أمام المنظمة لاستثمارها أو الانتفاع بها ، وقد تكون هذه الحالات قانونية مثل التدعيم الحكومي للتصدير الإنتاج المحلي ، أو ذات طبيعة تشغيلية مثل إمكانية استخدام أجهزة ومعدات إنتاج ،تساعد في تخفيض التكاليف والمحافظة على نفس مستوى الجودة أو أحسن.

ز- الفرص: وهي تمثل حالات مؤيدة لأهداف المنظمة ورسالاتها و تتجه إلى التأثير الايجابي على أدائها مثل وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب.

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية : يعني تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود بإجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها، وقدراتها وذلك من أجل بناء استراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة وتعويض نقاط الضعف.

1- أهمية تحليل البيئة الداخلية : يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ذلك أن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي : (1)

- * تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- * التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.
- * بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مراجعة المخاطر
- * استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

* تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية الأبعاد الرئيسية التالية : (2)

أ- تحليل الأداء : من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلي بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن أن يساعد في تحديد أي الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد تحليل الأداء في معرفة أي من وحدات الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة وأي منها يعتبر أداؤها ضعيفا، وبالتالي تحديد مجالات القوة التنظيمية وكذا مجالات المشكلات الإستراتيجية، ويمثل حجم المبيعات والحصة السوقية والربحية معايير رئيسية للأهداف التنظيمية ومن ثم الأداء التنظيمي،

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جما الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص210.

2 - نفس المرجع ، ص، ص228-234.

وعليه فان تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلا، وهو ما يعكس أثره على اتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجي

ب- تحليل الفجوة : إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الأجل، ويمثل الأداء المتوقع أساسا لتحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدلات ورأس ما العامل، كما يعتبر أساسا لتحديد أرقام الأرباح المتوقعة وتقديرات الأرباح. ويشير مصطلح تحليل الفجوة إلى مثل هذا النوع من التحليل والذي يتم من خلاله تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب تبعا لأهداف المنظمة وحقائق السوق ودور المنظمة في ذلك السوق.

ج- الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة : أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يكمن في مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة، فمعرفة أساس الإستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة، بالإضافة على التعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم. ففي بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تقوم المنظمة بدور المؤرخ، فتسأل لماذا كانت ناجحة؟، وما هي الاستراتيجيات التي ساهمت في هذا النجاح أو ربكا الفشل؟.

د- المشكلات الإستراتيجية أو الحتمية الإستراتيجية : من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية أو الحتمية الإستراتيجية وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها & ضروريا، حيث عادة ما يشغل المديرين ذات الطبيعة التكتيكية والتي لها علاقة بالأجل القصير بينما يوجد في بعض الأحيان مشكلات محدودة ذات تأثير هائل على الإستراتيجية ويحتاج إلى برامج لرد الفعل.

المبحث الثالث : مراحل تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمرحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي تخطط لها، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل :

أولا : التعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها

تتعلق المرحلة الأولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية، بالتعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة المزمع إتباعها وأهدافها ذلك أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود القمة الإدارية، إدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية وتضمناتها الرئيسية.⁽¹⁾

ثانيا : تقدير الطلب على الموارد البشرية

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، النوعية والكفاءة، وهناك عدة عوامل تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه العوامل:⁽²⁾

أ-التعديلات المتوقعة إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة

قد تؤدي الخطة الإستراتيجية التي سنتبها المنظمة إلى إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، فعملية الإضافة أو الإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة، فقد تقرر المنظمة مثلا وضع وتنفيذ برامج لمراقبة الجودة، مما يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل، وقد يحدث العكس فتقرر المنظمة إلغاء أحد الأنشطة القائمة، فيصبح وجود الوظائف الحالية والمسئولة عن النشاط الملغى أمر غير ضروري ويتحتم إلغاؤها، وبالطبع وفي كلتا الحالتين يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة، ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لموارد بشرية إضافية سواء من حيث العدد أو النوع، وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لدى المنظمة فائضا في مواردها البشرية.

ب- التعديلات المتوقعة إدخالها على عدد الوظائف

والمقصود بها هو التأكد من أن العدد المتاح من العاملين في كل وظيفة يكفي لأداء هذه الوظائف بفاعلية أم أن هذا المتاح أقل أو أزيد من المفروض، وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حده، ويمكن الاستعانة ببعض

1 - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية:دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، تحت إشراف: الأستاذ مبارك بلاطة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000 - 2001، ص: 71 .

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 97-102

الأساليب والدراسات في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسة العمل والأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها على عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

ج- نتائج جرد مهارات وقدرات العاملين

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين، والعكس صحيح، إذ أن امتلاك المنظمة لعاملين يتوافرون على مستوى جيد من المهارة والقدرة على أداء العمل سوف يوفر على المنظمة تكاليف استقطاب وتعيين عاملين جدد، وفي كلتا الحالتين ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة.

د- تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج

يؤثر حجم الإنتاج المراد بلوغه من طرف المنظمة على حجم الموارد البشرية المطلوب، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة حجم إنتاجها على مدى السنوات القادمة، فمن المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية، والعكس من ذلك صحيح.⁽¹⁾

هـ- تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج

ويقصد بها المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل والإنتاج، فإذا كان توجه المنظمة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمتة الإجراءات فيها، فإن في هذه الحالة سوف يقل الطلب الإجمالي على الموارد البشرية، حيث يصبح من المتوقع حدوث فائض في اليد العاملة النصف ماهرة لدى المنظمة مستقبلاً بسبب عدم حاجة العمل إليها، وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي والقدرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية، أما إذا كان توجه المنظمة إلى بقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، فإن هيكلية الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها.

و- تأثير المتغيرات الاقتصادية الكلية

تشتمل هذه المتغيرات على حالة الرواج أو الكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل السائدان في البيئة الخارجية... الخ، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً فإن من المتوقع زيادة الطلب على منتجات المنظمة، والذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها، وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس صحيح.

1 - نفس المرجع، ص، 104.

2 - ادريس تواتي، مرجع سابق، ص73.

هناك من المتغيرات القانونية ما يؤثر كثيرا على حجم أعمال المنظمة ومن ثم على احتياجاتها من الموارد البشرية، وكمثال على ذلك إصدار الدولة لقانون يمنع استيراد سلعة معينة من الخارج، فبلا شك سيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيادة الطلب هذه سيرافقها زيادة حجم إنتاج المنظمة وأعمالها لتغطية هذه الزيادة والتي من المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية، والعكس صحيح، يتضح من ذلك بأن القوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المنظمات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي الطلب من الموارد البشرية.

ح- المنافسة

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية دورا قويا في تحديد حجم أعمال المنظمات عموما، فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة تقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه، كل ذلك قد يؤدي إلى انخفاض حجم الطلب من الموارد البشرية، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب في المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية، من أجل تلبية هذه الزيادة، كل ذلك قد يؤدي إلى زيادة حجم الطلب من الموارد البشرية.

ثالثا : تقدير عرض العمالة

يتناول هذا الجانب بعدين رئيسيين هما تحليل العرض الداخلي للعمالة وتحليل العرض الخارجي للعمالة.

أ- تحليل العرض الداخلي للعمالة⁽¹⁾

بمجرد أن تنتهي المنظمة من تقدير الطلب، فإنها تحتاج إلى الحصول على مؤشر على عرض العمل لديها، إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المنظمة، ونوعيات المهارات المحددة المتواجدة بها، بعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات في المستقبل القريب والتي تشمل الإحالة للتقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل والتسريح، ويسمى هذا الجانب إجمالاً بتقييم الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة في الوقت الحالي، هذا التحليل الداخلي يتضمن ما يسمى بتحليل مخزون العاملين والمهارات والتي تمتلكها المنظمة في الوقت الحالي، ويتم الحصول على مدخلات هذا الجانب عن طريق استفتاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، مثل هذه التقارير قد تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقا للاسم،

1- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص: 202-206.

التعليم، التدريب، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، تقييم الأداء، مستويات الأجور، اللغات، القدرات والمهارات المتخصصة.

وتعتبر هذه البيانات ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة حاليا في التنظيم، وهو ما يمكن الاستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، كذلك فإن هذه البيانات تعد هامة وضرورية لتحقيق الممارسة الفعالة لبعض أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل اختيار الأفراد، إن الصورة العامة لواقع مخزون الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المنظمة على الأداء الفعال، وتحقيق الأهداف المخططة، والتعرف على مخزون الموارد البشرية من حيث الأعداد أو المهارات قامت العديد من المنظمات باستخدام ما يسمى بأنظمة الموارد البشرية، ويتمثل الغرض من هذه الأنظمة في إمكانية الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن الموقف الحالي لقاعدة العمل بالمنظمة والمهارات المرتبطة بها، وتتضمن هذه المنظمة قاعدة للمعلومات التي تتضمن بيانات هامة عن العاملين وتتواجد في مكان مركزي يسهل الوصول إليها عند بروز الحاجة لهذه المعلومات، وعليه فإنه عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تحليل الموارد البشرية بالمنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تسد ثغرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال توافر المعلومات فإن المنظمات تكون في موقف أفضل للتحرك نحو تحقيق أهدافها التنظيمية.

ب- تحليل العرض الخارجي للعمال⁽¹⁾

يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمال إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وعملية تقدير اليد العاملة في السوق، لا تتميز بنفس السهولة (نوعا ما) الموجودة في حالة تقدير العرض الداخلي للعمال في المنظمة، وذلك لانعدام المعلومات الدقيقة والكافية لدى المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع من متابعة اليد العاملة في السوق، وذلك من خلال عدد المؤشرات التي تسمح بذلك.

وحتى تتمكن المنظمة من متابعة حركة اليد العاملة في السوق كليا ونوعيا عليها أن تقوم برصد مدر واستعمالات هذه اليد العاملة، وقبل ذلك أن تحدد اليد العاملة ومدى توفرها تحت تصرف المنظمة.

*** تحديد وضعية العمال المتوفرين في سوق العمل :** وذلك من خلال تحديد خصائص اليد العاملة المتوافرة في السوق وحصرها، وتحديد الشروط الواجب توافرها، والتي من بينها:

القدرة على العمل، ويخرج من هذا الإطار الأطفال والشيوخ، وكذا المعوقين بنسبة 100% -

- عدم امتلاك عمل: وهذا إما بسبب إنهاء مرحلة تكوينية أو تعليمية، أو بسبب وجوده في وضعية بطالة
- امتلاك عمل آخر ولكن لا يتلاءم مع رغبات صاحبه، وطاقاته الحيوية ويرغب في أن يتخلى عنه ويقوم بذلك في أول فرصة، وإضافة إلى كل هذا فيجب توفر الرغبة في العمل داخل المنظمة.

1 - براهيم بلقاسم ، مرجع سابق، ص 62.

* **تحديد مصادر واتجاه اليد العاملة المتوافرة في السوق:** حتى تتمكن المنظمة من حصر دقيق لليد العاملة في سوق العمل وحركتها، عليها أن تحدد مصادر واتجاهاتها، وتحدد المنظمة مصادر اليد العاملة المتوافرة في السوق من خلال الإحصاءات المقدمة من مختلف معاهد ومراكز التكوين المهني والجامعات، بالإضافة إلى دراسة عروض العمل المقدمة في الجرائد والسجلات المختلفة، رغم أنها لا تقدم إلا عناصر بسيطة مثل العمر والجنس والوضع الصحية ودرجة التكوين،... الخ أما فيما يخص اتجاه اليد العاملة، فهي تخص دراسة تفصيلات وتوجهات الأفراد الذين يسعون للعمل في المنظمة، أو الذين يربحون في الهجرة إلى بلد آخر والعمل فيه، أو عند دخولهم ميدان التعليم والبحث أو المجال السياسي أو الجيش... الخ وعملية تقدير العرض الخارجي من اليد العاملة التي تهتم المنظمة في تاريخ معين تمر عبر أكثر من خطوة، ابتداء من حصر أنواع العمالة التي تهتم المنظمة في تاريخ مستقبلي، وهي موجودة حاليا في سوق العمل ثم مختلف المعلومات المتعلقة بوضعيتها الحالية من ناحية التكوين والقدرات وغيرها، وفي الأخير تقدير تطورها.

رابعا : تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب

تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية أو المطلوب منها في ظل الخطة الإستراتيجية، مع ما تتوفر عليه المنظمة من هذه الموارد أو ما هو معروض منها، أي دراسة وتحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المنظمة، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة. ويعتبر العجز عن النقص في اليد العاملة، أما الفائض فيعبر عن وجود يد عاملة أكبر من احتياجات المنظمة، ويمكن أن يتحدد العجز أو الفائض بدراسة كل قسم أو إدارة على حده، استخلاص العجز أو الفائض الكلي.

وبذلك فإن هذه الخطوة تسمح بتحديد الفروقات بين احتياجات المنظمة وبين مخزونها، حيث يمكن أن تكون المنظمة أمام الوضعيات التالية : (1)

- **التوازن :** ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة مساويا لاحتياجات المنظمة.
 - **الفائض :** ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أكبر من احتياجات المنظمة.
 - **العجز :** ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أقل من احتياجات المنظمة.
- ويمكن أن يكون الفائض أو العجز كليا على مستوى المنظمة ككل، ويمكن أن يكون جزئيا على مستوى الأقسام أو الإدارات.

1- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص، 80.

خامسا : وضع برامج لمعالجة عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية والتمتاع منها
 تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية وبين العروض منها، فالبرامج التخطيطية تعد إما بهدف مواجهة العجز في الموارد البشرية، أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أقل من الاحتياجات المتوقعة منها، أو بهدف مواجهة الفائض في الموارد البشرية أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكثر من الاحتياجات المتوقعة منها (1) يلي عرض لمختلف البرامج التي قد تتبناها المنظمة من أجل معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية:

✓ **برامج معالجة العجز في الموارد البشرية (سدا لشواغر)**

تعتبر الوضعية التي يكون فيها الطلب المتوقع من الموارد البشرية أكبر من المعروض منها حالياً، وضعية صحية ومشجعة، أي أن المنظمة في حالة انتعاش، وتنتظر هذه الفرصة من أجل تمديد وتوسيع أنشطتها ، وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية: (1) :

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- استخدام العمالة المؤقتة.
- تكليف جهة عمل خارجية للقيام ببعض المهام مثل الصيانة، النظافة، ...الخ.
- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد.
- التدريب وإعادة التدريب، من أجل تحقيق التوافق بين فرص العمل المتاحة والمهارات والمؤهلات المعروضة من جهة، ومن جهة أخرى في حالة ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة.
- إحلال التكنولوجيا محل العمال.
- تكبير الوظائف، أي إضافة بعض المهام إلى الوظيفة حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر.

ب : برامج معالجة الفائض في الموارد البشرية

إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمالة، أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب،، يمكن أن تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات الآتية : (2)

- استخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلى المعاش، الوفاة، الاستقالة، الوفاة...الخ)

1 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص75.
 2 - عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة – الاندماج- مشاركة المخاطر، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999، ص،ص 154-157.

- تقديم حوافز للتقاعد المبكر، تقديم المكافآت المجزية أو المعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش... الخ، والمهم عند استخدام هذه السياسة ألا تتعارض مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية من حيث المهارات والخبرات.
 - تقديم مكافآت مجزية لترك العمل.
 - تدريب وإعادة التدريب، خاصة على الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، وكذلك في حالة وجود ندرة في سوق العمل.
 - نقل الفائض على فروع أو أقسام تتبع المنظمة أو إلى منظمات تواجه عجز في العمالة وتعمل في نفس الصناعة.
 - إعادة توزيع العمالة بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني نقص العمالة مع زيادة عبء العمل.
 - تجميد الأجور وتخفيضها.
 - مشاركة العمل : وذلك من خلال توزيع كمية العمل على أكبر عدد ممكن من العمال مع تخفيض عدد ساعات العمل أو تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع.
 - إنهاء عقود العمل المؤقتة.
 - إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها، وكذا إنهاء الخدمة مؤقتاً مع مساعدات خارجية.
- هذا وقد تلجأ المنظمة إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، إذا لم تؤدي السياسات السابقة إلى تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.

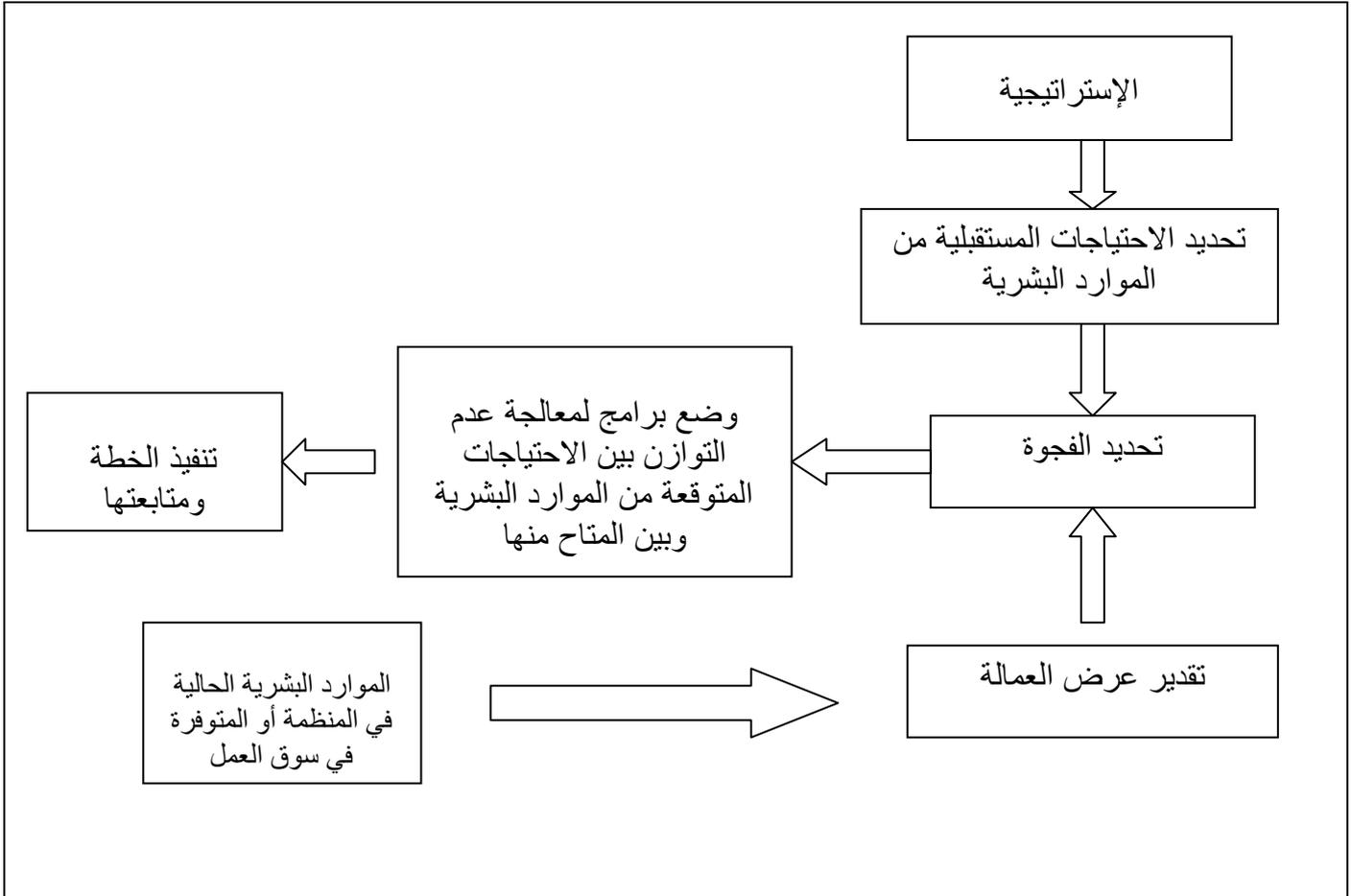
سادساً : تنفيذ الخطة ومتابعتها (1)

- بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ، ومن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ ضرورة التأكد من وجود فرد يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة، وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك، كذلك فإنه من المهم توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الانجاز وفق المعايير الزمنية والنتائج المحددة سلفاً، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية، وهي تراقب وتقوم الخطة:
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
 - ما هي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

1 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص : 92-93.

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز في الوقت المناسب.
ويبين الشكل التالي مختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

الشكل رقم (04) : يمثل مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



Source : Alain Meignant , ressources humaines déployer la stratégie , édition liaisons , paris, France, 2000, p :121.

المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

تعتبر نوعية وكمية الموارد البشرية المتاحة في موقف معين لإدارة عمل ما في غاية الأهمية، فالموارد البشرية هي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة، ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في استراتيجيات المنظمة (1).

يعتبر تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات تخطيط إستراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، وذي علاقة وارتباط مباشر بخطتها الإستراتيجية، لأنه يبني في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فمن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً، فإذا كان متاح لا يكفي حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود نقص موقع في قوة العمل يجب تحديده ومن ثم توفيره، أما إذا كان متاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود فائض في مواردها مستقبلاً يجب العمل على التخلص منه، لأنه يمثل تكلفة عمل يؤثر على أرباح المنظمة سلباً، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته خطتها الإستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية (2).

فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة وغير مستقرة، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، فطالما يوجد هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل مستمرة، وأنه لا توجد هناك منظمة وليس فيها معدل دوران عمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل صفراً، لأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية، وبما أن تخطيط الموارد البشرية هو المسؤول عن تقدير وتحديد حاجات أعمال المنظمات من الموارد البشرية إذا فهو عمل إستراتيجي مستمر يلزم تنفيذ استراتيجيات المنظمات طالما أنها قائمة وتعمل في ظل بيئة دائمة التغير (3) ويلعب تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة هذه الموارد ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للمنظمة وما يسعى لتحقيقه من أهداف في المستقبل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تحديد وتقدير احتياجات هذه الخطة الإستراتيجية من

1- اشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص، 153.
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص، ص، 236-237.
3- نفس المرجع، ص، 237.

الموارد البشرية والتي على أساسها تباشر إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية عملها تساهم وتساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارستها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل وغيرها... الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة، فنتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي ترسم الإطار العام لإستراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل، بمستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية:

وعليه وحتى يتحقق التكامل الفعال بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة فإن ذلك يتطلب توفر عدة متطلبات أهمها: (1)

- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل.
- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل، وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية عند تفكيرهم في خطة العمل.
- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة، فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا لأدراك حقيقة هامة، ألا وهي أن النمو المستمر للمنظمة قد يواجهه قيود متمثلة في النقص والعجز في الموارد البشرية، وأن هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها، والاهتمام بها في المستويات العليا من المنظمة.
- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية على إشباع حاجات الإدارة العليا والإدارات الوظيفية.
- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة.
- تحديد قضايا وأمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل وأعلام المديرين بها.
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف للموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة إستراتيجية للموارد البشرية.
- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي، لتحديد الفرص الجديدة لتقنين الإدارة الموارد البشرية فيها.

1 - راوية محمد حسن ، مرجع سابق، ص، ص ، 81-82.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية الإستراتيجية التي تعتبر الطريقة أو المنهج أو الطريق السليم والصحيح لبلوغ الهدف وتم التعمق في تعريف هذا المفهوم الذي اكتسب دورا هاما في إدارة الموارد البشرية، وكيف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استخدام هذا المفهوم الذي يعتبر ركيزة أساسية تعتمد عليه أية منظمة، كما تطرقنا أيضا إلى أعطا نظرة شاملة عن أهم مستويات الإستراتيجية الثلاث متمثلة في إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية النشاط لإضفاء الأهمية على هذا المفهوم الجديد في علم الإدارة، كما تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى توضيح دور وأهمية الاستراتيجيات البديلة في عملية إدارة الأعمال وإدارة الوسائل الجديدة للموارد البشرية، وتم توضيح نماذج وضع الإستراتيجية الذي تتنوع بين النموذج الخطي والنموذج التكاملي والنموذج التفسيري، ثم تم التعمق في توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه في المنظمة، ومتطلبات تطبيقه ومدى فعاليته في بناء الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال توضيح مراحل وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية ماهيتها، وظائفها

تمهيد

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية ، أهميتها وأهدافها

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

المطلب الثاني : الاستقطاب واختيار العاملين

المطلب الثالث : وظيفة التدريب

المطلب الرابع : وظيفة تقييم الأداء والأجور

المطلب الخامس : وظيفة التحفيز والترقية

خلاصة الفصل

تمهيد :

الإنسان هو الكائن الحي الوحيد القادر على إدارة شؤونه وتنظيم حياته مستخدماً العقل وما يخزنه من ثقافة، لذلك فإن العاملين في أية منظمة إدارية عامة كانت أم خاصة، يمثلون أهم عناصر العمل على الإطلاق، فلم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هم إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

إلا أن هذه القوى من اليد العاملة والتي تعتبر الدعامة الأولى في أي مؤسسة بحاجة دائماً إلى تنظيم ورسم خطط للسير الحسن للأعمال داخل المنظمة لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية السعي لإكسابها هذه الصفة، ذلك لأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية .

إن إدارة الموارد البشرية تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المنظمة هم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحته م، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية ، أهميتها وأهدافها

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

- لقد تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً، يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لا بد من أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية كما أوردها بعض المؤلفين في علم الإدارة :
- يعرفها البعض بأنها إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استثنائية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها واستشارية في الوظائف والنشاطات⁽¹⁾
 - وهي أيضاً الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁽²⁾
 - ويذهب **حبيب الصحاف** : " إلى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً بالمنظمة"⁽³⁾
 - ويعرفها **محمد فالح صالح** : " إدارة الموارد البشرية هي العملة التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من أيدي عاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"⁽⁴⁾
 - أما **عبد القادر مدني عقلاني** : فيعرف إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو⁽⁵⁾

1 - يوسف حجيم الطائي، فوزي العبادي، مرجع سابق، ص، 38.

2 - نفس المرجع ص، 38.

3 - حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي، انكليزي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 1997، ص، 1.

4 - محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص، 21.

5 - عبد القادر مدني عقلاني، إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1993، ص، 20.

- أما إبراهيم الغمري : فيرى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾
 - تعريف محمد عثمان إسماعيل : تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها⁽²⁾
 - ويذهب علي عربي وآخرون في تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة⁽³⁾
- وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح.
- إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- "هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة⁽⁴⁾
- "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁽⁵⁾

1 - إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999، ص، 43.

2 - محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص، 22.

3 - علي عربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 200، ص، 17.

4 - أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2000 ط1، ص19

5 - شاويش، مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 3 ط، 2000 ط3، ص2

ثانيا : أهمية الموارد البشرية بالمنظمة :

لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم |أو من خلال برامج جديدة للمكافآت والحوافز، فهناك إذا ارتباطا قوى بين نجاح المنظمة وبين برامج جيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إل العوائد المالية⁽¹⁾

وعليه فإن أهمية الموارد البشرية تنبع من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري إلى يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى توفرت إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر، وتفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون قد توجهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية، وتتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أعظم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، والواقع أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي :

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، التي تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وذلك سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثمة زيادة فعالية المنظمة ككل.⁽²⁾
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتلمة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات، ستوفر تكاليف محتلمة ناتجة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

1 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، عمان، 2001، ص20.

2 - نفس المرجع، ص 22.

➤ إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهرة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات.

وعليه يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط أي زيادة عدد الموظفين، وتقنية عالية من الآلات والمعدات، بل إلى التوسع الرئيسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة، والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل وتنطوي أهداف المنظمات عامة تحت هدفين هما الكفاءة والعدالة، وتجسيد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة، ولكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها، وأداء العاملين ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة لمعدلات الأداء والإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل وغيرها... (1)

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القدرات فالإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما أخذت العدالة بعين الاعتبار في أمور العدالة والتدريب والتقييم والتحفيز...، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وكذا في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة فإن العدالة يمكن قياسها من خلال سياسات واضحة في عدم التحفيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم. وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم العمل، وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات الكفاءة والعدالة، يمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي: (2)

1) أهداف الموارد البشرية نحو المنظمة

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

1 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12-14.
2 - نفس المرجع، ص 16.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً.
- تحقيق الانتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغباتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

(2) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين

- إيجاد ظروف عمل جديدة يمكن للعاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفيذ المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها ربحية مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.
- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد حتى يضمن السير الحسن لهم.
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ويمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات يتمثل في تزويدها بموارد بشرية فعالة قائمة على إستراتيجية متكاملة مبنية على الخطط والتنبؤات التي تضمن الجودة من خلال بلوغ أهداف المؤسسة والتي تضمن للمجتمع ما يلي : (1)

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

1- Martory Bernard, Crozet Daniel, **Gestion des ressources humaines**, pilotage social et performances, édition Dunod ,4eme édition, Paris, France, 2001, p : 108

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها إلى غاية الآن عدة تطورات أدت إلى تغيرات جذرية في وظائفها، وذلك نتيجة عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية، وقد صاحب هذا التطور عدة إفرزات أهمها تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وبروز رؤى حديثة في أنشطتها وأدوارها من جهة، وظهور عدة تحديات أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

وعليه فقد اهتمت المنظمات على مدى التاريخ بالموارد البشرية وجاء سبب هذا الاهتمام من جراء أن توفير الموارد البشرية واستخدامها استخداما أمثل يعتبر أمرا ضروريا وأساسيا لكل منظمة وفيما يلي توضيح المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

1 - مرحلة العبودية :

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، فالمنتج لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد قد تمت مساواتهم مع الحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية⁽¹⁾ وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر وفي هذه المنظمة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة، وتعويض من يموت منهم بجدد ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، كما لا تحتاج للاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر آنذاك.

2 - مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية

جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، وكان هناك تبادلا محسوسا وهاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعمالين معه ولا سيما في نظام الطوائف حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين أو " العبيد الأفراد حاليا" وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، والطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة ويجد في الطائفة الواحدة هناك الأستاذ والمتدرب والأجير⁽²⁾ وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بال|أجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.

1 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، بغداد،

1991، ص15.

2 - نفس المرجع، ص17.

وقد بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ الأساس لتهيئة مساعدين تهيؤهم ويؤكد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين وقد تحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيأ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات ، هذه وغيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة، لن يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل أجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكونهم كانوا بحاجة إلى ما يلي :

- ✓ برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث
- ✓ قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال
- ✓ قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من معلم في صنعه.

وقد عالج أصحاب الحرف والعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم أسموها بالطائفة هذه الطائفة أو الجمعية التعاونية أو النقابة توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة لما تصنف المنتسبين إليها، أي تحدد من هو المعلم، إذا فالطوائف كانت بالأساس منظمات أرباب العمل وليس العمال في حد ذاتهم.

3 - مرحلة الثورة الصناعية :

جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية، التي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر التي تميز بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال مدة العمل بشكل خاص، ولقد ركز كتاب **Rebert Owen** في عام 1771م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعة القطن (اسكتلاندا)، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي يتمثل في إجراء تغيير داخل المصنع وكان لكتاب ادم سميث في عام 1776 المعنون بثورة الشعوب دورا كبيرا في إيضاح جملة من الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

فمن خلال هذه المرحلة اخذ العديد من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها، ولعل أبرز السمات التي تميز لها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل، وزيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبحت في مقدور العاملين إنتاجها، علاوة على ذلك ظهرت المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل.

غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة أخرى من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد، فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها :⁽²⁾

1 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص31.

2 - نفس المرجع ص 32.

➤ ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال.

➤ ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية.

➤ ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الموارد البشرية.

ما يمكن استخلاصه من هذه المرحلة أنه رغم التطور الكبير الذي عرفته الثورة الصناعية من خلال ظهور التخصص وتقسيم العمل وتجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع، كما تم من خلال هذه المرحلة إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، ومن جهة أخرى فقد أدت الثورة الصناعية إلى زيادات معتبرة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن هذا العامل أصبح ضحية للتطور فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة بدل اعتمادها على العامل.

4 - مرحلة الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة اتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ركز تايلور على التعاون ما بين إدارة العاملين، ويعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج، فالمفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وهي دراسة الوقت والحركة، تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبيه على ذلك الأسلوب⁽¹⁾

وقد كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم ، و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية ، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها ، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري . و ظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ فريدريك تايلور ، فرانك و ليليان ، هنري جانت و جيلبرت، مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة ، سمي حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، ؛ (O.S.T) بالتنظيم العلمي للعمل فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل⁽²⁾ ،

1 - Jean marie Peretti : **Ressources humain et gestion du personnel**, Ed vuiber , Paris, 1994 , P : 1
2-راوية محمد حسن : **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ط1 ، 1999 ، ص2-15.

والوسائل والأدوات المستخدمة ، والزمن اللازم لكل مهمة ، ومن خلال البيانات التي تم جمعها كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية ، و هنا يلح تاييلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافئات أعلى ، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح(1)

و من خلال دراسات و تجارب" تاييلور "توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل ، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ؛ و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها، و من أهم مبادئها نذكر: (2)

1- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها ، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص تقسيم العمل.

2- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلت محل الحدث و لتخمين ، وأيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء

3- المكافئات المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد تاييلور "كم و نوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا بأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة ، في عملية اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال ؛ و إن أهم فكرة جاء بها" تاييلور "هي عملية تنمية الموارد البشرية و بالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج ، و هذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911.

1- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986 ، ص36.
2- قيارى محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ، دار المعارف الإسكندرية ، 1981 ، ص125.

و تلى محاولات" تايلور "دراسات الزوجين" فرانك و ليليان جليبرت "و هذا من خلال الدراسات التي قاما بها و المسماة" دراسات الحركة و الوقت " ، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة ، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجهم أو اختصاره ، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع ، و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات و تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة و الذي ينطلق من " أن الأفراد كسالى و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية و أنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال ، و ضرورة الاختيار و التدريب و الاهتمام بالحوافز النقدية

.غير أن هذه المساهمة لا تتف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في(1)

1- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.

2- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.

3- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، و تعتبر إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن "مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال و خاصة بين الإدارة صاحبة السلطة و العمال الذين عليهم بالسمع و الطاعة(2) و هذا لخدمة المبادئ الرأسمالية ؛ و بهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية و التي كثيرا ما توصف بنظرية الآلة (3)

01- راوية محمد حسن ، المرجع السابق ، ص18.

02- قيارى محمد إسماعيل ، المرجع السابق ، ص143

03- محمد علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد منهج تحليلي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص62.

5- نموذج العملية الإدارية الفايولية :

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية ، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية ، فإن نموذج العملية الإدارية كان، يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر "(1) أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ، و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة لأداء تسيطر على السلوك الإنساني. و كان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى " هنري فايول " والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : التخطيط ، التنظيم ، الأمر و الرقابة ، كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب ، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط و وضع بذلك عدة مبادئ ، و بدون هذه الأخيرة- على حد تعبير فايول تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال ، إلى أن "فايول" "اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة و منحهم مكافئات و حوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه "(2) ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشرة (14) مبدءا من خلالها يمكن الإطلاع على أنشطة الإدارة و هي: (3)

- 1- تقسيم العمل و التخصص :يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- 2-السلطة و المسؤولية :و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3-الضبط و الربط :إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4-وحدة الأمر :و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5-وحدة الهدف :و تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- 6-أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية :و هذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

1 - عبد الكريج درويش / لهلا ت كلا : أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلو مصرية ، د -ط ، 1976 ، ص208 :

2- أحمد ماهر :المرجع السابق، ص30 :

3- قباري محمد إسماعيل : المرجع السابق ،ص143

- 7-عوائد العاملين :يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- 8-المركزية :إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9-التسلسل الرئاسي :لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- 10-النظام :على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدامها أمثل.

11-العدالة :لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12-استقرار العمالة :لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.

13-المبادأة :لابد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.

14-تنمية روح الجماعة :يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.

و على الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التنظيري إلا أنها كسابقتها الحركة العلمية -انطوت على نقائص يمكن إجمالها في : أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم و أهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي ، و هي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل و لا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل و هذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال و بالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

6- نظرية البيروقراطية

يعرف " المعجم العربي الأساسي " لاروس " البيروقراطية بأنها (:الحكم بواسطة كبار الموظفين). وقد عرفها قارستون Garston بأنها" بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل."

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber 1864-1925 النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقد قدم فيبر أرائه عن البيروقراطية كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة " فالقوة " تعني القدرة أو القابلية في ارام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية. أما " الشرعية " فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.

كما استخدم مصطلح " السلطة " بمعنى الدمج بين الجانبين- القوة والشرعية -أي إطاعة الأوامر و تقبلها طواعية من قبل المرؤوسين. وقد استخدم " فيبر " في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته بعامين (مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جدًا، كما حدد خصائصها.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة الكاريزمية.

النوع الثاني: السلطة التقليدية.

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح دراسته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه ب ن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية. أما فيما يتعلق

بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة. أما

النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (واعتبر فيبر أن البيروقراطية تمثل

النموذج المثالي للتنظيم المستند إلى السلطة العقلانية و الشرعية و حدد لها مجموعة من الخصائص:(1)

• لا يرتبط العاملون داخل المؤسسة بعلاقات شخصية فهم أحرار إلى أن تقوم بينهم علاقات عمل خاضعة لنظام رسمي وظيفي.

(1) Rojot. Jaques, **Théorie des organisations**, 2 eme édition ,Edition Eska.Paris,2005, P25

- التسلسل الهرمي الواضح في المناصب المسندة إلى الأفراد دون تجاوز، حفاظا على النظام و الضبط داخل المؤسسة.
- كل منصب خاضع لمستوى الكفاءة الشرعية و المعرفة الفنية المحددة سلفا.
- يخضع العمل لعلاقات تعاقدية حرة.
- ينتقى العاملون و يتم توظيفهم على حسب مؤهلاتهم الفنية و التقنية.
- بعد التوظيف يصب للعاملين الحق في نظام أجور و مكافآت واضح و محدد، كما لهم الحق في التقاعد.
- تخضع الترقيات و تحدد وفقا للأقدمية و تقارير الرؤساء بتسلسل هرمي.
- يخضع العامل إلى نظام ضبط و توجيه و مراقبة صارمة. و من المآخذ على نموذج فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية و التي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها. كما يؤخذ عليه الأثر السلبي لمبدأ التسلسل الإداري على الموظف في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادرة. كما أن الأجر الثابت قد يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف و يجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين و قد لخص بعضهم هذه المآخذ أو السلبيات فيما يلي : (1)
- الآلية : نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان، و معاملته كألة.
- التناقض : فمبدأ التدرج الهرمي يتعارض مع مبدأ الخبرة و التدريب ك ساس لاختيار الموظفين.
- الانغلاق : فنجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب، بل يرتبط بالبيئة الخارجية، وهذا ما لم يأخذ به فيبر لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.
- الجمود : نتيجة منطقية للتحديد القاطع للاختصاصات و المسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد، إن جمود السلوك الوظيفي قد يحقق أهداف البيروقراطية لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى مزيد من المتاعب لجمهور المتعاملين في المنظمة. و خلاصة لما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التفصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص، ولكنه اتسم بالطابع المادي و أغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة، كذلك نجد أن النظريات السابقة تشترك في أنها ركزت على العوامل الداخلية للمنظمات و أهملت العوامل و المتغيرات في البيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة.

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، الأردن، ط1، 2005، ص 12.

7- مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

مبادئ العلاقات الإنسانية: هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل

موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

- 1 - يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
- 2 - يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العام لين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نضم المؤسسة و بالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير و إلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، و خلق القيادات و الشخصيات و إلى تحسين العلاقات الإنسانية . فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة و القلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل و يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- 3- كما يجب إعطاء التقدير و الاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم و طاقاتهم لتحسين أدائهم.
- 4- يجب تشجيع العمل الجماعي و العمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة ب بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن يأت معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته و يحلل أفضل و لكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق
- 5- يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت و إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل و ليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها و توجيه اللوم إليه و إصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه

ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

ويمكن حصر مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- ✓ كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية؛ المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- ✓ التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- ✓ العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما

يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية. ويشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين. أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

و تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال" : ألتون مايو "و" فولت "و" روثلز برجر "؛ هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري . فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة و الوظائف ، و أيضاً مع ظهور التنظيمات العمالية و المتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة ، 1935 توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني . فالمدبرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية ، و تحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضاً ؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة. و كما سبق ذكره فإن "أبحاث و دراسات ألتون مايو "و" روثلز برجر "و" فولت "إضافة إلى كل من" جاردرنر "و" ليكرت "و " وايت "كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم

العلاقات الإنسانية . فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلاً قوياً على أهمية العنصر البشري في الصناعة " (1) ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب" مايو "بل لأهم نتائج هذه التجارب و أيضاً مساهمات رواد هذه الحركة ، فكتابات "مايو "و" ماري فولت "من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية . فقد نصح " مايو – "و هو أسترالي الجنسية و ترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع " هاورثون – "المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر و الحاجات النفسية للأفراد، و كان هذا سنة , 1933 أما" ماري فولت "فكانت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال ، و قد نظرت" فولت "إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات و الحاجات ، و بهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا و يشجعوا الأداء في العمل بدلاً من طلب الأداء الجيد فقط. أما أبحاث" روثلز برجر "فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي و التي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين. و عليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات ، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد:

لا يستطيع أن يعمل و يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي. هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة(2) و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات و أهدافها ".(3) و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية " ألتون مايو "بالعنصر الإنساني و اعتباره أهم عوامل الإنتاج ، و قد أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها : تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و المواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، و عليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية – كما زعم التاليلوريون– بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان – وهي العوامل النفسية و الاجتماعية – ، و يمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي 1 " :

1-الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.

2-تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

1 - المرجع نفسه، ص35 :

2 - خلفان رشيد : واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1995 ، ص / 18 :

3 - كامل بربير : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط : 1، 1997 ، ص1 :

- 2 - البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
- 3 - اعتبار المشرف بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.
- 4 - التركيز أكثر على إنباء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

4 -مرحلة إدارة الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء. يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري وكل ما يتعلق به وبحاجاته وتصرفاته ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

- أ. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- ب. لابد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- ج. لابد أن تهى بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- د. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ م ا رعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم. حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي الأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية. يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

المطلب الثاني : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق المنظمة فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقتهم بأعلى كفاءة ممكنة، وساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية أو سلطة استشارية تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة وما تقصده في هذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية وعلى عكس الإدارات التنفيذية الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية أو خطية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بالإدارة الفعالة للموارد البشرية تحت إدارتهم ، ومن جهة أخرى يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصرف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارات، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، فإنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

إذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل الشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير بالتمتع أساسا بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارستها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالا .

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين ووضع الأنظمة للعاملين ونقلهم مقابلة المرشحين وجمع المعلومات عن العاملين وترقيم الوظائف وغيرها.

إذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمنظمة تتميز أساسا بكونها علاقة استشارية بدأت ترقى مؤخرا في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية ، فإن هناك نقطتين تميزان أيضا العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى وهما:

01- المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة:

إتباع أسلوب المركزية إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة أم في حالة إتباع أسلوب اللامركزية، فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة لأطراف تخدمه الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية،

وهناك بالطبع عوامل عديدة تعدي الإدارة في إتباع أسلوب الامركية أو المركزية في هذا المجال، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

✓ **حجم المنظمة:** تميل المنظمات صغيرة الحجم إلى الأخذ بالأسلوب المركزي نظرا لقلّة عدد العاملين بإدارة الأفراد، إما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي عادة تضم أكثر من فرع أو مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة فنلاحظ ميلها الأخذ بالأسلوب اللامركزي من خلال إنشاء وحدة للأفراد في كل فرع مصنع.

✓ **فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية:** فعندما تركز الإدارة العليا على هدف توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر فإنها تتجه عادة إلى الأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

✓ **الحاجة إلى التخصص :** عندما تحتاج الممارسة الكفئة إلى نشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص والمعارف والخبرات فيفصل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

✓ **الظروف البيئية :** فكما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة بالتعقيد والتغيير المتواصل غير المتوقع نتيجة الإدارة العليا نحو الأخذ بالأسلوب اللامركزي في تنظيم هذه الإدارة للموارد البشرية والعكس، وتشمل الظروف البيئية الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والثقافية والقانونية...

02- أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة : أما فيما يتعلق بمدى الأخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة/ فإن الأخذ بهذا الأسلوب سيجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في أن واحد أو لاهما التنظيم الوظيفي، حيث تنقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الانتاج والتسويق والمالية والأفراد وثانيهما تنظيم المشروع وإدارته، حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل المنظمة المؤلفة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت أي عندما يتم انجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية في انتظار البدء بمشروع جديد آخر، ففي منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصص الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت واحد هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذين يعملون معه طوال مدة حياة المشروع الذي يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية(1)

1 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص23.

المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية وهذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها الأمر الذي أدى بإدارة الموارد البشرية إلى إتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتلك المتغيرات ونذكر منها ما يلي : (1)

أولاً : تحديات السوق العالمية : إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لمنظمة ما، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستحالة، وغالبا ما تفصل هذه المعايير بين الربحين والخاسرين في عالم المنافسة اليومي، لذلك لا بد على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية :

1 - كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة ؟

2 - كم المدة التي تستغرق تطوير إنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق ؟

3 - وما مدى استجابة الشركة إلى بعض الاهتمامات الخاصة ؟

4 - وكيف تتأثر بها ؟

ثانيا : تحديات مستوى التأهيل للوظائف : يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات

تعليمية أعلى كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من المواقع أن تزداد بسرعة أكبر وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرصة العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم بمعنى آخر يعني المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة تنطوي عموما على معارف وتأهيل عالي .

ثالثا : تحديات العولمة للأفراد : من أجل النمو والازدهار تبحث العديد من الشركات على فرض أعمال

تجارية في الأسواق العالمية، وأصبحت عملية المنافسة والتعاون مع الشركات الأجنبية تتمتع بنقاط أساسية ومهمة للعمل منذ بداية 1980 وبسبب المشاركة مع المنظمات في مناطق من العالم واستخدام تقنيات

المعلومات والتعاون بين الأجزاء البعيدة من عملها رأت الشركات العملاقة بأن عليها إن تقدم صورة مستقبلية ومشرقة لزبائنها وتنعكس العولمة على إدارة الموارد البشرية وعلاقة العمل من خلال عدة عوامل أهمها الأجور وحق العمل ذلك أنه لكل مواطن قادر الحق في العمل الذي يمكنه من كسب قوته بالإضافة إلى برامج الإعداد المهني للعمال المتمثلة في تدريبهم وتحسين مستواهم المهني.

1 - نفس المرجع، ص 54.

رابعاً : تحديات التكنولوجيا الجديدة : لقد مكنت التطورات في التكنولوجيا من إدخال الحاسوب للمنظمات والاستفادة من المعلومات الهائلة حيث أن شبكات الحاسوب العملاقة تستطيع أن تخزن كميات من عملية التسجيل البسيطة العملية السيطرة على المعدات المعقدة

لقد غيرت التكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية في العالم وربما يكون استخدام التكنولوجيا الأكثر مركزية في إدارة الموارد البشرية أهم نظام معلومات لأي منظمة، حيث يقدم هذا النظام بيانات دقيقة وحديثة لأغراض النقابة واتخاذ القرارات، وفي هذا المعنى يمتد هذا النظام إلى ابعاد عملي ة بسيطة واسترجاع المعلومات ليشمل تطبيقات أوسع مثل إنتاج التقارير والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والترقية...

خامساً: تحديات خاصة بالجودة : إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل أفكارها المركزية، المتمثلة في فهم احتياجات الزبون والعمل على انجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى والنضال من أجل التحسين المستمر، ولقد بدأت ثورة إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات وقادتها شركات بارزة مثل : مونوترورة، وسيروكس، وفولت ...، وفي معظم الحالات ينظر المدراء إلى الجودة إلى أنها تعديل سريع ويصاب بخيبة أمل عندما لا تأتي النتائج وفقاً لتصوراته، وعندما تعطي برامج الجودة الشاملة ثمارها في العمل فمن الطبيعي إرجاع السبب إلى التغيرات الرئيسية التي اجراها المدراء في فلسفتهم وفي برامج الموارد البشرية.

وبغرض الاستجابة إلى احتياجات الزبون بشكل أفضل وأسرع وبثمن أرخص أسست المنظمات برامج إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة ويتطلب كل من هذه البرامج أن تشترك الموارد البشرية في تغيير عمليات العمل والتدريب وتصميم الوظيفة، والتعويض وما شابه ذلك، كما تنشأ قضايا الموارد البشرية عند الاتصال مع الموظفين بشأن أنظمة العمل الجديدة، كما هو الحال في أي مبادرة للتغيير، وقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية: (1)

- التركيز على خدمة الزبائن.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية بدلاً من العلاج أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.

- صناعة القرار وفق الحقائق، بالإضافة إلى التغذية العكسية.

ومن خلال ما تقدم تسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي، وهذا الأمر يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة.

سادسا: التحديات الاجتماعية (الديموغرافية)

إن من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم، ولأنها تؤثر على العمل لأي موظف، فإن هذه التغيرات مرتبطة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس وهي مواضيع مهمة. وتتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادية ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين، لذلك لا بد من استراتيجيات للموارد البشرية تأخذ بهذه المتغيرات البيئية الخارجية، وبما يتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية.

إن الاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تكوين إنسان يقيم اهتمامات وطموحات ومعارف جديدة، بل إن العلماء يتكلمون عن جيل الشبكة ويدرسون خصائصها، فمن أبرز هذه الخصائص هي: أنه ذات مستوى تعليم وتأهيل ووعي عال ومهارة في استخدام الانترنت وغيرها من التقنيات الحديثة والاستفادة من فرص التأهيل الجديدة كالبحث عن وظائف الانترنت، كما أنه أكثر استعداد للمخاطرة واهتماما بالأعمال. كما أصبح الفرد واعيا بالعمل وأهميته ومؤهلا لممارسته، لذلك ترتفع نسب العاملين من مختلف الأجناس والأعمار والجنسيات والمؤهلات البدنية، بحيث حتى المعاقين يدركون أن بإمكانهم العمل، كل هذا يجعل قوة العمل أكثر تنوعا وتمثيلا للمجتمع الأوسع، كما أصبحت الإدارات تدرك ذلك وتسعى للاستفادة من عناصر كانت تستهين بها سابقا.

سابعا: تحديات إدارة التغيير.

إن التكنولوجيا والعولمة هما قوتان تقودان التغيير في المنظمات وإدارة الموارد البشرية، وهناك أنواع عديدة من التغيير فإن البرامج التي تركز على الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتقليل من الكلف وعملية إعادة الهندسة والموارد الخارجية كلها أمثلة للوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق النجاح الواسع. وبعض هذه التغيرات قد يصدر عنها ردود أفعال معاكسة تنتج عندما تؤثر القوى الخارجية على أداء المنظمة وبعض التغيرات هي تحفيزية ومتعلقة بالمدراء للاستفادة من فرص الأهداف وخصوصا بالصناعات التي تمتاز بالتغيير السريع. (1) ولأن التغيرات الناجحة نادرا ما تحدث بصورة طبيعية أو سهلة فإن الأسباب الرئيسية التي تقلل فشل جهود التغيير في التأثير على قضايا الموارد البشرية هي كالتالي:

1- أكرم ناصر: الموارد البشرية وعصر المعلومات، مركز المعلومات للدراسات والبحوث العلمية، سوريا، 1999، ص2، 4-

- عدم بناء تحالف قوي للجهد للتوجيه
- فقدان القادة الذين يتمتعون برؤية واسعة والذين يتواصلون برؤية جديدة
- عدم إزالة العواقب بوجه الرؤية الجديدة بالإضافة إلى عدم التخطيط المنظم للحصول على أرباح قصيرة الأجل.
- الإعلان عن النجاح مبكرة جدا مع عدم المساس بتغيير الثقافة التنظيمية.

ثامنا: تحديات شركات المدراء التنفيذيون والموارد البشرية

إن مخاطبة الموارد البشرية نادرا ما تكون مسؤولية شاملة لأقسام الموارد البشرية فبدلا من أن يعمل مدراء الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع المدراء التنفيذيين لمخاطبة القضايا المتعلقة بالأفراد. ولأن هذه العلاقة لا يمكن إنجازها بصورة مثالية، فإن الموقف سوف يخضع للتغير السريع ويفترض مدراء الموارد البشرية دورا كبيرا في عملية تخطيط الإدارة العليا واتخاذ القرارات وهو اتجاه عكس الإدراك المتنامي بين المدراء التنفيذيين، بأن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تنجز مساهمات لإنجاح المنظمة. وللقيام بالأدوار بشكل فعال ينبغي أن يساهم مدراء الموارد البشرية في كفاءات الأعمال وكفاءات الموارد البشرية الحديثة وكفاءات إدارة التغيير، وأخيرا نادرا ما تكون إدارة الأشخاص هي المسؤولية المحصورة بوظيفة الموارد البشرية، إذ أن وظيفة كل مدير هي إدارة الأشخاص والشركات الناجحة هي تلك التي تدمج خبرة المتخصصين في الموارد البشرية مع خبرة المدراء التنفيذيين لتطوير مواهب الموظفين والاستفادة منها.

تاسعا: تحديات تطوير رأس المال البشري.(1)

إن الموظفين يمتلكون رأس مال بشري خاص بهم، وهذا ما لا تمتلكه المنظمة فلو ترك الموظفين الكفويين الشركة أي استثمار قامت به من أجل تطوير وتدريب هؤلاء الأفراد العاملين فيها، ومن أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يبذلوا بتطوير الاستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن يد العاملة، وتركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة، ولغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المنظمات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والقدرات التي لها قيمة للمنظمات، وينبغي أن يتطور المدراء الاستراتيجيات لتحديد وتجنيد واستخدام أفضل موهبة متوفرة، وتطوير هؤلاء الموظفين بطرق خاصة خلال الشراكة وتشجيع المشاركة في المعلومات ومكافآت التعاون والعمل الجماعي.

1 - نفس المرجع، ص 08.

عاشرا: تحديات المعلومات.

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد اختلافا بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين هما: (1)

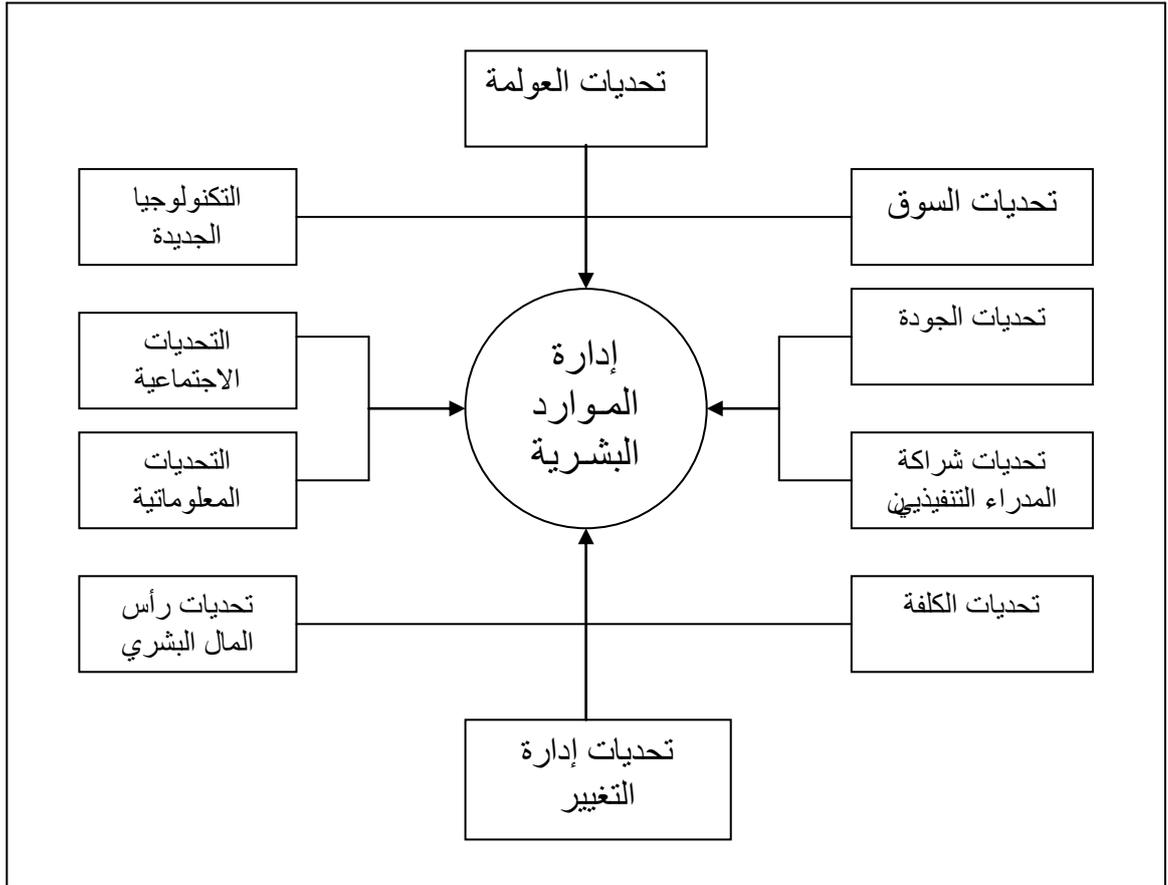
أ - الانتشار السريع لثقافة المعلومات.

ب - العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات الدولية متشابهة مع المتطلبات العالمية التي يجب أن تلبي التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة وزيادة أيضا التنافس الصناعي والثقافي بالإضافة إلى الشارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

فالمعلوماتية أثر واضح في الطلب على الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية أدبيا إلى تغيير ماهية الطلب على الموارد البشرية.

الشكل رقم (05) يمثل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.



المصدر : يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 88.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

أولاً: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته.

يشمل العمل مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات.

فالوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تستند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية، والوظيفة هي مجموعة مهام تستند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف.

1- مفهوم تحليل الوظائف.

إن وظيفة تهيئة وإعداد الموارد البشرية تتضمن جانبين:

الأول: تركيز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل

ثانياً: يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال

ويمكن تحديد مفهوم تحليل الوظيفة: عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات

لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة .

إن نشاط تحليل الوظائف يعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية والتي تسبق الاختبار من أجل التعيين، كما وتعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملي شاغر الوظيفة، وإن عملية تحليل الوظيفة هي جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضل عن اختيار طريقة جمع المعلومات، ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف ببعضها البعض.

وعليه نستنتج أن تحليل الوظيفة "هو القيا م بتعريف المكونات والمهام المختلفة للوظيفة، أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال والسلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب، بل تخصص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضاً، ويتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما:

أ- الوصف الوظيفي: وهو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي التي تعتبر مصدراً للمعلومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية، إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل، التنظيم والمسؤوليات للوظيفة، بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارف بالأداء المتوقع، أي أنه يخير المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة وما يجب عمله، وأنه لا يصف الوظيفة فقط، بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضاً،

والوصف الوظيفي يعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم ويستخدم كدليل للتصوير أيضاً، وأنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم وللوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها:

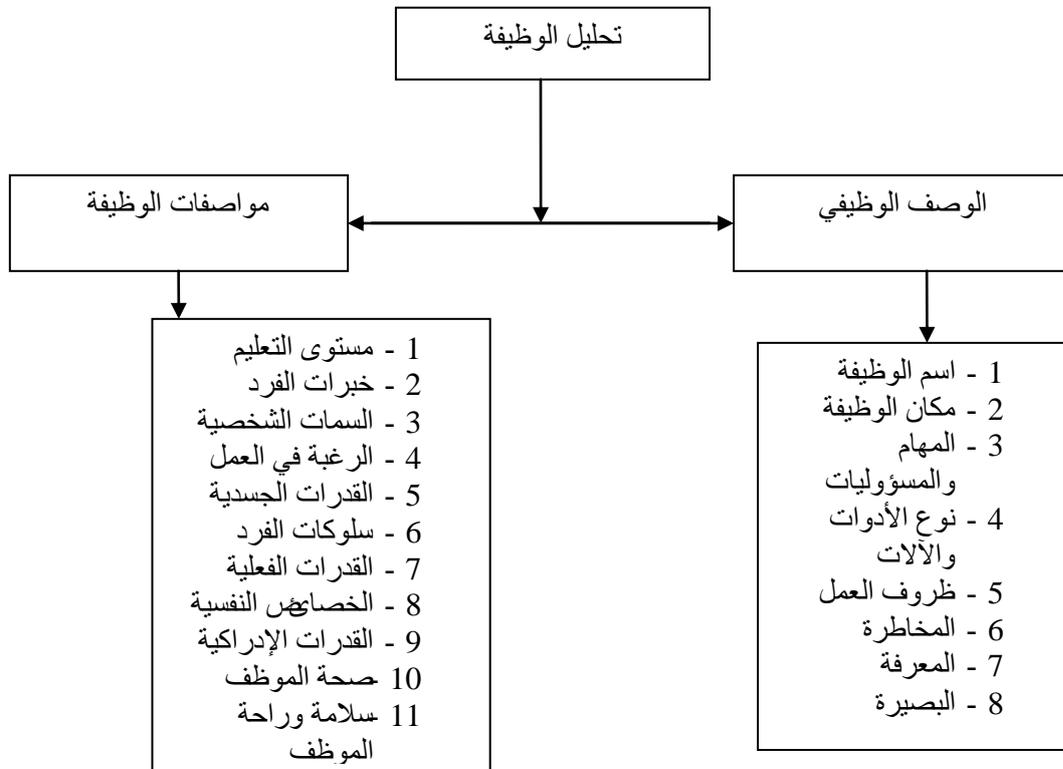
- تجنب الالتباس وتقديم الفهم والتوضيح والتماثل أيضاً، والوصف الوظيفي يعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم ويستخدم كدليل للتطوير أيضاً، وأنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم وللوصف الوظيفي للفرد الذي يشغل الوظيفة، وتزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية وقناعة العمل.

- تسهيل استقطاب واختبار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين وإخبار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه وما يتوقع منهم، مع إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.

- إعداد نظام تقييم أداء العاملين وإعداد أنظمة السلامة والأمن الصناعي.

ب- مواصفات الوظيفة:

هو عبارة عن قائمة توضيح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لفرض الأداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الأداء، ويلى وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقبليات، وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة.



الشكل رقم (06) : يمثل تحليل الوظيفة

المصدر : يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العيادي مرجع سابق، ص 131.

2- أهمية التحليل الوظيفي:

إن كافة جوانب أعمال إدارة الموارد البشرية متوقعة إلى حد بعيد على وجود برنامج فاعل لتحليل الأعمال، وتكمن أهمية تحليل الوظائف في المنظمة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات، وإن هذه الأهمية تبرز من خلال المعلومات التي تجهزنا بها هذه العملية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يلي:

* إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقبل من احتمالات عند التعيين (1).

* إن الغاية من تحليل الوظائف هي المساعدة في تقييم أداء العاملين وفق معايير تحديد الوظائف التي يشغلونها، وسيعتبر التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي شرط مسبق ينبغي توافرها لإجراء ذلك التقييم.

* يتم استخدام تحليل الوظائف لضمان حصول العاملين على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديونها.

* لغرض تصميم البرنامج التدريبي والتأهيلي للأفراد العاملين لابد من معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص وإدراكه من خلال التدريب والتطوير (2).

* تعتبر بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل، وذلك لتحديد درجة المسؤولية والصعوبة للعمل في المنظمة بغية الوصول إلى هيكل عادل للأجور والرواتب.

* تساعد على تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات والأمن الصناعي أو المهني ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.

* تعتبر مؤشرا توجيهيا للأفراد والمنظمة من أجل تحديد متطلبات أعباء وشروط العمل، والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.

* تساعد عملية تحليل الوظائف في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية.

* يتم استخدام تحليل الوظائف لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل مما يعني تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.

3- خطوات عملية تحليل الوظائف:

حتى تجري إدارة الموارد البشرية عملية تحليل الوظائف عليها أن تقوم بجمع المعلومات عن كل وظيفة خالية من جميع الذين يشغلونها، وتتعرف على مؤهلات موقعه الحالي، لذلك ينبغي ان تشمل عملية تحليل الوظائف على الخطوات التالية:

* تحديد وحصر الأعمال المراد تحليلها: وتشمل هذه المرحلة القيام بالتالي

أ- تحديد ماهية الوظائف حسب الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة

1 - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص25.

2 - سهيلة محمد عباس، على حسن علي، مرجع سابق، ص39.

ب- مراجعة السجلات المتاحة لدى المنظمة مثل الوصف الوظيفي للهيكل التنظيمية، أي تحليل سابق لوظائف المنظمة أو معلومات تم جمعها

ج- تحديد الجهة أو الأفراد المسندة إليهم عملية التحليل، والأسلوب الذي سيتبع وعدد العاملين الذين سيتم مقابلتهم أو استبيانات لهم.

* شرح العملية للمدراء والعاملين : تعتبر عملية التعرف و الشرح للعاملين في كافة المستويات في المنظمة لأهداف وطبيعة عملية التحليل، حيوية للغاية خاصة للعاملين الذين يستأثرون من جراء عملية التحليل وينبغي توجيه مذكرات وتعاميم لتفسير أهداف وغايات التحليل.

* تنفيذ التحليل الوظيفي : تشمل هذه المرحلة عدة خطوات تشتمل على القيام بالآتي:

أ - توزيع الاستبيان على العاملين وفق الخطة المعدة.

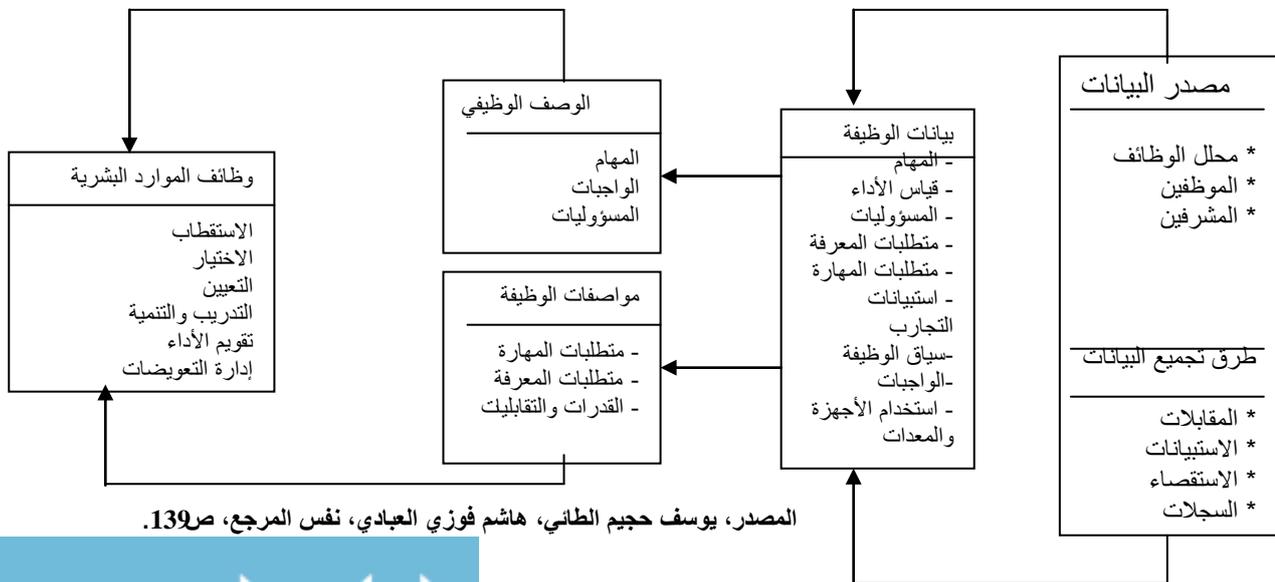
ب - متابعة تعبئة الاستبيان وجمعها والتذكير بمواعيد تسليمها.

ج- مراجعة الاستبيانات من قبل المحللين للتأكد من إكمالها وضرورة استكمال النواقص بإجراء مقابلات لاحقة.

* وضع الوصف الوظيفي: تتطلب هذه الخطوة من المحلل وضع وصف للوظائف ومواصفات مناسبة بشكل مسودة على أن يتم عرضها على المدراء والإدارات العامة لمراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة ومن ثم وضع الشكل النهائي للوصف الوظيفي والمواصفات للوظائف.

تحديث الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة : ينبغي إجراء التعديلات المستمرة على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف لتعكس ما تتعرض له المنظمة من تغيير، ونمو في طبيعة أعمالها ووظائفها، وقد تتم المراجعة بشكل دوري (مرة كل ثلاث سنوات) أو بشكل متكرر أي في كل مرة تتعرض لها المنظمة إلى تغييرات كبيرة ومستمرة في أهدافها وفي مهامها.

والشكل رقم (07) : يمثل خطوات عملية تحليل الوظيفة



ثانيا : تصنيف وتصميم الوظائف

1- مفهوم وطرق تصنيف الوظائف .

1.1- مفهوم تصنيف الوظائف : يقصد بتصنيف الوظائف تلك العملية التي تلي وضع الوصف الوظيفي كسائر الوظائف في المنشأة، ويراد بالتصنيف ترتيب الأعمال في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأعمال المتشابهة مثل القوى العاملة في شركة مقاولات حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنونها وواجباتها ومهامها النموذجية مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة وخطوط ترقياتها وتدرج مراتبها، ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعا للظروف البيئية، الحضارية، والاجتماعية والثقافية والاقتصادية في كل دولة.

2.1- طرق تصنيف الوظائف:

يمكن تقسيم طرق تصنيف الوظائف عموما إلى طريقتين أساسيتين هما⁽¹⁾

أ- الطريقة الموضوعية: تركز هذه الطريقة على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة وما يحمل من مؤهلات دراسية أو أقدميه في الخدمة أو غير ذلك من الظروف الشخصية، ويأتي ذلك عن طريق الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه ومراحله ودرجة صعوبته وعلاقته بأعمال الآخرين وتطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أسس معينة.

إذا فالمبدأ الجوهري لنظام التصنيف الموضوعي هو التعامل مع الوظيفة مجردة ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها إذ يتم تحديد بعد ذلك المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، لذا هناك مجموعة من الخطوات اللازمة للتصنيف الموضوعي للوظائف وهي:

- 1 - جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة: وذلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل منها بالنسبة إلى غيرها، وكذلك الوقوف على مستوى الصعوبة وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها
- 2 - تقويم الوظائف : وهو تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهل لشغلها، وينتهي تقويم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف إلى أهميتها ومستواها.
- 3 - تحليل الوظائف : أي تفتيتها إلى مكوناتها الأساسية وإبراز جميع العناصر التي تتصل بواجباتها ومسؤولياتها وتقدير أثر كل عنصر من العناصر على درجة الصعوبة ومستوى المسؤولية فيها.

1 - نفس المرجع ، ص222.

ب - الطريقة الشخصية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية وتعتمد على شخص موظف أو أقدميته ومركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين وحقوقه هي العوامل المهمة في تحديد درجته وراتبه، أما عن ما هي الوظيفة ونوع الأعمال التي يقوم بها فتأتي في مرتبة ثانوية، وهذه الطريقة السائدة في الأنظمة العسكرية، وتركز على الفرد شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها، فالمهم هو الشخص وما يملك.

وعليه تعتبر الطريقة الموضوعية هي أنسب إلى المفهوم الحديث لإدارة الأفراد لأنها تقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة، حيث يكون تصميم الوظيفة على أحدث النظم وحيث ينظر إلى وظائف الموظفين وأعمالهم على أنها أجزاء من نظام لتحقيق الأغراض النهائية التي من أجلها أنشأت الإدارة أو المصلحة وان هذه الأعمال مقسمة إلى أجزاء متكاملة ومتناسقة تعبر كل منها عن وظيفة تتكون من مجموعة الواجبات والأعمال التي توكل إلى موظف واحد، وهذه الطريقة تساعد على وضوح الأدوار وتبسيط الأعمال، وثم فإنها تساعد على حسن تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والترقية، وتحدد الأجور كما تحدد المؤهلات.

2- مفهوم وأهمية تصميم الوظائف.

1.2- مفهوم تصميم الوظائف : إن تصميم الوظائف يهدف في النهاية لتحقيق أفضل موازنة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، وبالتالي تحقيق الموازنة ما بين الفرد والوظيفة والمنظمة والوظيفة والفرد والمنظمة، وان تصميم الوظيفة يعني تحديد مضمون العمل ومستواه ووضع حدود العمل وبدايته ونهايته، ويعرف تصميم الوظائف بكونه عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمن وبالتالي مؤهلات من يشغلها، كما ويعرف بأنه العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.⁽¹⁾

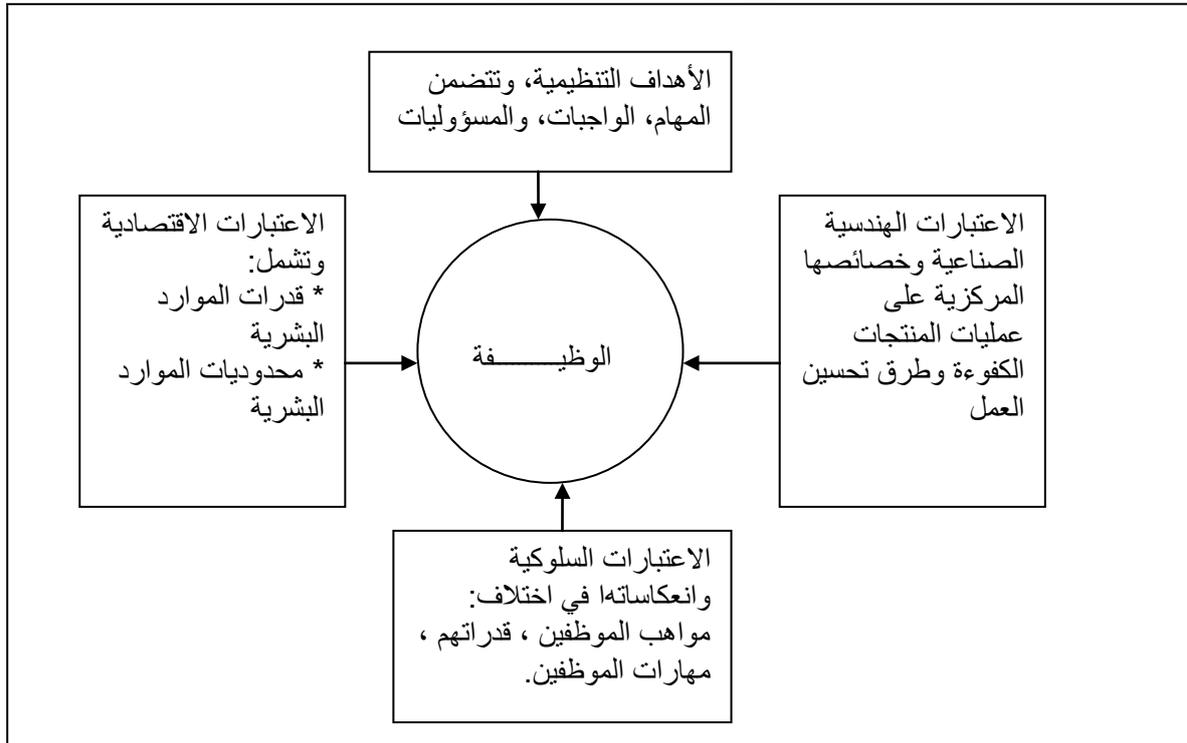
ومن خلال التعريف السابقة هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار وهذه الأبعاد هي⁽²⁾

- ✓ أهداف المنظمة
- ✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والأداء
- ✓ احتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف التي يودون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم

1 - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993، ص166.

2 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، 2000، ص96-97.

الشكل رقم (08) يمثل أساسيات تصميم الوظيفة



المصدر : مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح،، مرجع سابق ص 98.

2.2 - الأهمية الإستراتيجية لتصميم الوظائف : لا بد على المسؤولين في المنظمات في الاهتمام في تصميم

العمل وذلك لأهمية هذا العمل، حيث تتمثل الأهمية في ما يلي :

* إن التصميم الجيد للوظائف يؤثر على أداء العاملين، وذلك عن طريق تحفيز العاملين وانخفاض معدل دورات العمل، وانخفاض معدل العيابات للعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

* إن التصميم الجيد للوظائف يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا عند العاملين عن الأعمال التي يؤديونها، مما ينبغي وجود مناخ تنظيمي جيد في المنظمة وبالتالي سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين وإخلاصهم للمنظمة التي يعملون فيها.

* إن التصميم غير الجيد يؤثر على نفسية العاملين وعلى أحوالهم الصحية مما يعني انخفاض معدلات الأداء وزيادة معدلات الدورات وكثرة التغيبات والتأخير وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض رضا العاملين عن العمل في المنظمة.

ويستخدم تصميم الوظائف كوسيلة لاحتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء العمل كالعمر والقدرات والمهارات والخبرات والسلوكيات⁽¹⁾

وعليه يعد تصميم الوظائف العملية التي يتم من خلالها تحقيق الملائمة بين الفرد والوظيفة، أي وضع

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص125.

الشخص المناسب في المكان المناسب، لهذا يستوجب الأمر عند إجراء التصميم الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد، وخصائص الوظيفة المراد تصميمها، ذلك لأن تصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل وجدولة وقت انجازه، ويستهدف بشكل عام الأهداف التالية :

- ✓ زيادة فاعلية الفرد والمنظمة.
- ✓ زيادة الإنتاج عن طريق استخدام أفضل طريقة لانجاز العمل.
- ✓ زيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد البشرية.

المطلب الثاني : الاستقطاب واختيار العاملين

أولاً : مفهوم وأهمية الاستقطاب وأهدافه:

1- مفهوم الاستقطاب : تأتي عملية استقطاب الموارد الكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن، عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحاناتها.

وتبدأ عملية الاستقطاب بعد خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعيينها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة وحسب النشاطات المهينة التي تتطلبها المنظمة.

وعليه فإن **الاستقطاب** : هو عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل ليشغل الوظائف⁽¹⁾

2- خطوات استقطاب العاملين : تنقسم عملية استقطاب العاملين الجدد إلى عدة مراحل هي كما يلي : (2)

- أ- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين : والعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين، ويتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم
- ب- تجديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف يتم تلبية هذه الحاجة التي قد تكون لوسائل غير التعيين كالاعتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، في هذه الحالة لن تحتاج إلى تعيين عاملين دائمين.
- ج- إذا ما تبين أنه لا بد من تنسيب موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة فالخطوة التالية هي تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين، وهذا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره أو من خارجها.
- د- إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل تكون عاطلين عن العمل، أشخاص يعملون فيها حال تخرجهم.

1 - حنا نصر الله ، مرجع سابق، ص107.

2 - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص،ص214-215.

هـ- متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي يتم التوجه إليها عليها إن تحدد وسيلة التوجه، وهل تكون بالإعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف معينة، أم باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.

هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما (1) :

✓ الاستقطاب الداخلي:

حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه لصالحها الترقية تتم هكذا، ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المترشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.

✓ الاستقطاب الخارجي:

وتلجأ المؤسسة هنا إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج التنظيم، وهذا ما من شأنه

3- أهمية الاستقطاب : إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن الكفاءات فبذلك فهي معلومات للفرد عن المنظمة، والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي

* الحصول على عدد كبير من المنظمات مما يعني أنه أصبحت لدى المنظمات خيار واسع يستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.

* استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.

* إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار وتتمثل باستعداد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.

* توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفعالية.

* يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات، الإعلان، الاتصال الشخصي)

1- Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, France, 187, pp : 83-88.

وعليه فإن عملية الاستقطاب تستهدف الملائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي : (1)

- 1 - توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- 2 - الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم.
- 3 - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل المناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

4 - ثانياً : اختيار والتعيين في الوظائف

5 - 1- مفهوم وأهمية الاختيار

6 - أ- مفهوم الاختيار : بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكبر والذي يعني أن يتقدم إلى المنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل والذي سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً وتتباين المفاهيم التي يعبر بها كتاب إدارة الموارد البشرية عن عملية الاختيار ومهما وصل الاختلاف أو التباين بين الكتاب فإنه لا يصل إلى حد التناقض في مدى أهمية العملية وبناء علة ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن تستند إلى المضمون الآتي : إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المقدم بشغل الوظيفة الشاغرة ، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

ويمكننا أن نعرف عملية الاختيار بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذ تم تعيينه.

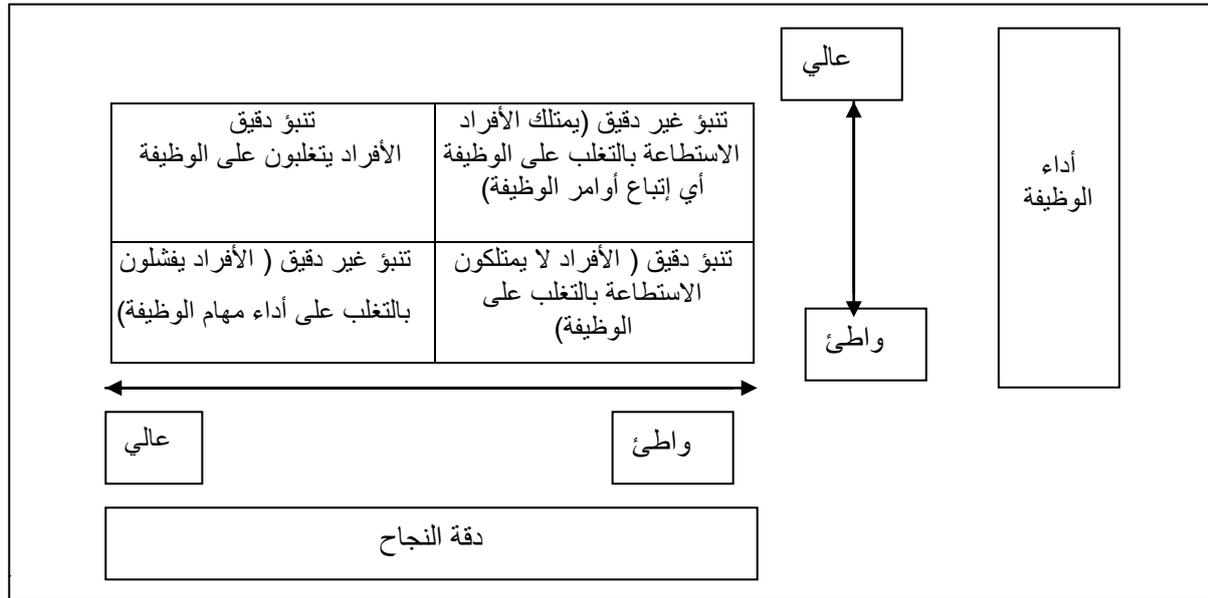
كما ذكرنا سابقاً فإن عملية الاختيار تقوم على مبدأ الجدارة ويعتمد هذا المبدأ على حقيقتين رئيسيتين هما :

- 1 - إن الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير، مما يعني يجب على المنظمة أن تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة.

1 - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص25.

2 - أن يتقدم عدد كبير من الأفراد للمنظمة تتوفر فيه م الشروط المبدئية وتعقد بينهم المقابلة أو الاختبار ، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط ، وإن الهدف الرئيسي من خطوات عملية الاختيار هو الوصول إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وتعيينهم وفقا لمتطلبات العمل ومواصفاته.

الشكل رقم (09) : يمثل الهدف الرئيسي والأمثل لعملية الاختيار



المصدر : يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العبيدي، مرجع سابق ، ص 152.

ب - **أهمية الاختيار** : ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية (1):

- 1 - إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
- 2 - إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب، مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
- 3 - إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- 4 - ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية، مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي و ارتباك العمل.

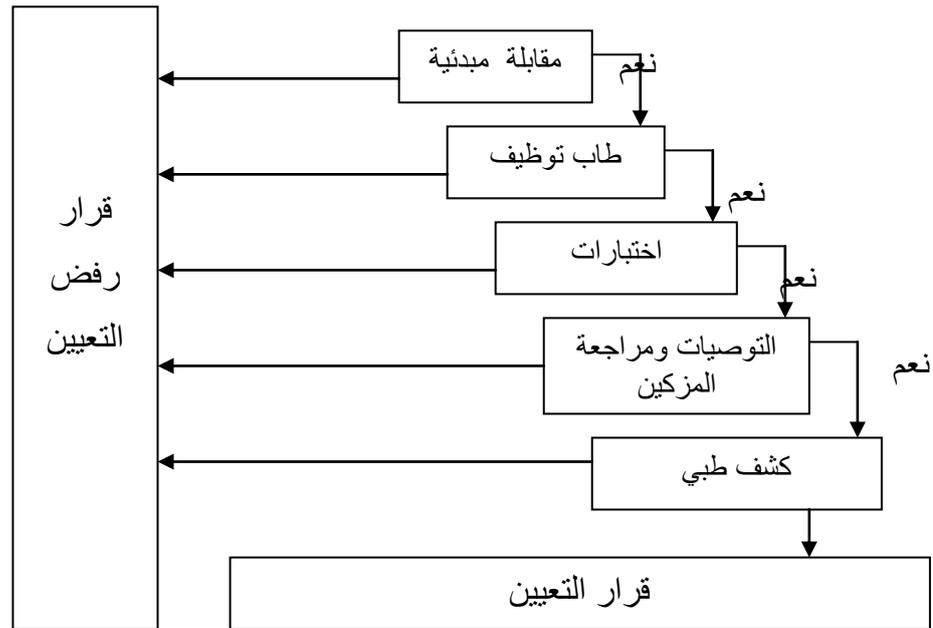
1- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق ص128..

5 - إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق انجازات مميزة.

ويمكننا أن نضيف إلى ذلك كله بعض النقاط التي تؤكد على أهمية هذه العملية منها:

- تعتبر عملية الاختيار فرصة لاختيار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها.

وفيما يلي الشكل رقم (10) يبين خطوات الاختيار



المصدر : يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبيدي، مرجع سابق، ص 154..

- تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها.

فالاختيار والنعين تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرن فيهم كل مقومات الوظائف وتقلدهم لوظائفهم.

ج- دعائم الاختيار والنعين : يقاد الاختبار والنعين دعائم أساسية هي كما يلي : (1)

- 1- معايير الاختيار : يعبر عن المعيار بأنه مستوى أداء حدد مسبقا، والمستوى هنا هو تلك الخصائص والموصفات التي يجب أن تتوفر في من يرشح لوظيفة معينة، وتتحدد هذه المعايير خلال عملية تحليل الوظيفة ومواصفات الموظف، والتي أفضت في النهاية إل بطاقة الوصف الوظيفي، ويمكن ابراز معايير الاختيار بشيء من التفصيل كما يلي :

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص، ص، 145-155.

1.1 المستوى الأكاديمي : لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين، يتمان عن القدرات الحالية والتي يمكن عن طريق التدريب المناسب، تحويلها إلى مهارات أداءية.

2.1 اللياقة البدنية : تحتاج بعض الوظائف إلى مستويات راقية من المطابقات البدنية للأداءات الوظيفية كقوة الذراعين مثلاً، ولمستوى طول معين وكقوة نحل، وغيرها ...

3.1 السمات الشخصية : يمكن تقسيم السمات الشخصية إلى قسمين داخلي وخارجي، وكليهما بمثابة الكل المتكامل في إفراز سلوكيات الفرد

1.3.1 السمات الداخلية : توفر الدافعية للعمل، مع اتساق في مكونات الشخصية والاتزان الانفعالي، ويتحدى الصدق والوضوح والشفافية.

2.3.1 السمات الخارجية : العناية بالمظهر والتصرفات السليمة والتفاهم والتعاون والابتسام، وفي بعض الوظائف هناك متطلبات مثل مستوى الجمال والأناقة للسيدات، والتناسق والمظهر الحسن والشياعة للرجال.

4.1 المعرفة والخبرة السابقة : مدى توفر المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة ومستوى الثقافة الخاصة في مجالات الأداء وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال، إذا كانت من مسوغات التعيين.

5.1 التزكية : قد تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح وذلك من أستاذه أو من الأفراد ذوى الحيثية في المجتمع، وتأخذ فيها الشفافية والوضوح دون تلاعب، ودون جور من أحد على أحد.

2- خطوات الاختيار : تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات بيانها (وهي موضحة في الشكل السابق)

1.2 المقابلة الأولية : يقوم بها من يكلف بذلك لاستقاء بعض البيانات الشفهية الأولية والسريعة، والتي يكشف من خلالها مدى توفر الشروط المطلوبة حتى يستمر المرشح في الانتقال إلى الخطوات التالية.

2.2 طلب الالتحاق : وثيقة يملؤها المرشح وتحدد فيها المنظمة كافة البيانات التي تتطلبها، مثل الاسم والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي واللغات والخبرات، والتخصص ص التطبيقي والحالة الصحية

والهوايات، لا والمرجع الذي يمكن الاتصال به، وأية بيانات أخرى ترى المنظمة بأنها بحاجة إليها.

3.2 الاختبارات : يعبر عن الاختبار بأنه مجموعة الإجراءات التي تستخدم للتعرف عن مدى توافر خصائص معينة في الفرد المرشح للوظيفة ويستخدم الاختبار للتنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً.

و يحتاج الاختيار الجيد إلى تقنين (الثبات والصدق)، كما يتطلب وجود نتائج معيارية لأنه سيستخدم كمقياس، والمقياس هو حمل الشيء على نظيره أو معياره...

ولعل من أهم الاختبارات الكاشفة والمساعدة على التنبؤ هي الاختبارات التالية :

1.3.2 الاختبارات النفسية والشخصية: تقيس مدى الاتزان الانفعالي والاتجاهات والميول والقيم والرغبات، وأنواع التفكير والانطواء من عدمه، والسيطرة والخضوع والثقة وعدم الثقة.

2.3.2 اختبار الأداء: يكشف عن القدرات الكامنة، والمهارات الأولية الحالية، ومدى سرعة التلبية

والانجاز، وتختلف هذه الاختبارات باختلاف أنواع الوظائف التي ستشغل.

4.2 المقابلات: عبر الاختبارات السابقة، سوف تقدم عملية التصفية بمعنى استباق الأفراد الذين اجتازوا

الاختبارات، ولكن مازالت المنظمة بحاجة إلى التعامل المباشر معهم للكشف عن أبعاد لم تكشف عنها الاختبارات لذلك تجرى معهم المقابلات، فالمقابلة هي المفاعلة بين الطرفين يسمى الطرف الأول المقابل (صاحب العمل)، والطرف الثاني المقابل (طالب الوظيفة) ويسعى الطرف الأول على الكثير من المعلومات الكاشفة من الطرف الثاني، ويلوح عبر المقابلة القدرات والمهارات الاقناعية التي يتحلى الطرفين بها، وتختلف المقابلة حسب طبيعة التوظيف من مقابلات فردية إلى مقابلة مختلطة، إلا أن كلا المقابلتين تبنى على إستراتيجية وتخطيط جيد من طرف الأشخاص القائمين بها.

5.2 الأطر المرجعية: بعد المقابلة لا بد من الرجوع إلى المرجعيات التي أشار إليها الفرد عندما ملأ طلب

التقدم للوظيفة أو الخطابات والبطاقات التي قدمها لإمكانية الاستفسار، والأطر المرجعية هي التي لها المصدقية وتتوفى العدالة، وتريد أن يصل الحق تماماً لأصحابه.

6.2 اللياقة الطبية: تكشف عن مدى المطابقة الجسدية مثل سلامة الجسم والأعضاء والقلب والمخ والدم

ومن تم استبعاد الأفراد غير اللائقين طبياً وأولئك الذين يحملون أمراضاً معدية أو أمراضاً مزمنة.

7.2 التعيين: تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته

وإمكاناته، وتقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع

مستوى الأداء، وعليه يكون الاستثمار الناجح في الموارد البشرية، ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام، وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المؤسسات أو المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل. وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل. فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح. فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة⁽¹⁾

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص103

المطلب الثالث : وظيفة التدريب

أولاً : تعريف التدريب، أنواعه وطرقه

1- تعريف التدريب : يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد ويمتاز بالدوام النسبي، ويبرز دور التدريب من حيث أنه يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة، والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد، وذلك اتساقاً مع كل جديد في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات، لم تكن متاحة من قبل، وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتها ويزيد من فعاليتها (1)

وعليه يمكن استخلاص مفهوم إجرائي للتدريب على أنه سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.

2- أنواع التدريب : يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب أثناء الحياة الوظيفية للفرد في المنظمة وهي كما يلي : (2)

1.2 التدريب التأهيلي : يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالاً، ثم يقوم التدريب في بداية مرحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها، وحقوقه وواجباته وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

2.2 التدريب التنموي (التطويري) : يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال تعريف المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب ليخلق الفرد بما فاتته وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب التعامل مع الضيوف، ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف كلما جد جديد أو ان كان يتأهل للترقية.

3.2 التدريب التحويلي : عندما تحاول المنظمة إحداث استطراد في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، وإذا اكتشفت، يصمم برنامج التدريب التحويلي الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.

1- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976، ص6.

2 -صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة، ص44.

3.1 طرق عملية التدريب :

يتجه المدرب إلى طريقة أو أكثر وفقا للبرنامج التدريبي ولمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العملية من ناحية أخرى وتحتم الأهداف السلوكية التدريبية اللجوء إلى طريقة أو طرق بذاتها دون غيرها (1)

1- **المحاضرة** : هي مفاعلة بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجارب والمشاركة فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المتصننون، أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستناد المعلومات وهضمها وتمثيلها سلوكيا.

ويتطلب نجاح المحاضرة التعرف على المتدربين، من حيث مستوياتهم التعليمية والوظيفية والسابقة التدريبية، حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب والأهداف السلوكية، أحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية والأهداف والمتدربين.

إن توفر للمحاضر الأسلوب الشيق والجذاب والتوافق الصوتي الحركي مما يبعد سح المال عن المتدربين، مع الوضوح التام للمحتوى والترابط المنطقي، وأن تشبع المحاضرة حاجات و رغبات المتدربين.

2- **المحاكاة العملية** : يعبر عن المحاكاة بالتقليد، والتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للدعاء المطلوب، وإجراءاته ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، ولعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة، هم مدربون القوات المسلحة، حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات، ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة، ثم التالية بعد إتقان الأولى، وهكذا وأخيرا أداء كل الخطوات مع بعضها.

وتمتاز هذه الطريقة باكتساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي، من خلال المدرب الذي يلاحظ المتدرب ولا ينتقل معه من خطوة إلا بعد إتقانها، وعليه ضمان انتقال المحتوى التدريبي.

3- **تمثيل الأدوار** : يشير التمثيل إلى استبيان صورة سلوكية لشخصية محددة، والدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة وعليه يقوم المدرب بإعداد سيناري و لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على بعض المتدربين ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل، واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير، وهم عادة العملاء مثل موظفي البيع، وموظف العلاقات العامة، وموظفي الموارد البشرية الذين يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات.

3- **دراسة الحالة** : تعرف الحالة بأنها الصفة التي تنسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي.

1- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين - دون دار نشر، القاهرة، مصر، 2000، صص، 220-227.

ويطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما وتحليلاً، ونقداً، وتقديم الحلول الناجحة، وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية، من الوسطى فما فوقها، حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات. وتوفر هذه الطريقة-كمزايا- جوانب تطبيقية واقعية – عندما تعكس الحالة الواقع تماماً- وتساعد على تفعيل عملية صنع واتخاذ القرار للمتدربين، حيث أن القرارات سمة أساسية للإداري. ولما كانت تحتاج إلى تحضير جيد من قبل المتدربين، ومساهمة فعالة مع المدرب، فإن هناك من المتدربين من يتقاعس عن بذل الجهد المطلوب، ومن ثم تفقد هذه الطريقة مقوماتها.

3- **فعاليات عملية التدريب** : تنتظم عدة نشاطات تقضي في مجملها إلى سلوكيات الفرد الأدائية، ومن ثم سلوكيات الأداء في المنظمة، ويمكن بلورتها تحت رؤوس موضوعات على النحو التالي: (1)

1.2 - **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في أي عملية تدريبية منظمة، ويعبر عنها بأنها نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية والمتوقعة ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية: (الفجوة الأدائية= الأداء المستهدف- الأداء الحالي) ويمكن التعريف عن الفجوة الأدائية من خلال مستويين للتحليل.

أ - **على مستوى المنظمة** : يعود القصور في الفجوة الأدائية إلى أسباب ترجع المنظمة حيث انتقلت المنظمة من خلالها من مستوى إلى مستوى أعلى كاستخدام الحاسبات الآلية في المكاتب الأمامية، تبني مواصفات حديثة، انتهاج أنظمة جديدة.

ب - **على مستوى الفرد** : يرجع القصور أو الضعف الأدائي، من ناحية الفرد إلى نواحي كثيرة : الموظف الجديد والترقية والنقل والمسار الوظيفي والحوادث والشكاوي وتقييم الأداء الذي يعد للموظف.

2.2 - **تحديد الأهداف التدريبية** : يعد تحديد الأهداف التدريبية بناءً على تحديد تعيين الفجوة وتشخيص أسبابها، يتم العمل على توفير الإشباع اللازم ويتم ترجمة ذلك فيما يسمى بالأهداف التدريبية. ويعبر عن الأهداف التدريبية بأنها النتائج النهائية التي يجب أن يصل إليها المتدرب من الناحية المعرفية والمهارية والاتجاهية.

- **صياغة الأهداف التدريبية** : تجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها كدليل على نتائج التدريب، ويستند في ذلك إلى تعريف التدريب بأنه تغيير في سلوك الفرد المتدرب.
- **دور الأهداف السلوكية** : يمكن صياغة ما هو متوقع من الأهداف السلوكية على النحو التالي.
- ✓ المساعدة في اختيار محتويات المواد التدريبية، وتصميمها بشكل يناسب مع السلوك المراد تكوينه.

1- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص، ص، 315-331.

- ✓ المساعدة في اختيار المساعدات التدريبية (لوحة – مجسم... الخ)
- ✓ تحديد للمتدرب ما هو مطلوب منه على وجه الدقة في نهاية المرحلة التدريبية.
- ✓ مساعدة المدرب في تحديد مادته، وكيفية عرضها، والتعرف على المخرجات المطلوبة .
- ✓ المساعدة على اختيار وسائل وطرق التقويم المناسبة.
- ✓ المساهمة إلى حد كبير في وضع شروط القبول للبرامج التدريبية.
- **مستويات الأهداف التدريبية** : تحدد وتصاغ الأهداف التدريبية عبر المستويات التالية :

*** مستوى البرنامج** : يعد هدف عام لبرنامج التدريب، يبلور ويلخص الأهداف المرحلية

والتفصيلية، وليس بالضرورة أن يصاغ في شكل سلوكي، ويمكن أن يتفرغ من الهدف العام عدة أهداف تفصيلية في شكل سلوكي إن وجدت، والتي ستكون في الحقيقة هي تجميع الأهداف السلوكية لكل مادة تدريبية من مواد البرنامج.

*** مستوى المادة التدريبية** : يصاغ لكل مادة من مواد البرنامج هدف سلوكي، وتفرع منه الأهداف التفصيلية، وهي التي تتعلق بالأداء التشغيلي التدريبي، والتي يمكن قياس مخرجاته عند هذه المرحلة.

3- تصميم البرنامج التدريبي :

يرتبط تصميم البرنامج التدريبي بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التدريبية، وأساليبها، ومساعداتها، والشروط الواجب توافرها في المتدربين، واختيار المدربين المناسبين، واختيار المكان المناسب، وأيضا الزمان الملائم، وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية.

1.3 – **تحديد المواد التدريبية** : توفر المواد التدريبية عبر مستوياتها، ومن خلال صياغتها السلوكية، ماهية الموضوعات التدريبية، التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تدريبية، تحتاج إلى إعداد وصياغة من لدن خبير، وستعرض فيما يلي لكيفية صياغة وتشكيل واحة من المواد التدريبية.

وتشكل المادة التدريبية وتصاغ لتغطية واحد أو أكثر من الأهداف العامة للبرنامج- على مستوى البرامج- ثم يحدد للمادة هدف عام، يشتمل من عدة أهداف سلوكية فرعية على مستوى المادة.

وتنقسم المادة التدريبية إلى عدة وحدات تدريبية، بحيث تكون كافية لتغطية كافة محتوياتها، ولكل وحدة هدف سلوكي على مستوى الوحدة، وهو واحد من الأهداف التفصيلية للمادة التدريبية، وقياس الرغبة يفيد في إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التدريب⁽¹⁾

1 - صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص490.

وتحتوي كل مادة تدريبية على مكونات ثلاثة، وقد تقتصر على واحد منها، وهي المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تنطوي المعارف على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية وعليه يمكن الرجوع إلى المراجع النظرية لإعداد هذا المكون، ويتعلق جانب المهارات – إكساب تنمية- بكيفية الاستفادة من القرارات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق، للارتقاء بالمستوى المهاري، ويمكن بلورة هذا المكون في التطبيقات، والتمارين، والممارسات الحية، والزيارات وما إلى ذلك.

ويشير جانب الاتجاهات إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل والقيم التي يجب توفرها في العمل، والى تغيير ما يعتقدون فيه أو تعديل تفضيلاته م، أو تقبل آراء جديدة، ويتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة لجانب المعرفي، وبث ذلك في الجانب التطبيقي، فعلى سبيل المثال سلة القرارات للمدير، تختلف أولويات التعامل من فكرة اتجاهية إلى فكرة أخرى، فعند صياغة التطبيق وإعداد أسلوب الحل يمكن أن يتسرب الاتجاه.

وتأسيساً على ما سبق، فقد تم تشكيل المادة التدريبية وكافة المواد مثلها كنهاية للمطاف، بعد التعرف الصحيح على الاحتياجات التدريبية، وبلورة وصياغة وتفصيل الأهداف السلوكية،

2.3 الطرق التدريبية : يستخدم المدرب طريقة أو أكثر وفقاً للبرنامج التدريبي، والمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يوصل إليهم الأفكار النظرية، والتطبيقات والحالات العملية، والآراء والأفكار والمعتقدات الاتجاهية وتعدد هذه الطرق.

والجدير ذكره أن كل هدف سلوكي من الأهداف سابق الإشارة يصلح معه طريقة أو أكثر، ويمكن الرجوع لذلك من خلال المبحث الثالث، وعموماً ستحدد الطريقة الواجب إتباعها من قبل المدرب في طلب البرنامج التدريبي. وهي البرامج والمقاييس الواجب أخذها بعين الاعتبار⁽¹⁾

3.3 المساعدات التدريبية (تكنولوجيا التدريب) : تلعب المساعدات الواسطة دوراً أساسياً في توصيل المادة وتقريبها إلى ذهن المتلقي المتدرب، ولقد أفرزت القرائح وسائط تكنولوجية متعددة منها السبورات الحائطية العادية والبيضاء والممغنطة والورقية، واللوحات الورقية، واللوحات الخشبية والمعدنية التي يرسم عليها الأشكال، والفيديو، والعاكس الخلفي، والمجسمات، والنماذج الحية والكمبيوتر.

4.3 المتدربون : بادئ ذي بدء، يجب التفرقة بين البرامج النمطية المتكرر، سابقة الإعداد والتجهيز، وبين البرامج الخاصة.

تعد البرامج النمطية بواسطة الخبراء الأخصائيين، من خلال دراستهم للسوق السياحي مثلاً، وعادة ما تكون برامج متكاملة، برنامج مستقبل ثاني، ثم برنامج مستقبل أول، ثم برنامج رئيس استقبال، وتستخدم هذه البرامج عند التعيين الجديد، والنقل، والترقية، وتصلح هذه البرامج لكافة المنظمات الفندقية⁽²⁾

1 - حسن البشير الطيب، الحالات الإدارية منهجها ومقوماتها، دار العلوم الإدارية، الأردن، 1981، ص 18.

2 - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 333.

وتجهز برامج خاصة، لمنظمات بعينها، ولوظائف دون غيرها، بناء على طلب هذه المنظمات، وهاهنا يقوم المختص بتصميم البرنامج المنسرق تماما مع الاحتياجات.

5.3 المدربون : تحدد الخطوات التصميمية السابقة نوعية المدربين اللازمين للبرنامج، وعادة ما تتعاقد وحدات التدريب في المنظمات بكافة أنواعها، أو المنظمات التدريبية المتخصصة مع أساتذة الجامعات والمعاهد، ومع الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، طالما كانت لديهم القدرة والمهارة على التفاعل، ونقل خبرات محددة للمتدربين.

6.3 مكان التدريب : يعد جدول التدريب بعد اختيار الفترة الزمنية التي تتناسب مع المدربين ، ويتضمن كل ما يتعلق بالبرنامج من الناحية الزمنية، الأيام، وعدد جلسات كل يوم، وفترات الراحة، وموعد التسجيل، وموعد الاختبارات.

7.3 موازنة التدريب التقديرية : يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواحي متعددة، وهي مكافآت المدربين، والباحثين، والمستشارين، وأجور المشرفين على التنفيذ، وإيجار القاعات، ونفقات المساعدات التدريبية، من أقلام وأقلام وأوراق، وأيضا حقائب المدربين، وحقائب المتدربين، والإعلانات، والشهادات، وغير ذلك من أشياء يمكن أن تطراً .

وتحديد التكاليف السابقة سيعطي فكرة واضحة عن كل بند من البنود السابقة، حتى إذا ارتأت وحدة التدريب بالمنظمة الفندقية تخفيض التكاليف، فسوف تعرف أي البنود يمكن أن يبحث فيه ذلك، وهناك أيضا تحديد قيمة اشتراك المتدربين ومن ثم تغطية تكاليف البرنامج.

4 - تنفيذ البرنامج

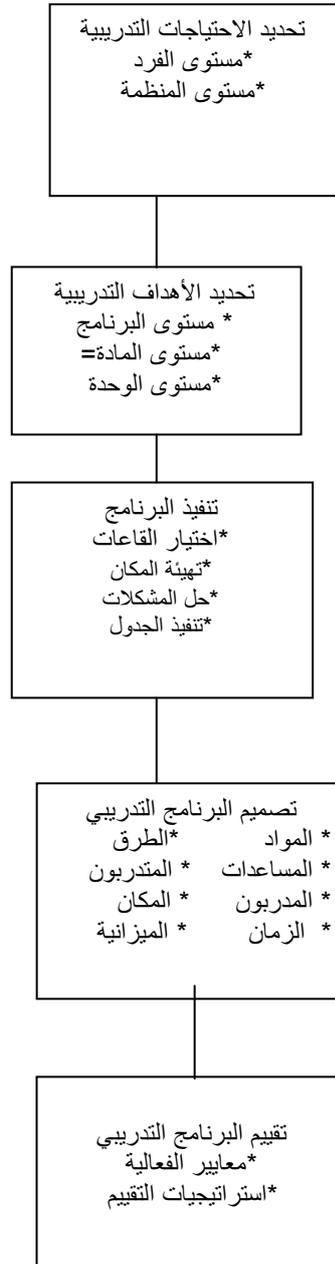
تتولى وحدة التدريب في المنظمة وضع البرنامج الذي تم تصميمه في ضوء الأهداف موضع التنفيذ عن طريق عدة خطوات كما يلي :

- تلقي مستندات الاشتراك في البرنامج
- تجهيز القاعات بالشكل المطلوب للبرنامج
- توفير المادة العلمية، حقائب المدربين وحقائب المتدربين
- توفير المساعدات التدريبية، والتأكد من صلاحيتها للأداء
- تسجيل المدربين في اليوم الأول، وضبط الحضور والغياب طوال أيام البرنامج
- تذليل العقبات والمشاكل التي تطراً يومياً، وصولاً بالبرنامج إلى بر الأمان
- تجميع كافة وثائق ومستندات البرنامج وتسليمها إلى إدارة المنظمة الفندقية
- تسليم المدربين مكافأتهم من الجلسات التدريبية بشكل لائق ومحترم ويفضل عقب الجلسات مباشرة لكل منهم.

6- **تقييم البرنامج** : لعل المتابع لموضوع التدريب يلمح الجانب الإداري والذي تمثل في تحديد الأهداف والتخطيط التصميمي، وإعداد الموازنة التقديرية والتنفيذ، وعليه تبقى عملية الرقابة للتأكيد من مدى تحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد معايير فعالية التدريب وإستراتيجية التقييم.

والشكل رقم (11) : يمثل فعاليات عملية التدريب

الفعاليات التدريبية



المصدر : سنان الموسوي، مرجع سابق، ص132.

المطلب الرابع : وظيفة تقييم الأداء والأجور

أولاً : وظيفة تقييم الأداء

1- عملية تقييم الأداء، أهدافها وعناصرها

1.1 عملية تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام قيم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم⁽¹⁾.

فتقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المحاطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، فهو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بعدل من أجل مكافأتهم على ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به⁽²⁾.

ولأن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة الأفراد ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأفراد، فعملية إدارة الأفراد تمر بأربعة مراحل أساسية وهامة هي:

أ - **تحليل الوظائف :** ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء للتعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة، فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظائف بحيث أن تحليل الوظيفة تستخدم لإعداد توصيف الوظيفة ومحددات الوظيفة⁽³⁾.

ب - **تعريف الأداء :** من خلاله يتم تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف اعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد، ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف، بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الفعال، وفي هذا المجال بالذات ذكر الباحث " وودو " ورفقائه أن إنتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10 % عندما حددت أهداف واضحة ومعقدة للأفراد، أضف إلى ذلك أن تحديد مقياس الهدف هو بحد ذاته مقياس لنتائج الأداء.

ج - **تسهيل وتشجيع الأداء :** يحصل التسهيل من خلال إزاحة كل العوائق لإنجاح الأداء وتوفير جميع الموارد الكافية التي تحصن الأداء، بالإضافة إلى حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز، أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ودعمهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية وفي الوقت المناسب أي مباشرة بعد انجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم⁽⁴⁾.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص284.

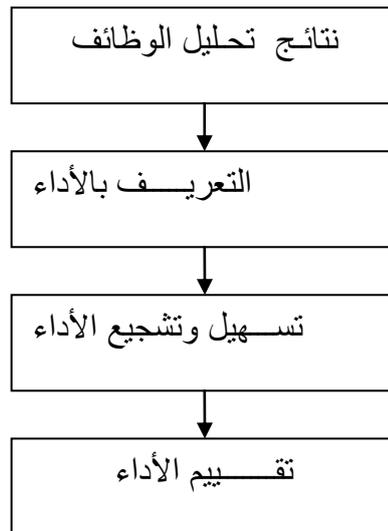
2 - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص75.

3 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص362.

4 - نفس المرجع، ص364.

د- **مرحلة التقييم** : هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء، أي تحدد مكانن قوى ومخابئ ضعف الأفراد، ذلك لأن التقييم يهدف إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى ويكشف بالتالي عن السلوكات الايجابية وغير الايجابية للأفراد، ومن أبرز الآليات المستخدمة لتقييم الأداء آلية مراجعة الأداء والتي تركز على أسلوب المناقشة بين المقيم والمقيم لتحديد الأداء.

والشكل رقم (12): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص.363 .

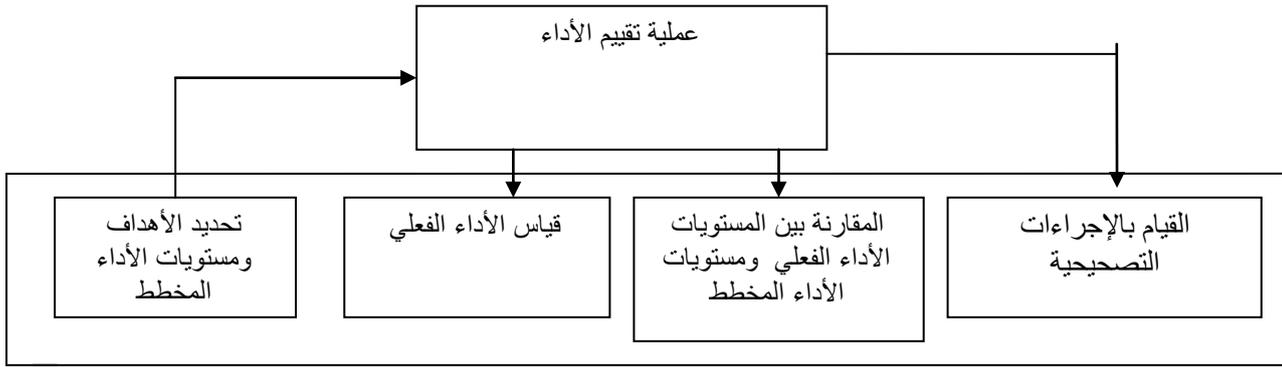
ومن خلال هذه المراحل الخاصة بعملية الأداء يمكن القول أن عملية تقييم الأداء من أهم عناصر العملية الإدارية، وهي مهمة بالنسبة للمؤسسة والموظف حيث أن الذي يقوم به متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل هذه العملية بهدف قياس مدى قيام العاملين للوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم في الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور(1).

وعملية تقييم الأداء تقوم على أربعة معايير أساسية هي:

- 1 - جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 2 - الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.
- 3 - تأثير المؤسسة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
- 4 - تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل

1 - زهير ثابت، مرجع سابق، ص.87.

الشكل رقم (13) يمثل عملية تقييم الأداء



المصدر: حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 529 .

2.1 أهداف عملية تقييم الأداء:

يمكن الهدف من تقييم الأداء عامة إلى التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظرة إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الأفراد.

فمن طريق وضع برنامج رسمي لتقييم الأداء يمكن جمع كمية كبيرة من المعلومات تستخدم في أغراض متعددة منها: تقدير الزيادات في الأجور والترقيات والتنزيلات والتنقلات، أو إنهاء الخدمات، كما تستخدم البيانات المتحصل عليها من التقييم في المراجعة على مدى فعالية بعض الوظائف المتعلقة بالأفراد مثل: الاختبار والإعداد والتدريب⁽¹⁾، ويمكن حصر أهداف تقييم أداء الأفراد بالأهداف التالية:

*** أهداف وظيفية استرجاعية :** تشكل وظائف الترقية والإسقاط والانتقال والإنهاء بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما أن قرار استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه⁽²⁾

*** أهداف تدريبية تطويرية :** له صلة مباشرة بالنواحي التدريبية التطورية الناتجة عن تقييم المؤسسات لأداء الأفراد، إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد على ضوء ذلك من هم الأفراد الذين يحتاجون غالى التدريب والتطوير بعد ذلك يتم وضع البرامج التدريبية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.

*** تشخيص مشاكل الأداء :** يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل وممارسة الأفراد للوظائف المطلوبة منهم هدف من أهداف عملية التقييم، إذ أن عملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة

1 - صلاح الشواني : مرجع سابق، ص 205 .

2 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 366

للأداء، تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفاعلية لوظائفهم، هذا التشخيص يساعد حتما على تحديد الحاجيات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء، كما أن التشخيص يكشف من هم الأفراد الأكفاء ومن هم الأفراد غير الأكفاء،

وأهمية هذا الهدف بالذات تبرز من خلال جعله لعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته.⁽¹⁾

***- أهداف إدارية وقانونية :** الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً، وترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وبالتالي فإن الإدارة الحديثة تعول على الدوافع الجماعية التي تحدها ثقافة المؤسسة للأفراد، والتي تتوقع بالتالي منهم الالتفات حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروطه، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الفرق أو المجموعات أسهل من تقييم أداء الأفراد، كما أن قانونية التقييم للفرق والمجموعات لدوافع ووظائفية متعددة أسهل وواضح وعلى الأقل أمام الرأي العام المتمثل بمجموعات العمل.

3.1- عناصر تقييم الأداء : يقصد بعناصر تقييم الأداء الإجراءات اللازمة والتطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية تقييم الأداء أي المسؤولين عن تقييم الأداء وهم كما يلي:

أ- المقيم أو المشرف المباشر: يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين، ولا يمكن الرب منها ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.⁽²⁾

ب- التقييم عن طريق الزملاء : يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، وحالياً يستخدم جنباً إلى جنب مع المسؤول المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق بالتدريب أو إمكانية الترقية، فإن رئيسته المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه ولتقييم أدائه.⁽³⁾

1 - نفس المرجع، ص 366
 2 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص366
 3 - نفس المرجع ، ص367.

ج- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم : الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين

خاصة المديرين لتقييم أدائهم بأنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ولا يشكل جزء من التقييم الرسمي لأداء الفرد.⁽¹⁾

د- فترة التقييم وإجراءاته : ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم للأداء ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، حيث يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، أما فيما يخص إجراءات التقييم فبعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

4.1- طرق تقييم الأداء :

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين رئيسيتين هما : طرق التقييم التقليدية والتي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المتلفة، أما طرق التقييم الحديثة تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية وهي أكثر موضوعية، وفيما يلي يتم توضيح هاتين الطريقتين:

أ - طرق التقييم التقليدية (الوصفية): وتتمثل فيما يلي:

1 - طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بوجود أفراد أفضل من أفراد آخرين ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل.⁽²⁾

كما وأن هذه الطريقة تتميز بسهولة استخدامها، كون المقيم يقارن ويفاضل بين الأفراد بالاستناد إلى لائحة تضم على سبيل المثال جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر، ومن اللائحة يختار هذا الرئيس أفضل الأفراد (رقم 1) وأسوأ الأفراد (رقم ن) ، ثم يختار ثاني أفضل الأفراد (رقم 2) وثاني أسوأ الأفراد (رقم ن1)، إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.⁽³⁾

2 - طريقة المقارنة المزدوجة : يتم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني، والثالث مع الرابع وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل بين هؤلاء الأفراد.⁽⁴⁾

1 - عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي"، مرجع سابق، ص، 277.

2 - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص، 79.

3 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 373.

4 - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص، 79.

3 - طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف صفة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات هي كالآتي:

الأداء المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثمة تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فان كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يتسلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.⁽¹⁾

4 - طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون له صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات والخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.⁽²⁾

الجدول رقم(04) : مقياس التدرج البياني

التاريخ						اسم الفرد العامل
المعدل	2	4	6	8	10	الصفات أو الخصائص المرقمة أو الصفة
%	غير مرضي	متوسط	مرضي	جيد	متميز	
10					√	1- كمية العمل وفقا لما هو محدد
8				√		2- نوعية العمل "الجودة، الدقة"
6			√			3- المعرفة بالعمل "الخبرة، المهارة"
4		√				4- مواصفات الأفراد المتفرقة (التشخيص-المظهر-التفاعل)
2	√					5- التعاون
8				√		6- علاقته بالرؤساء
6			√			7- الحرص على التزام
6			√			8- اقتراح الأفكار
التوقيع:						اسم المشرف أو المقيم

المصدر: نظمي شحادة أو آخرون : نفس المرجع، ص81 .

1- نفس المرجع، ص، 80.

2- نفس المرجع، ص، 80.

5- طريقة قوائم المراجعة : وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى المقيم أن يأسر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.(1)

الجدول رقم (05) : قائمة مراجعة التقييم

لا	نعم		
		هل يتبع تعليمات المشرف	
		هل يقترح أفكار جديدة	
		هل يتطوع لمساعدة زملائه	
		هل يرتكب أخطاء في عمله	

المصدر: نظمي شحادة وآخرون: نفس المرجع، ص.82.

الشكل رقم (14) : يمثل قائمة المراجعة

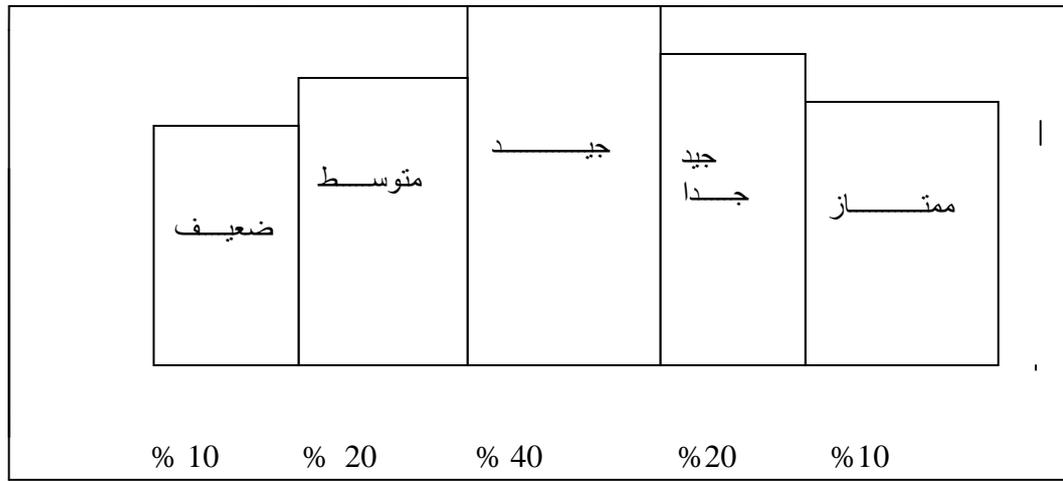
الاسم: نهلة رمضان		الوحدة : المطعم
م	العبارات الأدائية	
1	يعتبر عينات من الأدوات	
2	المكان دائما نظيف	
3	يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات	
4	يتمتع بالحديث والتعاون مع الضيوف	
5	يقرأ ويطور نفسه في مجال المطاعم	
6	يحب الزملاء ويبادلونه حبا	
7	لا يتأخر في صيانة أدوات المطعم	
8	تقاريره الأسبوعية شاملة ودقيقة	
9	يساهم بفعالية في تحقيق أرباح المطعم	
10	بيادر ويعمل أوقات إضافي	
رأي الرئيس : توقيع الرئيس		يعتمد،

المصدر: محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص.290.

1- نفس المرجع ص82.

6- طريقة الاختبار الإجباري: أضحي هذا الأسلوب شائعا في الوقت الحاضر حيث يشمل على نوعية من القوائم المرتبطة بالأداء، ويوجد نوعين من القوائم الوصفية إحداهما متعلقة بالعمل والأخرى متعلقة بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات أو الملاحظات اختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر للفرد موضع التقييم (1) فطريقة الاختبار الإجباري تقوم على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.

الشكل رقم: (15) يمثل طريقة الاختبار الإجباري



لمصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص، 286 .

وهناك طرق تقليدية أخرى، المواقف الحرجة وطريقة المقالة التي تعتمد على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف، حيث يصف فيها جوانب الضعف والقوى و الأداء ومهارات الأفراد العاملين ب- طرق التقييم الحديثة: تتمثل هذه الطرق فيما يلي:

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مأخوذ من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية (2).

2- مقياس الملاحظات السلوكية: لا يختل هذا المقياس عن السابق إلا في أن المقيم بملاحظة لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

1- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي": مرجع سابق، ص، 287 .

2- علي محمود ربابعة: إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والطباعة، عمان، ط1، 2003، ص97 .

3- **طريقة الأداء بالأهداف:** تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى وهي تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد، وبعدئذ يلتقي الرئيس والمؤوسين لمناقشة مدى انجاز الأهداف المحددة، وبهذا يكون أساس التقيي م هو النتائج المتحققة.(1)

4- **طريقة مراكز التقييم:** هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم، حيث أن إجراءاتها تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوى في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء، وأن السمات والصفات الأساسية في طريقة مراكز التقييم هي مهارات التخطيط والتنظيم، والعلاقات الأساسية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.

ثانيا : الأجور

1- سياسة الأجور ، مكوناته ودوره

يعتبر الأجر المحرك الرئيسي لجهود العمال، وله أهمية كبيرة داخل التنظيم، فالأجر غاية كل عامل، وله قيمة اجتماعية من خلال توفير كل متطلبات الأسرة، وقيمة اقتصادية وقيمة نفسية عن طريق إحداث التوازن النفسي والشعور بالراحة والطمأنينة، وعن طريق الأجر يستطيع العامل إشباع رغباته وحاجاته المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية، لهذا نجد أن العاملين يولون الأجر جانبا كبيرا من اهتمامهم.

1.1- **سياسة الأجور :** لم تكن هناك سياسة أجور واضحة حتى في بداية القرن التاسع عشر (19)، فالمجتمعات القديمة لم تعرف صناعة متطورة بل كانت هناك ورشات تضم مجموعة من العمال المهرة، وبالتالي لم تكن هناك حاجة إلى وجود تنظيم وحتى بعد ظهور الثورة الصناعية حيث أن الرأسماليين أي أرباب العمل اقتصر تفكيرهم في البحث على أكبر فائدة في ظل تأثير المنافسة، حيث لم تكن هناك سياسة أجريت بسبب انعدام التنظيم أ و بالأحرى هيمنة اللاتنظيم، لكن من 1968 ظهر تطور في العلاقات بين الدولة والمؤسسات التقليدية وبدل أن تثبت الحكومة على دورها كسلطة عامة، مما يفرض عليها أن تقرر دور م بطريقة سلطوية دون أن تشارك أحدا تلك السلطة، فقد كان عليها أن تقبل فكرة قدرتها ككل أرباب العمل، وأن تناقش النقابات بشكل متساو، وتوقع معها اتفاقيات أشبه ما تكون بالعقود الجماعية حيث أن هذا الاتفاق يمكنها من رسم سياسة محترمة للأجور (2) وان وضع هذه السياسة يتضمن بصفة عام ة وضع الأسس والمعايير التي تكفل العدالة في منح الأجور، سواء في ذلك الأجر الأساسي أو العلاقات أو المكافآت أو المنح وغيرها مع تحديد مستويات هذه الأجور(3)

1- نفس المرجع، ص، 99 .

2- لوران بلان: **الوظيفة العامة** ترجمة أنطوان عبده، المكتبة العلمية الجزائر، الجزائر ، بدون سنة، ص، 103

3- زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار السلاسل للنشر والتوزيع، ط2 ، 1979 ، ص، 223 .

2.1 - **مكونات الأجر** : إن تحديد الكلفة الحقيقية للأجور في أي مؤسسة خلال فترة زمنية معينة فلا بد من

أن نضيف إلى المبالغ النقدية جملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور أو إدراجها في ثلاث مكونات وهي كما يلي⁽¹⁾.

1.2.1- **الأجر النقدي**: يتكون الأجر النقدي من جزئين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

أ- **الجزء الثابت**: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر، والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع والذي يحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب في حدود المدد المسموح بها وفقاً للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو الإجازة السنوية المقررة) ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة الأجر الثابت أو الأساسي.

ب- **الأجر المتحرك**: تدفع المؤسسة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية تتمثل في الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجيته على المستوى المطلوب بالإضافة إلى المكافآت التشجيعية المرتبطة بالأعمال الخلاقة والمبتكرة التي يحققها العامل بحيث يحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات والأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العمل والأرباح التي قد تدفع المؤسسة نتيجة أرباح على مستوى المشروع.

2.2.1 - **المزايا العينية**: تتحمل المؤسسة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثل ذلك، تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال وتكاليف أخرى إذا فرضت ظروف العمل ارتداد زي معين مثل ذلك الذي الخاص بعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران .

3.2.1 - **التأمينات الاجتماعية**: تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهرياً بحصة تمثل نسبة مئوية هو الآخر كقسط التأمينات الاجتماعية.

3.1 - **دور الأجور**: تلعب معدلات الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن تجذب الأفراد إلى أعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبياً عن الأجور في أعمال أخرى كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة، ومن ناحية أخرى يجب إيجاد التوازن بين أجور العاملين والإنتاج الذي

1- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص، 203 - 205 .

يقدمونه لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن ارتفاع الأجور دون أن يقلل ذلك زيادة في الإنتاج فإن معنى ذلك خلق اتجاه نحو التضخم، وإذا انخفضت الأجور دون مبرر فذلك يعني الاتجاه نحو حالة من الركود وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية لسياسة الأجور وهي كما يلي :

- أ- **الاعتبارات الاقتصادية** : يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتتمثل هذه الدخول جزء هام من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هام في المحافظة على مستوى العرض من القوى الشرائية⁽¹⁾.
- ب- **الاعتبارات النفسية**: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية وحيث أن الحاجات تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل فيما بينها وتؤدي إلى حفز الأفراد.
- ج- **الاعتبارات الأخلاقية**: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل أو الأسباب التي تدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها من أجل إبراز العدالة فيها أكثر.

2- نظم دفع الأجور وخطوات إعداد هيكل الأجور:

- 1.2- **نظم دفع الأجور**: لوضع خطة أجور سليمة فإنه يجب أن يسبق ذلك القيام بالكثير من الدراسات المطلوبة لتنظيم العمل وتجهيز ظروف ملائمة للعمل، وعند تحديد الأجور لا بد أن تقوم أولا بتحليل الوظائف والأعمال وهي عبارة عن وصف دقيق لما تحويه تلك الوظائف والأعمال وكذلك بيان الشروط التي يجب توفرها للأشخاص الذين يشغلونها من مهارة ومؤهلات وخبرة ومسؤولية ومستوى تعليمي⁽²⁾ وعلى أساس كشف تحليل الوظائف والأعمال يمكن القيام بتصنيف تلك الوظائف وترتيبها حسب قيمتها ووضعها في درجات مالية، ويتوقف الاختيار الفعلي لخطة معينة أو مجموعة من الخطط لتطبيق في إدارة معينة أو على مستوى المشروع أو في صناعة معينة على التقدير الذي يجري التعرف الأثر لكل خطة والعنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الأجور⁽³⁾

1 - نفس المرجع، ص206.

2 - أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص163.

3 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل وظيفي"، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص376.

وهناك طرق مختلفة ومتعددة تنظم عملية دفع الأجور، فهناك أجور شخصية متفق عليها، وتحدد بطريقة خاصة طبقاً لمستوى الخبرة عند القيام بتقديم "خدمات إنسانية" كتشخيص وعلاج الطبيب، وقد تكون الأجور نظير "خدمات فنية" كإصلاح التلفزيون (1)

ويمكن تقييم طرق دفع الأجور على مجموعتين وهما الأكثر شيوعاً هما :

1.1.2- نظام الدفع على أساس الوقت : تحدد ببساطة معدلات الدفع الزمنية اليوم في الأسبوع، أو في مدة أسبوعين والعامل يلزم في أن ينجز عدد ساعات العمل في اليوم وهو متفق عليه مهما تكن الكمية أو الجودة للعمل المنجز (2) ومن المميزات التي تتميز بها هذه الطريقة هي :

- تصلح للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياس لها، أي يصعب تقدير إنتاجها لوحدات كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارة والوظائف الكتابية...
- تصلح للأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج مثل ذلك صناعة الألماس وتشكيله حيث يتطلب وقت كبير وتركيز، وإذا ازدادت السرعة في العمل تحدث أضرار بالسلعة (3)
- يصلح للأعمال التي يكثر فيها أعطال يصعب تفاديها، أو إذا كانت سرعة الإنتاج والجهد المبذول مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها أو كان الإنتاج غير متمثل، أو حالات ضعف نظام الرقابة على الإنتاج (4)
- يصلح للأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.
- يصلح للأعمال التي يكون فيها الإشراف دقيقاً على كمية الإنتاج حيث لا يتيح للعمال فرصة التكامل والتباطؤ في العمل.
- سهولة تطبيق هذا النظام لأنه لا يعتمد على عمليات حسابية كثيرة ومعقدة، ومنه يسهل إعداد قوائم الأجور، كما أنه أكثر ميولاً من قبل أفراد القوى العاملة والتنظيمات النقابية التي تعتبره من المكتسبات المهمة للربح.

لكن هذا النظام لا يخلو من العيوب، حيث يعاب عليه أنه لا يشجع روح الابتكار والمبادرة، ولا يزيدهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين إنتاجهم كما وكيفاً كما أنه لا يراعي الفروق بين قدرات الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة، كما أنه يعمل على مقدرة العامل النشط الذي تكون إنتاجيته مرتفعة حيث أنه نادراً ما يكافئ المكافأة العادلة في معظم نظم دفع الأجور على أساس الزمن، فإنه بذلك يميل إلى عدم بذل أقصى ما عنده من جهد.

1- محمد إسماعيل قيثاري، علم الاجتماع الإداري "مشكلات التنظيم في المؤسسات"، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، ص 279.

2- Michel decoster, sociologie du travail et gestion de réassures humaines, 3 édition de book universitaire , sans année p214.

3- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ص 182.

4- زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 226.

2.1.2- نظام الدفع بالإنتاج أو بالقطعة : هو من أثر الأجور شعبية على أساس الإنتاج، إذ يحصل الفرد على أجر مدفوع مقابل معدل ثابت لكل وحدة من وحداته الإنتاجية، ويحدد معدل الأجر أولاً، وبعدئذ يقاس الإنتاج اليومي، وهذا معناه أن الفرد يحصل على أجر لكل وحدة من وحداته الإنتاجية، ومثال على ذلك الأجر الذي يدفع للعامل عن كل قطعة أنتجها أو للموظف عن كل استمارة أنجزها⁽¹⁾ فالخاصية الأساسية هي أن العامل وليس صاحب العمل يتحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر وذلك تبعاً للاختلافات في الكميات المتاحة، وبرز هذا النظام عندما بدأت الصناعة تدخل مجال الإنتاج؟— وتبين للعمال وصاحب العمل أن بإمكانها أن يستفيدوا معاً لو أن الدفع تم على أساس القطعة وليس على أساس الوقت في العمل.⁽²⁾

ومن مزايا هذا النظام أي الأجر بالإنتاج نذكر

- يعتبر حافزاً مباشراً للعاملين من أجل زيادة الإنتاج أي أن العامل كلما كانت وحداته المنتجة كثيرة زادت القيمة النقدية.
- في حالة الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية المتمثلة في عدد معين من وحدات الإنتاج، كما هو الحال في مشروعات الغزل والنسيج والبناء والصناعات المعدنية.
- يعمل على تحقيق العدالة بين العاملين أي أن كل عامل كانت كميته الإنتاجية كبيرة يكون أجره كبير، وهذا ما يساعد على خلق الابتكار لدى العاملين.
- هذا النظام يكون مناسباً على الأحوال التي يواجه الاهتمام فيها إلى كمية الإنتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته وهكذا يكون الإنتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة.
- عندما يكون الإشراف غير دقيق ولا يمكن معه ملاحظة العاملين بالفاعلية المطلوبة لهذا يستعمل هذا النظام لتحديد عدد الوحدات المنتجة وعليه يكون سعر مجهود الفرد، وأيضاً تكلفة العمل المقدم. لكن من العيوب التي تصدر عن هذا النظام صعوبة تحديد معايير أو المستويات القياسية التي تحاسب العامل على أساسها، وقد يعطي ذلك مجالاً لاضطراب العلاقة بين الإدارة والعمال وإثارة الأحقاد بينهم، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض مستوى الجودة نظراً لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات، وهذا ما يسبب زيادة في إجهاد العاملين.
- نجد من بين مساوئ هذا النظام أيضاً أنه يهتم بالعاملين الذين لهم كفاءة عالية في إنجاز الأعمال متغاضياً للعاملين ذوي الكفاءة المتوسطة، كما أنه نظام لا يلقي اهتماماً إلى مركز الفرد في المؤسسة أو أقدميته وسلوكه الوظيفي.

1 - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الجامعة اللبنانية، بيروت، بدون سنة، ص 324
2 - صلاح الدين عبد الباقي، حنفي عبد الغفار: مرجع سابق، ص، 225 .

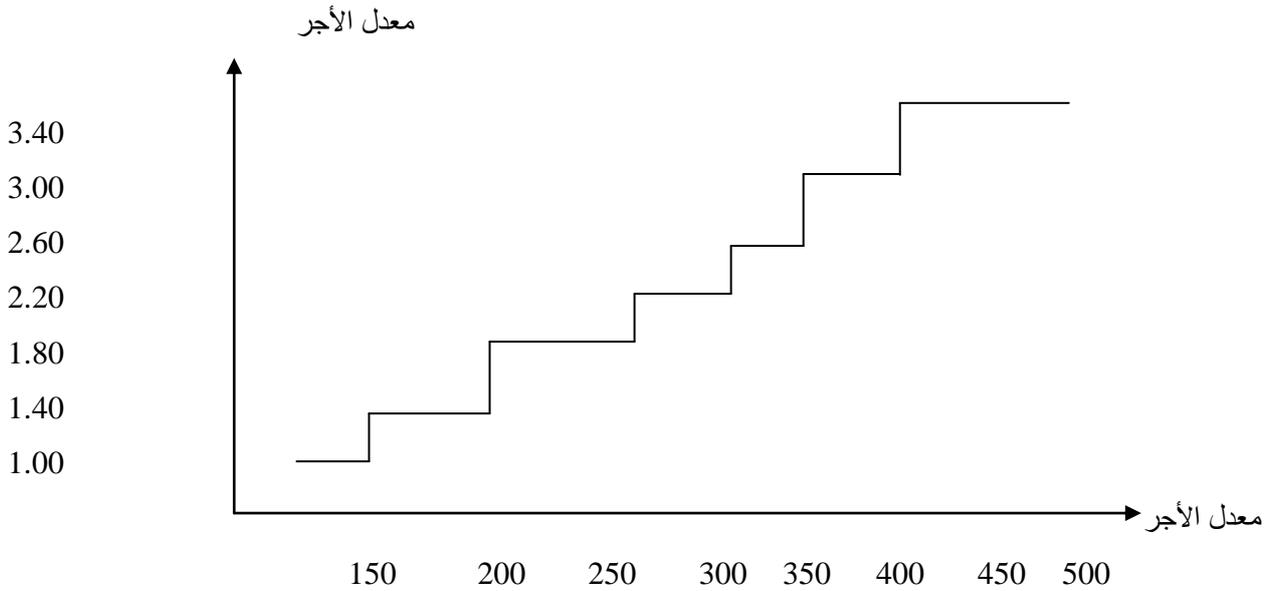
2.2- خطوات إعداد هيكل الأجور:

هناك خطوات مختلفة لإعداد هيكل الأجور ويمكن حصرها فيما يلي:

1.2.2 - الخطوة الأولى: تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف.

يتكون هيكل الوظائف في المؤسسة من مجموعة من الوظائف أو الأعمال التي تم تقديمها من قبل أهميتها النسبية ويصبح في الإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة وكل الاتجاه الغالب لدى معظم المشروعات هو تجميع تلك الوظائف في مجموعة من الفئات أو الدرجات بحيث تشغل كل فئة مجموعة من الوظائف المتقاربة في الأهمية أو المتشابهة في الطبيعة، ولهذا الإجراء فائدة كبيرة في إدارة الأجور بالمؤسسة ذلك أن تجميع الوظائف في عدد من الفئات يجب على إدارة المؤسسة تسعير كل وظيفة على حدى، حيث أنه في هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور على كافة الوظائف أو الأعمال المترتبة تحت هذه الفئة، ولهذا فإن الاتجاه الأغلب هو نحو وضع درجات دفع وليس معدلات دفع لكل وظيفة على حدى.

الشكل رقم (16) : يمثل درجات أو فئات الوظيفة.



المصدر: حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت، 1991، ص254.

2.2.2- الخطوة الثانية : تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات)

بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المؤسسات مناسبة يخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمنها الدرجة ومن ثمة تعامل كافة الوظائف القائمة في نطاق درجة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع لها.

وفي الحياة العملية يتم تحديد حد أدنى أعلى للأجور لكل درجة وفي هذه الحالة يكون للإدارة الحق في التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدميه وكفاءة كل منهم ذلك بمنح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة. ومعظم هياكل الأجور داخل المؤسسات تسمح بوجود تداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات كما هو موضح .

الشكل رقم (17) : بوض تداخل الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات

الدرجة	الحد الأدنى والأعلى للأجور
الثامنة	1500 - 1000 ←
السابعة	1800 - 1300 ←
السادسة	2100 - 1600 ←
الخامسة	2400 - 1900 ←
الرابعة	2700 - 2200 ←
الثالثة	3000 - 2500 ←
الثانية	3300 - 2800 ←
الأولى	3200 - 3100 ←

3.2.2- الخطوة الثالثة : تطبيق هيكل الأجور الجديد

بعد الانتهاء من وضع الهيكل الجديد للأجور تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف في الوقت الحاضر وقد تظهر المقارنة تساوي فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور الجديدة المقترحة وقد تكون أقل أو أعلى منها وطبيعي أن الإدارة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تدفع حاليا مع فئات الأجور المقترحة ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة فإذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئات الأجور المقترحة ينبغي على الإدارة اتخاذ احد البدائل التالية :

2 - أن يستمر اجر الفرد بدون تغيير حتى يستقيل أو يحال إلى التقاعد أو يفصل وبالتالي تشغل وظيفته لشخص آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.

3- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية بجانب واجبات وظيفته حتى يتعامل مقدار الأجر الذي يحصل عليه مع مقدار الواجبات التي يؤديها⁽¹⁾

1 - حنفي عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص218.

المطلب الخامس : وظيفة التحفيز والترقية

أولا : وظيفة التحفيز

1- مفهوم الحوافز، أهميتها وأنواعها

1.1- مفهوم الحوافز : للحوافز تعاريف عديدة وفيما يلي عددا منها :

إذ يرى البعض أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وهي أيضا كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات، وتعرف أيضا بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم⁽¹⁾

فالحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها. ومما سبق يمكن تعريف الحوافز على أنه ا: عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة.

2.1- أهمية الحوافز : لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفوء وتتأتى أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، وفيما يلي أهم هذه المزايا : ⁽²⁾

- * تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد أو أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- * تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- * تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- * تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- * تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

1 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 229.

2 - نفس المرجع ، ص، ص 230-232.

ولكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها

وهي كما يلي :

- عدالة الحوافز وكفايتها.
 - سهولة فهم السياسة التي تقدرها المنظمة في تقديرها للحوافز.
 - ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل في الإنتاجية.
 - إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
 - ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
 - أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.
 - ارتباطها ارتباطا مباشرا ووثيقا برسالة أو أهداف المنظمة
 - ارتباطها واتصاله اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه.
- ومما سبق يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوّل المنظمة نشاطا فيه، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم، وأن لا يتأثر منح الحوافز بالنوازع الشخصية أو العلاقات أو المحسوبيات.

3.1- أنواع الحوافز : يمكن تقسيم الحوافز إلى أكثر من قسم وهي كما يلي :

أ- الحوافز الايجابية والحوافز السلبية :

*** الحوافز الايجابية :** وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين، ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل، تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، نجد الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية، والحوافز الذاتية والمعنوية.

*** الحوافز السلبية :** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين، كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل، وتنبيه الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن، وتوجيه اللوم والإنذار، وإيقاف الترقية، ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والتجاوزات والأخطاء من حيث ضالتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

ويميل البعض إلى تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة أو الروادع والتأديب وتقويم السلوك، وهذا الرأي مبني على أساس أن هذه الحوافز هو العقاب والردع الذي يهدف إلى تنمية السلوك الايجابي والمرغوب فيه

عن طريق التهديد بإنزال العقوبات المختلفة، فالعامل يقوم بالعمل بشكل فعال وكفوء ليحصل على المكافأة المادية والمعنوية أو يتجنب الإخلال بالقيام به خشية العقاب، ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لدفع الكفاءة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن يتواجد من بين العمال من يتماه ل أو بتناقل في العمل أو يتهرب منه أو يسلك سلوكا غير سوي، عندئذ لا بد من استخدام الوسائل التي تحث وتنبه سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهما إذا ما تبادوا في سلوكهم غير السوي وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها: (1)

- التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.

- عدم الاستمرار في الخطأ.

- التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار من جهة والحصول على الحوافز الايجابية من جهة أخرى.

- حث وتنبيه الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

ب- الحوافز المادية والحوافز غير المادية : هناك ويمكن توضيحها فيما يلي :

*** الحوافز المادية :** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية او الأولية مثل ل المأكل والملبس

والمسكن وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما أي في نظام الحوافز

المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته، المكافآت والمشاركة في الإنتاج،

وضمان استقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية، والضمان الصحي وغيرها .

*** الحوافز غير المادية :** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن

ضمن هذه الحوافز، نجد الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية والاحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العاملين

بأهميتهم، والاعتراف بانجازاتهم، سياسة الإدارة باتجاه العلاقات الإنسانية الايجابية، ويسمى البعض هذا

النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية، وذلك لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على الحالة المعنوية

للأفراد العاملين، وبالإضافة إلى التقسيمات التي ذكرت فبالإمكان تقييم الحوافز إلى حوافز أولية وحوافز

اجتماعية، وحوافز ذاتية، ويعتمد هذا التقسيم أساسا على حاجات ودوافع الفرد إلى العمل.

2- نظريات الحوافز : لقد شغل مفهوم تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمل بال الباحثين منذ بدء العمل

المنظم في الحياة الاقتصادية، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات

علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول

تفسير أسباب تحفيز الأفراد وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي عالجت مفهوم الحوافز

1.2- نظرية الثواب والعقاب : يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في

التحفيز وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة الأجور أو المنح أو

1- نفس المرجع، ص234.

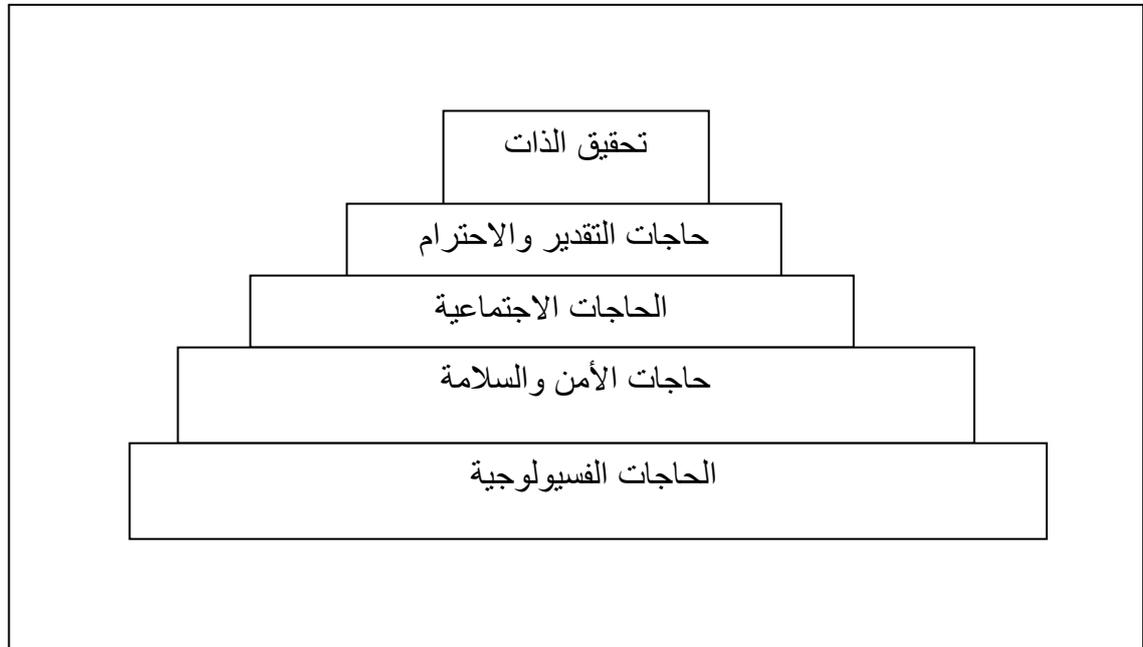
عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد، وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء، كثير من الكتاب وعلى رأسهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد، ومن خلال ذلك حاول تايلور وضع نظام أجر فعال يزيد من تحفيز الأفراد، إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية، إلا أن الكثير من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

2.2- نظريات الحاجات :

أ- **نظرية ماسلو** : تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل "أبراهام ماسلو" من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وقدرة على تحفيز السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل التالي.
 - إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزها، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.
- لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل.

الشكل رقم (18) : يمثل تصنيف ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص27.

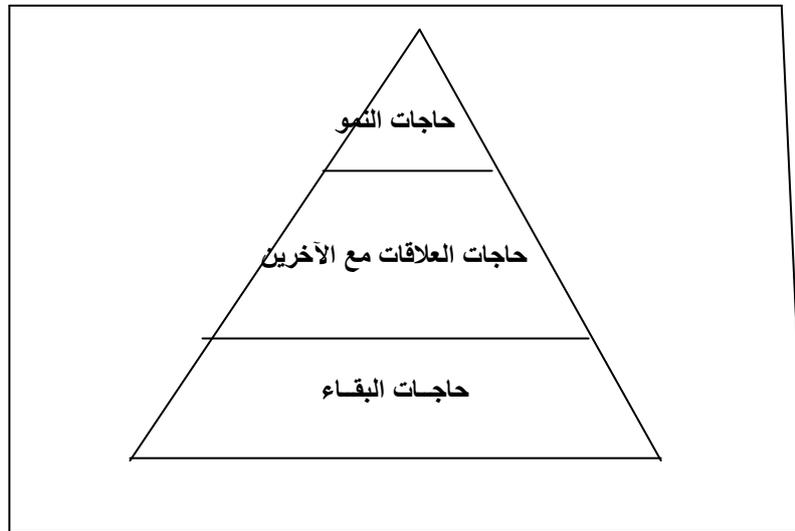
- **الحاجات الجسمية (السيولوجية) :** وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراريته على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء و الحاجات السيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
 - **حاجات الأمن والسلامة :** تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.
 - **الحاجات الاجتماعية :** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبعه ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق في نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.
 - **حاجات التقدير واحترام الذات :** هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا، والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.
 - **حاجات تحقيق الذات :** يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهرا قادرا على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات لديه، فإذا كان الفرد يضمن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كله.
- ب- نظرية المتغيرين لهرزبرغ :** لقد طور فريدريك هرزبرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين أو المهندسين أو المحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي إلى القناعة والرضا بالعمل، وهي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل، وقد قسم هرزبرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :
- أ- عوامل صيانة أو وقاية :** ويؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، ويقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل : حياة نظيفة وهواء نقيه ولكن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض، ولكن يعتبر وجودها عناصر وقائية لمنع حدوثه.
- ب- عوامل حافزة :** هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عادية من عدم الرضا، ولقد أطلق هرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة ومنها :

- الانجاز في العمل والاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل
 - طبيعة العمل ومحتواه إضافة إلى المسؤولية لانجاز العمل.
 - التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.
- إن عوامل الصيانة أو الوقاية عند هرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما تكون غير موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة تؤدي إلى تحفيز قوي عند توافرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

ج- نظرية الدررفر : قام الدررفر بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات وهي كما يلي :

- 1- **حاجات البقاء :** وهذه تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو
- 2- **حاجات العلاقات مع الآخرين :** وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- 3- **حاجات النمو :** وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص، وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تمثل الحاجات العليا عند ماسلو، وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تقدير الذات.

الشكل رقم (19) : يمثل سلم الحاجات عند الدررفر



المصدر، سنان الموسوي، مرجع سابق، ص، 238.

إن كل من الدررفر وماسلو اتفقوا على وجود سلم الحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً ومن أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، لكن الدررفر أضاف بأن كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها، كما أن حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلو،

حيث ركز "الدرفر" على أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات فقد أكد "الدرفر" في حالات معينة بأن الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا

د- نظرية مكلياند في الحاجات : إن مساهمة مكلياند في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز:

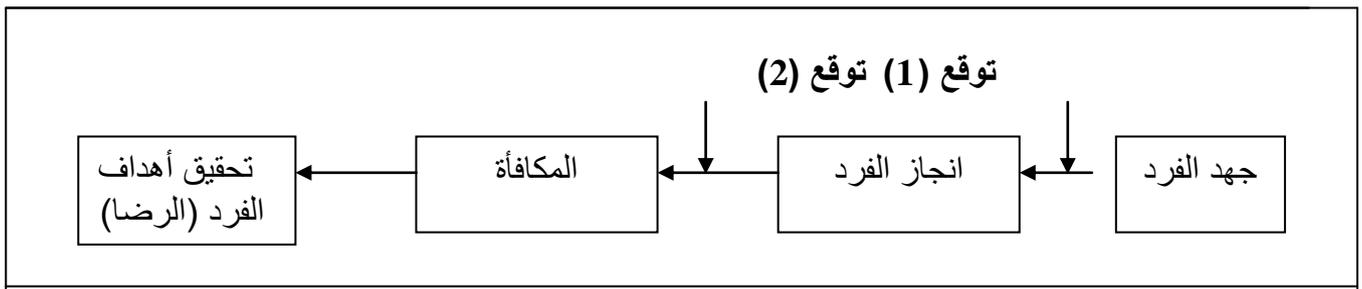
1- الحاجة إلى السلطة: لقد وجد الباحث هنا بأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

2- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

3- الحاجة للإنجاز: وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضمون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها. (1)

3.2- نظرية التوقعات : طور هذه النظرية "فيكتور فروم" عام 1964 وتعتبر هذه النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج

الشكل رقم (20): يمثل نموذج التوقع



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 240.

1- علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء تسييري متميز، مؤسسة الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص54.

والشكل يوضح نوعان من التوقع هما :

التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز اذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز

التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز، فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى كفاءة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.⁽¹⁾

4.2- نظرية المساواة : تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل، طورت هذه النظرية من قبل "آدمز ADAMS"، وتشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، فالفرد يقارن بينما يحصل عليه من نتائج من عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه للآخرين ويحصلون عليه من عملهم كما يلي :

$$\frac{\text{نتائج أ}}{\text{مدخلات أ}} = \frac{\text{نتائج ب}}{\text{مدخلات ب}}$$

بشعر الفرد بالمساواة إذا ما أدرك تساوي ما يقدمه للعمل من مدخلات والنتائج التي يحصل عليها منه مع ما يقدمه الآخرون في مجموعة العمل ويحصلون عليه منه، ويعكس ذلك الإدراك فإنه يشعر بعدم المساواة ومن ثمة الإحباط وعدم التحفيز وشعوره بعدم المساواة يحفزه إلى تحقيق المساواة.

5.2- نظرية التحفيز : طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها " سكينر" وتركز هذه النظرية على العلاقة ما بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك، فالأفراد يميلون إلى تكرار الذين يتأتى عنه نتائج سارة أو ايجابية وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر، في حين أن السلوك الذي لا يتكرر فإنه يمكن تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الاستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب.⁽²⁾

اعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على مبدئين هما:

- 1 - إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- 2 - إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.

1—حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص 380.
2- نفس المرجع ، ص381.

ومن وجهة نظر "سكنر" فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد لكن ما يعتبر معززا عند فرد ما ربما لا يكون معززا عند فرد آخر. فالثناء والتقدير من أكثر المعززات استخداما لسهولة توافرها واستخدامها؟، لكنها تصبح عديمة الجدوى عند استخدامها بكثرة لأنه يصبح من السهل التنبؤ بحدوثها، وذلك لان المدراء لا يعرفون مدى أهمية الثناء والتقدير كمعززات وحوافز .

أما العقاب فإنه مرفوض كمعزز لأنه بالرغم من أنه يمنع حدوث سلوك سلبي إلا أنه يكون سببا لإثارة الغضب والعدوانية وبالنهاية التمرد والعصيان، لكن عندما لا يكافئ السلوك السلبي فإنه يميل إلى التلاشي مع مرور الزمن.

كما تؤكد النظرية أن التعزيز سلوك ايجابي فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول ذلك السلوك حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الايجابية.

ثانيا : الترقية الإدارية :

1- مفهوم الترقية والترفيح : تعني الترقية نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى وحرية أكبر في التصرف كما أنه يترتب عليها في الأغلب وليس دائما زيادة في الراتب أو الأجر. (1)

وقد يطلق أكثر من مصطلح للإشارة إلى عملية التقدم الوظيفي التي ينالها العاملون في المنظمات الإدارية، فقد يطلق مصطلح الترقية أو الترفيح كمترادفين لمفهوم واحد، في حين قد يفرق البعض بين الترقية التي تعني إسناد عمل أو وظيفة جديدة إلى الشخص تختلف في طبيعة ونطاق مسؤوليتها عن العمل الحالي، وبين الترفيح الذي قد لا تترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص، ولكن تترتب عليه زيادة في راتبه فقط. (2)

وأي كان المصطلح الذي يطلق عليه عملية التقدم الوظيفي للعاملين، فإن أهمية الترقية أو الترفيح تنبع مع مجموعتين أساسيتين من الحاجات هما حاجات المنظمة وحاجات الفرد، فبالنسبة إلى حاجات المنظمات يعتبر وجود سلم وظيفي متدرج للمهام والواجبات ونطاق الإشراف والمسؤولية عنصرا أساسيا في بناء أي منظمة هذا السلم لا بد له من توفير أفراد قادرين ومؤهلين على إشغاله للنهوض بمحتوى أعباء كل وظيفة فيه إضافة إلى ضرورة اختيار العناصر التي تسد الشواغر الوظيفية التي تحدث نتيجة خروج بعض العاملين وخاصة من الإدارات العليا والوسطى والتخصصية،

1- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة، ص 08

2- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 39.

كذلك فإن المنظمة كائن ينمو ويتوسع ومن البديهي أن تكون هناك أهداف أو مشاريع جديدة إضافة إلى متطلبات التطور التكنولوجي التي تستدعي انجاز تخصصات أو وظائف أو أعمال جديدة ، لذلك فإن وجود نظام الترقيّة أصبح الآن جزءاً أساسياً من تنتظم الوظيفة العامة في مختلف الدول خاصة في الدول التي تعتبر الوظيفة العامة فيها مهنة ينقطع الأفراد بها، فهي وسيلة الإدارة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها وحافزاً أساسياً للعاملين لتطوير وتحسين الأداء كما أنها تشكل وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمدراء والقادة الإداريين والواقع أن وجود نظام واضح وموضوعي للترقية غفي المنظمة يوفر مناخاً صحياً وإيجابياً للعمل.

2- أسس الترقيّة : إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمد عليه المنظمة لسياستها بصدد الترقيّة فيها ليس بالأمر الهين، وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية من جهة وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة من جهة ثانية، ويعود من جهة ثالثة إلى طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقيّة إليها ومستواها في السلم الوظيفي. إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقيّة فيها، وهي : نظام الترقيّة بالأقدمية، نظام الترقيّة على أساس الكفاءة، ونظام الترقيّة الذي يمزج ما بين عنصري الأقدمية والكفاءة وفيما يلي عرض لأسس الترقيّة (1)

1.2- نظام الترقيّة بالأقدمية : تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية، إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديماً قدم الحضارة الإنسانية ذاتها، وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري أنه قد قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل.

وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانوناً أولوية في الترقيّة إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة، بمعنى بأنه تتم ترقيّة العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقاً لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى وعليه فإن : (2)

أ - الحجج التي في التطبيق بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة، فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفائته.

1- عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، المنشأة العامة للنشر، الإسكندرية، بدون سنة ، ص 150.

2- نفس المرجع ص، 152.

ب- إنها تشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها للاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنها تقلل من دوران العمل كما أنها من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

ج- إن اعتماد الاقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين لديها وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى.

ولقد تعرض معيار الأقدمية في الترقية إلى عدة انتقادات أهمها :

* إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة الاقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هناك علاقة طردية دائماً بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين الأقدمية وبين الكفاءة والقدرة.

* إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته، قد تكون بضعة أشهر أو سنة أو بعض سنين وفقاً لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص، وبالتالي فإن دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين.

* أن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.

* طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منها وخاصة بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين ووظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى والعليا وينطبق نفس الأمر بالنسبة للعناية والتدقيق في قواعد اختيار العاملين، لأنه مهما بذلت العناية في انتقاد العاملين وعليه يصعب التنبؤ بما سيكون عليه الحال في حياتهم الوظيفية فيما بعد.⁽¹⁾

* اعتماد هذا المعيار سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى جمودها إضافة إلى إضعافه لدور الإدارة في تقرير سياسة الترقية فيها لأنه سيضيع قيم عمل تركز على تقادي الأخطاء وإتباع الروتين في الأداء وتمهل التركيز على المبادرة و الابتكار.

* إن اعتماد معيار الأقدمية لوحده سيؤدي إلى إحباط طموح العاملين المجددين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة وليس الكفاءة والتطور هي مياس الترقية مما يترتب عليه، احتمال ترك مثل هؤلاء العمل من ناحية، إضافة إلى عدم إمكانية جذب عناصر كفوءة للمنظمة من خارجها.

* إن قاعدة الأقدمية لا تمتاز بالبساطة دائماً فهي تثير إشكالات عديدة خاصة ما يتعلق منها بطريقة وتاريخ احتساب الأقدمية، فهل تحتسب على أساس مدة الخدمة ككل.

1- سنان الموسوي ، مرجع سابق، ص، 207-213.

2.2- نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة : في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الاقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والجدارة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون والمترشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغال الأعمال والمراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقاً لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة، كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومستويات أدائهم، وهو إذا كان لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكافة العاملين فإنه يوفر مبدأ أهم وهو مبدأ العدالة، إذ يس من العدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقى أو التقدم لمجرد مضي مدة معينة في الخدمة، وإذا كان معيار الجدارة أو الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم وهو البحث عن الأفضل من بين المرشحين، فإن وضع هذا النظام موضع تطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن بواسطتها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن الأساليب المعروفة والمستخدمة في التطبيقات المختلفة في نظم الخدمة.

الانتقادات الموجهة لنظام الجدارة أو الكفاءة : تتطلب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين أهمها :

ب- أنه يصعب قياس الأداء الحالية للشخص لارتباط حجم الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارجة عن إرادة الشخص كذلك فغنه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لاشتغال الوظيفة الجديدة بدقة، كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

ت - كما وجهت انتقادات عديدة إلى امتحانات الترقية بمختلف صيغها، وترتبط هذه الانتقادات بطبيعة الامتحان نفسه، باعتباره أداء قاصرة وغير ملائمة للكشف عن قدرات وإمكانات الشخص.

ج- أما بالنسبة إلى تقارير تقويم الأداء بمختلف أنواعها، فإن احتمال المحاباة وتحيز الرؤساء يكون قائماً بشكل واسع إضافة إلى ما تستلزمه هذه التقارير من وقت وجهد كبيرين لإعدادها وإدائها وفقاً للتطورات التي تطرأ على العمل.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التوصل أن لإدارة الموارد البشرية هدف أهمية كبرى في العملية الإدارية وهو ما تم توضيحه من خلال التطور التاريخي للموارد البشرية ، ذلك أنها تسعى إلى إكساب الفرد الخبرة والمهارة في أدائه لمهامه، وذلك عن طريق الوظائف التي تقوم بها انطلاق من وصف الوظيفة وتصميمها مرورا باستقطاب العاملين لاحتياز المرشحين المؤهلين لأداء هذه الوظيفة عن طريق عملية الاختيار ثم دمجهم في الوظيفة وذلك عن طريق تعيينهم فيها، كما توصلنا أيضا أن لإدارة الموارد البشرية دور في إكساب الفرد الخبرة والمهارة عن طريق تدريبيه، وتقييم أدائه من أجل إعطائه الأجر الذي يستحقه، ثم سعت هذه الإدارة أيضا إلى تحفيزية ماديا أو معنويا وترقيته إلى وظائف أخرى عليا يستحقها في حالة قيامه بمهامه على أحسن ما يرام.

الفصل الرابع : الصراع التنظيمي بالمنظمة

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الصراع ونبذة تاريخية عن ظهوره في المنظمة

المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

المبحث الثاني : نظرية الصراع، أسباب نشأته، وأنماطه الأساسية

المطلب الأول: نظرية الصراع

المطلب الثاني : أسباب نشأة الصراع وأنماطه الأساسية

المطلب الثالث : أشكال الصراع

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة الصراع، آثاره ومراحله وأساليب إدارته

المطلب الأول : استراتيجيات إدارة الصراع

المطلب الثاني : آثار الصراع ومراحله وأساليب إدارته

خلاصة الفصل

تمهيد

تتصف المنظمات الإدارية بشكل عام بأنها منظمات إنسانية، لأن الفرد فيها هو عنصر من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها، ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة، ويعتمد الأفراد والجماعات المختلفة على بعضهم البعض في أغراض متعددة، منها تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض ويهتم المديرون بشكل متزايد في الوقت الراهن في التعامل مع ظاهرة الصراع، وذلك بازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم، ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم وأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابها، سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، لاسيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات

لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي والصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الصراع ونبذة تاريخية عن ظهوره في المنظمة

أولاً : مفهوم الصراع :

لغة : الصراع لغة هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق

اصطلاحاً : مأخوذ من الكلمة اللاتينية **CONFLIC YUS** والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة

والتي تدل على عدم الاتفاق، فالمعنى اللفظي للصراع يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات

والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

والصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من

جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير

أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة⁽¹⁾

كما أنه ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف ويذهب سميث إلى

أن الصراع بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة، يشير

مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف والنزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب

فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو

في ميدان مجتمع آخر وذلك بهدف إحداث تغيير قد يكون هذا التغيير ايجابيا كما قد يكون سلبيا في بنية أو

معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

كما يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات

العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن المكسب المادي

أو المعنوي⁽²⁾

ومن التعريفات السابقة نستطيع القول أن الصراعات التنظيمية لا تنبع من فراغ، بل هناك العديد من

المسببات والمصادر التي تنشئ الصراعات، ويجب ملاحظة أن أسباب الصراع المعلنة قد لا تكون هي

الأسباب الفعلية للصراع، وقد يدعي أطراف الصراع حججا غير صحيحة لإخفاء الدوافع والنوايا الحقيقية⁽³⁾

1 - زيد منير العبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص212.

2 - العدلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الالكترونية، الرياض-السعودية، 1993، ص343.

3 - الكبيسي عامر خضير التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الدوحة-قطر، 1998، ص22.

ثانيا : نبذة تاريخية عن ظهور الصراع في المنظمة:

عرفت المجتمعات البشرية أشكالاً متعددة ومختلفة من علاقات العمل وذلك في إطار تنظيمات وتشكيلات اقتصادية واجتماعية مختلفة وقد قام العديد منها على أسس من العلاقات العبودية والرق والاستغلال لصالح مالكي الثروة والسلطة، في مواجهة غير المالكين ممن أطلق عليهم تسميات مختلفة كالعبيد، الأرقاء، الأجراء والعمال، وتجب الإشارة إلى أن علاقات العمل الجماعية المبنية على أساس الاحترام للعمال لم يتم التوصل إليها ولو بشكل نسبي إلا بعد قرون طويلة من تاريخ العمل ومن تطور المجتمعات البشرية، والتي تطلب تضحيات جسيمة ونضالات شاقة وثورات دامية وإضرابات عالمية عنيف دفع ثمنها العمال غالبا من قوى الكد والعمل من عبيد وأرقاء وأفنان، أجراء وعمال، وعرفت هذه المراحل التاريخية أشكالاً مختلفة لعلاقات العمل نذكر منها ما يلي:

- أ - الامتلاك الكلي المطلق للعبيد بما فيها حياتهم وقوة عملهم ونتاج جهودهم.
 - ب - الإلزام الإجباري لأفراد وجماعات القيام بأعمال بالمجان جزئيا أو كليا لتنفيذ إنتاجية واقتصادية لصالح الغير.
 - ت - التحكم المطلق من طرف المالكين في تحديد أجور قوة العمل وشروط وظروف العمل في مجال النشاط الاقتصادي لصالح المالكين دون إعطاء الحق للعاملين بالتفاوض فرديا أو جماعيا.
 - ث - حدوث بعض التطورات في جانب قوة العمل واضطرار أرباب العمل للاستجابة إلى العمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة للمطالب والحقوق العمالية والتي لها أهمية بالنسبة للعمال.
 - ج - تنامي وازدياد التضامن والتأثير العمالي ومن ثمة قيام التنظيم النقابي وازدياد نفوذه بالإنفاق العمال حوله في مكان العمل الإلزام القانوني لأرباب العمل وظهور المفاوضات الجماعية واتفاقيات العمل الجماعية.
 - ح - المشاركة العمالية في الإنتاج.
- أما العمل الصناعي في مرحله الأولى كان يركز على نظام الوظائف والطوائف الحرفية وهي عبارة عن جماعة من العمال الذين يشتغلون في نفس الحرفة، وكانت في تلك الفترة ثلاثة طوائف أساسية وهي طائفة الحدادين، طائفة التجاربيين، وطائفة النحاسيين، وكانت تضم كل المشتغلين في الحرفة سواء كانوا مأجورين أي عمال أم اجرين أي أصحاب العمل⁽¹⁾

1 - حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان، ط3، 1980، ص66.

البناء الاجتماعي يتكون من ثلاثة فئات مختلفة هي فئة العاملين، فئة الصناع وفئة الصبيان، وكان دور المعلم في هذا البناء توجيه العمال ، أما الصبيان فكانوا بمثابة تلاميذ يتعلمون أسرار الحرفة من أجل الحصول على الترقية والوصول إلى فئة الصناع، ومن ثمة يصبحون بدورهم معلمين في المستقبل، ومن هنا نشأت علاقات جديدة تتطلب الترقية من رتبة إلى أخرى والتي أصبحت مقتصرة على أبناء المعلمين فقط دون غيرهم حيث يتطلب من الصناع تسديد رسومات عالية من أجل الحصول على الترقية ومع بداية القرن 17 أصبح في أوروبا العامل أجيرا مستديما وتشكلت جمعيات عمال لحماية العمال وهي تشبه إلى درجة كبيرة النقابات العمالية من حيث مطالبها الاقتصادية والاجتماعية.(1)

وكان العمال في هذه الفترة يلجؤون إلى الإضراب كوسيلة في وجه المعلمين وأرباب الحرف.(2) وبعد أن تصدع نظام الطائفة الحرفية نتيجة الصراعات التي كانت سائدة بين الطوائف حول الإنتاج والفوائد والأرباح وكذا ترقية العمال والصبيان، ظهرت الثورة الصناعية مما أدى إلى الفصل بين العمال ووسائل الإنتاج، وهذا ما أنشأ طبقتين متصارعتين هي طبقة العمال والطبقة المالكة وهن البرجوازية والتي تملك وسائل الإنتاج وتعتمد على استغلال العمال من أجل الزيادة في الإنتاج، وكان العمال يشتغلون لساعات طويلة تصل إلى 16 ساعة في اليوم وكذا ظروف العمل السيئة داخل المصنع حيث كانت الورشات مكتظة على آخرها بالعمال، زيادة على نقص التهوية مما يعرض العمال إلى الأمراض المختلفة.

كما شهدت هذه الفترة استغلال الأطفال في الأعمال الشاقة والمعاملة السيئة من طرف المسيرين، وشهدت هذه الفترة وجود مراقبون لا وجدان لهم ولا ضمير يسومون العمال والعاملات المكلفين بأشغال الوصل والقسوة الفاحشة حيث أن عددا كبيرا منهم يقضون نحبهم تحت الضرب المبرح.(3)

أما الظروف التي يعيشها العمال خارج المصنع ليست أحسن حال من الحياة داخل المصنع، فقد هاجر آلاف العمال من الأرياف إلى المدن من أجل الحصول على عمل، وكانوا يعيشون في الشوارع وبيوتون في العراء ونتيجة هذه الأوضاع تحرك العمال وقاموا بإضرابات نتيجة ضعف الأجور والمعاملة السيئة من طرف المدربين وكذا ظروف العمل السيئة وعدم احترام شروط العمل من طرف المالكين.

أما الجذور التاريخية للإضرابات التي وقعت في أوروبا فقد توصلنا إلى أهم الإضرابات وأهمها: الإضراب الذي وقع في مدينة **لياج Liège** بفرنسا سنة 1820 وقد تسبب هذا الإضراب في عدة قتلى في صفوف العمال وكذا اغتيال رئيس البلدية.

1- نفس المرجع، ص68.

2- نفس المرجع، ص74.

3- نفس المرجع، ص158.

- الإضرابات العنيفة والكبيرة التي وقعت في مدينة ليون وشارك فيها آلاف العمال وكان ذلك بين سنة 1539 و 1744، في سنة 1869 اندلع إضراب في مصانع النسيج والمناجم وفي أحواض البترول بسانت إيتيان حيث طلب العمال بالعمل لمدة 8 ساعات في اليوم عوض 12 ساعة وفي 12 جوان تعلن الحكومة الفرنسية أن الإضراب ليس قانوني ويهدد مصالح العمال، وفي يوم 13 جوان وقعت حوادث شغب خلفت 12 قتيلا منهم امرأتان و9 جرحى.

خ - إضراب Decazwille سنة 1886 والذي دام 108 يوما وانتهى بمقتل المهندس ورتان فرايا Wartin Frappa. وفي سنة 1895 سمح للعمال بإنشاء الفدرالية العامة للعمال C.G.T وفي التي نظمت إضراب يوم 11 جوان 1936 والذي مس القطاع الصناعي وبالتنسيق مع الاتحاد الوطني للطلبة، وهذا الإضراب هو عبارة عن ثورة عمالية وطلابية شارك فيها حوالي مليون شخص.

المطلب الثاني مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، حيث إن هناك اتجاهًا تقليديًا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك اتجاهًا سلوكيًا لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه، وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع (1)

أولاً : المرحلة التقليدية

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها، أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب، وتعتمد آراء هذه المرحلة على افتراضات منها أن الصراع يمكن تجنبه، وأنه ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف، ويسبب ردود فعل غير مناسبة، أي أن الصراع في هذه المرحلة يعد أمرًا غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم (2) ويتفق الباحث مع أصحاب النظرية التقليدية على أن الصراع السلبي ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف، ولكن يجب مواجهته والسيطرة عليه وتقليله إلى أدنى حد أو إزالته، من خلال الاتصال بين الأفراد

1 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 374.

2 - نفس المرجع ، ص374.

في بيئات العمل وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ لقرارات، وكذلك الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه أمر حتمي وضروري في التنظيم تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه إطلاقاً، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم :

وخلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة له مستوى يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة⁽¹⁾

ويتفق الباحث مع أصحاب النظرية السلوكية بأن الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ولذلك يجب على الإدارة أن تحافظ على مستوى معين من الصراع، وإثارة نوع من الصراع المسيطر عليه لتحفيز العاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم.

ثالثاً: النظرة التفاعلية الحديثة للصراع

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة حيث إن وجود الصراع يمنع "ديكتاتورية أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي ينظر للصراع من وجهة النظر هذه على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً لا فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية لذلك لا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن الصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون ، ويوفر فرص التجديد والإبداع⁽²⁾ ويتفق الباحث مع هذه النظرية في أن الصراع ظاهرة صحية، لما له من مزايا إيجابية على الفرد والمنظمة، حيث إنه سمة من سمات المنظمات الإبداعية، مع التأكيد على الحفاظ على مستوى معين من الصراع.

1 - نفس المرجع، ص 375.

2 - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 243.

المبحث الثاني : نظرية الصراع، أسباب نشأته، وأنماطه الأساسية

المطلب الأول: نظرية الصراع

أولا : الأصول الفكرية والفلسفية لاتجاه الصراع الاجتماعي:

تولد عن الاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع نظرية أو مدرسة تعرف بمدرسة أو نظرية التوازن الاجتماعي أو النظام الاجتماعي , وسيطرت هذه النظرية على الفكر الاجتماعي الغربي فترة طويلة , إلا إن قيام الثورة الفرنسية وتحطيم حصن الباستيل في فرنسا وقيام الثورة الصناعية في إنجلترا وظهور الطبقة العاملة المرتبطة بنمو الصناعة أسهم كل ذلك في ظهور اتجاه فكري وفلسفي عرف بمنظور الصراع الاجتماعي أو الصراع الطبقي . وهذا الاتجاه أصر على يستمد أساسه المعرفي من الفلسفة الألمانية المثالية وخاصة جدل الفيلسوف الألماني هيغل الذي أراد أن يستمر عمل الثورة الفرنسية بعيدا عما أصابها من الفشل , فقد رأى هيغل لان الإنسان ممثل في دراما التاريخ يحاول دائما أن يقرب النص من الحياة , وهو فيما يفعله في الواقع يقدم مثلا وقيما وينشأ كإنسان نتيجة الحوار والجدل والتنافس والصراع بين هذه المثل والقيم وكلما احتد الجدل أو المنافسة أو بتعبير أدق أن الجدل أو المنافسة هو الطريق الذي يؤدي إلى ويولد الحكمة، وأخيرا ونتيجة تبادل الرأي يقع التفاهم أو الاتفاق وعن طريق المنافسة يحل التقدم وقد أطلق هيغل على عملية تصارع أنساق الأفكار اسم العملية الديالكتيكية , ويعد نسق الأفكار قوى تاريخية في نظرية ذات أهمية خاصة في تحديد مسار التاريخ الحضاري.(1)

وتشير العملية الديالكتيكية ببساطة إلى تنافس قوتين متعارضتين ,يؤدي هذا التعارض إلى ظهور قوى عديدة نتيجة هذا الاحتدام بينهما ,ويبدأ ال ديالكتيك بقوة تسمى قضية تناطح تلك القضية قوة جديدة تسمى نقيض القضية وهي قوة مناقضة , وينشأ كنتيجة للمعركة بين القضية ونقيضها قوة ثالثة هي التركيب أو التآليف تضم كل منهما ويمكن القول بأن جدل الديالكتيك وخاصة عند هيغل هو الذي وضع أسس نظرية الصراع الاجتماعي عند ماركس فقد حول ماركس هذا اليالكتيك من صورته العقلية الفكرية إلى صورته المادية التاريخية أي بدلا من صراع الأفكار احل محطة صراع الطبقات الاجتماعية, بالمفهوم المادي الاقتصادي الاجتماعي للطبقة وليس بالمفهوم الثقافي أو النفسي، كما شكلت الدراسات الاجتماعية الواقعية لحياة الطبقات العاملة في مصانع أوروبا وخاصة ظرف الفقر والبؤس والاستغلال التي يعيشون فيها تحت مظلة النظام الرأسمالي أساسا أخر لنظرية الصراع خاصة في شكلها الماركسي.

● المنطق الفلسفي لاتجاه الصراع الاجتماعي:

إن منطق فلسفة اتجاه الصراع الاجتماعي هو ما يعرف بالمادية الجدلية بمعنى أن كل شي في تغير وتحول وهذا منطق يعود بعيدا إلى فلسفة الذريين والماديين في الفلسفة اليونانية القديمة ,التي ترى أن العالم يتكون

1 - نفس المرجع ، ص 58.

من جزئيات أو ذرات متغيرة دائما، وهذه الذرات والجزئيات فيما يرى الماديون من طبيعة مادية وهي إما النار أو الهواء أو اللامحدود. وكذلك يرجع هذا الاتجاه في جزء كبير من مسلماته إلى منطق نظرية النشوء والارتقاء عند داروين الذي يرى أن كل شي في الكون عبارة عن مادة حية تطورت من خلال الصراع مع نفسها ومع البيئة الموجود فيها ، بما في ذلك الكائنات الاجتماعية و النفسية والثقافية، فهي في حكم المادة الحية المتطورة التي ينجم ويتولد من تفاعلاتها نظم وأنساق وقيم ومثل اجتماعية أو ظواهر نفسية، وكثيرا ما يعرف هذا الاتجاه بالمادية التاريخية خاصة عند الماركسيين الذين يرون أن ما يحكم الكون هو قانون الحركة والتغير المستمرين، وذلك خلافا للفلسفات المثالية الكلية أو العقلية أو فلسفات الثبات والتوازن في الفكر البنائي الوظيفي في العلوم الاجتماعية بشكل عام

كما ترى مدرسة الصراع أن الإنسان بالطبيعة خير، وان الظروف الاجتماعية المحيطة هي فقط التي جعلته شيطانا، وهذه النظرة تشبه إلى حد بعيد وجهة نظر جان جاك روسو الذي يرى أن الإنسان خير بطبيعته ولكن تحوله إلى حياة المجتمع غير الطبيعي الاصطناعي هي التي جعلته شريرا يقتل بعضه بعضا وينهب بعضه بعضا، ويعتدي القوي منهم على الضعيف ، فمنطق الصراع الاجتماعي إذن يعود إلى تحول وتغير غير طبيعي في تاريخ الإنسان.

هذا ويزعم أصحاب اتجاه الصراع الاجتماعي وخاصة الماركسيون منهم أن مصدر الصراع الاجتماعي هو حاجة الإنسان الأساسية للبقاء في ظل ظروف الندرة والعوز السائد، أن الأفراد لا يصلهم القدر الملائم من الغذاء والكساء والمأوى وكل الأشياء التي يرغبونها ويحتاجونها، وقد خلق هذا العوز بسبب عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية بين الجماعات، فدائما ما تكون هناك جماعة تحتكر القوة والثروة والنفوذ، ومن ثم يبقى من لا يملكون لا القوة ولا الثروة ولا النفوذ في حالة من حالات سوء التوازن وحتى يتسنى تحقق الصحة الاجتماعية يجب أن يمنح الإنسان الفرصة لإشباع حاجاته ومطالبه، ومن الواضح انه يمكن أن يكون ذلك امراً صعباً بسبب تركيز القوة والثروة والنفوذ في أيدي طبقة واحدة، وما لم يستخدم هؤلاء الذين في القاع أدوات القوة والعنف وعدم الطاعة فان أحوالهم ستظل بائسة وفي القاع لماذا رفضت نظرية الصراع كأسس للإصلاح والتطور الاجتماعي والعدالة الاجتماعي خاصة في شكلها الماركسي؟⁽¹⁾

إن هذا الموقف هو دعوة للعنف وإراقة الدماء من أجل الوصول إلى العدالة الاجتماعية وتحقيق الذات، ولذلك فقد رفضت هذه النظرية شكلا وموضوعا واعتبرت دعوة إيديولوجية وسياسية لسيطرة العمال على مقاليد المجتمع بالعنف والدم ، وفي هذا تقويض للبناء الاجتماعي ، وحتى على فرض سيطرة العمال على المجتمع، فماذا عن حق الطبقات والفئات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، فهي إذن أحادية وقاصرة ولا يمكن أن يلتف حولها جميع الناس وجميع القوى الاجتماعية في المجتمع،

1 - الصراع التنظيمي وطبيعته، تاريخ التصفح 2011/03/12 http://er.wikipedia.org....

وهي بذلك ليست نظرية علمية موضوعية. ولعل ما حدث، في الاتحاد السوفيتي سابقا وشرق أوروبا أكبر دليل على قصور نظرية الصراع وخاصة في شكلها الماركسي المادي. " فاستخدام الرموز والنفس البشرية والذات والعقل البشري كأدوات علمية أو ركائز تنظيرية للاعتماد عليها في دراسة السلوك الإنساني" (1)

ثانيا: الإضافات التي قدمها أبرز رواد نظرية الصراع

1- النظرية الصراعية عند كارل ماركس:

كارل ماركس عالم ألماني اشتهر في نظريته الصراعية التي ظهرت في جميع كتبه ومؤلفاته تستند نظرية ماركس الصراعية على الصراع بين الطبقات الاجتماعية إذ يقول في كتابه (راس المال) بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، والصراع الطبقي هو الصراع بين طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة أو الطبقة المستغلة والطبقة المستغلة أو الطبقة القاهرة والطبقة المقهورة أو الطبقة الظالمة والطبقة المظلومة. علما بأن مثل هذا الصراع الطبقي يوجد في المجتمع العبودي والمجتمع الإقطاعي والمجتمع الرأسمالي. وتاريخ البشرية كما يخبرنا ماركس لا يشهد الصراع الطبقي الاجتماعي فحسب بل يشهد أيضا الماسي الصراعية والاقتصادية والاستغلالية والاحتكارية التي ترافق هذا الصراع، علما بأن أساس الصراع الطبقي في هذه المجتمعات الثلاثة العبودية والإقطاعية والرأسمالية هو العامل المادي. فهناك طبقة تمتلك وسائل الإنتاج وطبقة لا تملك وسائل الإنتاج بل لديها الجهود البشرية التي تبيعها بأجور زهيدة إلى طبقة أرباب العمل، وهذه الحالة كانت مماثلة ليس في المجتمع الرأسمالي فحسب بل مماثلة أيضا في المجتمع العبودي والإقطاعي، علما بأن ماركس يعتقد بأن ملكية وسائل الإنتاج من قبل طبقة معينة تمنح أفراد الطبقة المعنوية العالية والنفوذ الاجتماعي والاحترام والتقدير، بينما عدم امتلاك الملكية من الطبقة الأخرى يجعلها مكسورة معنويا ونفسيا وغير محترمة اجتماعيا ولا تملك القوة والنفوذ الاجتماعي والسياسي. (2)

ان حالة كهذه تولد ظاهرة الوعي الطبقي عند الطبقة المحكومة، أي الشعور والإحساس بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية الصعبة. وان هذا الوعي يولد الوحدة الطبقيّة ثم التنظيم الثوري بين أبناء هذه الطبقة، الأمر الذي يدفع أفرادها إلى الثورة ضد الطبقة الحاكمة أو المستغلة، هذه الثورة التي تقود إلى سقوط المجتمع وتحوله إلى نمط آخر يتسم بالتقدم والتنمية على النمط السابق من المجتمع. (2)

فالمجتمعات كما يرى ماركس تتحول من مجتمعات عبودية إلى مجتمعات إقطاعية ومن مجتمعات إقطاعية إلى مجتمعات رأسمالية ومن الرأسمالية إلى اشتراكية. وهكذا تقود الظاهرة الطبقيّة إلى الظاهرة الصراعية، وتقود الظاهرة الأخيرة إلى التغيير أو التحول الاجتماعي. علما بأن تحول المجتمعات يكون تحولا تاريخيا ماديا جدليا. فالتغيير هو تاريخي لأنه يرافقه جميع المجتمعات عبر تاريخها القديم والوسيط،

1 - معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية ونقدية، منشورات دار الأفق الجديدة، بيروت، 1991، ص174.

2 - الصراع التنظيمي وطبيعته، نفس الموقع، نفس تاريخ التصفح

والحديث، وهو تحول مادي لان أساس الثورة الاجتماعية التي تقوم بها الطبقة المحكومة يرجع إلى عامل مادي لان هذه الطبقة لا تمتلك أي شيء في الوقت الذي تمتلك فيه الطبقة الحاكمة كل شيء ، أي وسائل الإنتاج والقوة النفسية والاجتماعية والسياسية، وهو أخيرا تغير جذلي أو دايككتيكي لأنه يتم وفقا للصراع بين الفكرة(الطبقة الإقطاعية مثلا)والفكرة المضادة(طبقة الفلاحين)وعن الصراع بين هاتين الطبقتين تتمخض الفكرة الثالثة وهي طبقة الرأسمالية أو طبقة أرباب العمل

2 - النظرية الصراعية عند باريتو

يعد باريتو(1848-1923)من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين في ايطاليا والعالم.ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم "العقل والمجتمع" الذي يقع في جزئين وكتاب "علم الاجتماع السياسي". يعتقد باريتو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام. ذلك انه يعتقد بان المجتمع يقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف باريتو النخبة إلى صنفين هما النخبة الحاكمة والنخبة غير الحاكمة . فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العامين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات والمؤسسات الكبيرة والمصانع والمزارع والمصارف. وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة من خلال مواقعهم السياسية ومن خلال القرارات الإدارية ذات المضمون السياسي التي يتخذونها في دوائرهم. أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزه ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.ومن أمثلة النخبة غير الحاكمة الطبيب والأستاذ الكبير والفنان الكبير والمهندس الكبير والمحامي الكبير والممثل أو المغني أو العازف الكبير. (1)

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية، أي أن أعمالهم لا تؤثر في أعمال ومصير ومستقبل الآخرين كأعمال النخبة الحاكمة وغير الحاكمة.أن أفراد طبقة العوام يشغلون الأعمال الكتابية والروتينية واليدوية والأعمال الحرة التي لا تحتاج إلى خبرة أو موهبة أو دراسة طويلة. (2)

يخبرنا باريتو بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها القيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها المجال للعوام بمشاركة في القوة والمسؤولية. بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع إذا المنافسة الشديدة بين النخبة والعوام ترجع إلى رغبة كلا الطبقتين باحتلال مراكز القوة والمسؤولية، فالنخبة تريد الاستمرار بالمحافظة على مراكزها القيادية، بينما العوام تريد انتزاع مراكز القوة

1 - نظرية الصراع أصولها الفكرية وأهم روادها والنقد الموجه أليها، ملتنى ابن خلدون لعلم الاجتماع، تاريخ التصغح 2012/04/22.

2 - نفس الموقع، نفس تاريخ التصغح

والمسؤولية من والمسؤولية من النخبة. وهذا نستطيع القول بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع الى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة في المجتمع.

لذا فالنخبة تدخل في صراع مع العوام لأنها تريد الحفاظ على مراكزها القيادية والحساسة، بينما العوام يدخلون في صراع مع النخبة لأن الأخيرة تمنع العوام من الوصول إلى مواقع النخبة، وان العوام معرضون الى احتكار واستغلال النخبة لهم ومنعهم من تحسين أوضاعهم العامة والخاصة. غير أن عملية الصراع بين النخبة والعوام تتمخض عن نجاح بعض العوام من الوصول إلى مواقع النخبة وسقوط بعض النخب إلى طبقة العوام. وهذه الظاهرة يطلق عليها **باريتو** بظاهرة دورة النخبة التي يعبر عنها بنظريته المعروفة بنظرية دورة النخبة، وهي النظرية التي توضح سقوط النخب إلى طبقة العوام وارتفاع بعض العوام إلى طبقة النخبة .

يعتقد **باريتو** بأن النخبة لا تستطيع الحفاظ على مراكزها بصورة دائمية بل تتعرض للسقوط والنزول إلى العوام وذلك للأسباب الآتية : (1)

* تعرض النخبة للكبر والهرم والعجز وعدم القدرة على الاستمرار باحتلال مراكز القوة والتأثير .
* عدم كفاءة النخبة بأداء المهام المطلوبة منها بسبب عوامل الكسل والحذر والترهل. فعندما تعود النخبة على احتلال المراكز القيادية لمدة طويلة تتعرض الى أمراض السأم والرتابة والروتين والملل. وهذه الامراض تشل حركتها وتعطل نشاطها.

* أحالة النخبة إلى التقاعد بسبب المنافسة الشديدة بين أفرادها.

* تعرض النخبة إلى حالات فضائح مالية أو سياسية أو أخلاقية مما عن ذلك سقوطها واختفائها .
* تعرض النخبة إلى التآمر من قبل العوام إذ أن **باريتو** يسمي النخبة بطبقة الأسود ويسمي العوام بطبقة. وهنا يقول **باريتو** بأن الارستقراطية هي مقبرة التاريخ، أي أن التاريخ يشهد سقوط وفناء الارستقراطية ، والدليل على ذلك هو الذهاب إلى المقابر التي فيها نشاهد رموز النخبة والارستقراطية من ملوك وأمراء وضباط كبار ورؤساء ووزراء.... الخ

مما ذكر أعلاه نخلص بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يكمن في الرغبة في الحصول على مراكز القوة والحكم، وان إطراف الصراع هي النخبة والعوام، وان الصراع يقود إلى تحول المجتمع من مجتمع أقل ديمقراطية وإنسانية وحرية.

3 - الصراع عند لويس كوسر

تناول مشكلات الصراع الاجتماعي . في كتابين : "وظائف الصراع الاجتماعي ؛ 1956م" و "الاتصالات الفكرية في دراسة الصراع الاجتماعي؛ 1967م" وهو يشير إلى أن اهتمامه بفكرة الصراع :

1 - معن خليل عمر، مرجع سابق، ص77.

ينصب على الكشف عن الوظائف الإيجابية التي يقوم بها الصراع الاجتماعي أكثر مما يحاول إظهار المعوقات الوظيفية له، ويعني ذلك إبراز النتائج المترتبة على وجود الصراع والتي تؤدي إلى زيادة قدرة العلاقات الاجتماعية أو الجماعات على تحقيق التكيف أو التلاؤم في المجتمع بدلاً من إظهار تلك النتائج التي تقلل من قدرة هذه العلاقات الاجتماعية والجماعات على القيام بهذا التكيف. ذلك أنه بدلاً من أن يكون الصراع عاملاً سلبياً يفرق المجتمع ويمزق أوصاله، يمكن أن يحقق هذا الصراع عدداً من الوظائف المحددة بالنسبة للجماعات أو لغيرها من العلاقات الجماعية فهو يسهم مثلاً في المحافظة على حدود الجماعة ويمنع انسحاب أعضائها منها."

ولقد أراد كوسر أن يلفت نظر معاصريه من الباحثين في علم الاجتماع بما تقوم به الصراعات من دور حاسم في الحياة الاجتماعية عن طريق إبرازه للإسهامات التي تقوم بها هذه الصراعات في تحقيق التكامل وتعني هذه المحاولة من جانبه رؤية جديدة للصراع الاجتماعي دون التخلي عن الإطار التصوري للوظيفة. كما أنه أرجع مصادر الصراع ومنابعه إلى الطموحات الفردية بدلاً من أن يرد منابع الصراع إلى الخواص المميزة للبناء الاجتماعي. وكان مهتماً بأن يبرز أثر الصراعات الاجتماعية في البناء الاجتماعي أكثر من اهتمامه بالكشف عن أثر البناء الاجتماعي في خلق الصراع كما يفعل ماركس، وهو يرى أن البناء الاجتماعي يحدد الشكل أو المظهر الذي تتبدى فيه الصراعات الاجتماعية، كما يحدد شكل الحلول التي تتخذ لوضع حد لتلك الصراعات، ولكن منبع الصراع الاجتماعي لا يكمن في بناء المجتمع بل في مصادر أخرى.

كما أنه لم يفرد أهمية كبيرة لفكرة التعارض بين مصالح الجماعات المتصارعة رغم أن هذه الفكرة تلعب دوراً حاسماً في الاتجاهات الصراعية الأخرى. ويبدو أنه قد استلهم تحليله للصراع كصورة من صور التفاعل بين الأفراد من فكر سيميل، أكثر مما استلهم هذا التحليل من أفكار ماركس، ومن هذا المنطلق وضع كوزر صورة للمجتمع انطلق فيها من عدم فروض على ما يلي:

الفرض الأول: كلما اشتد الصراع كلما كانت حدود كل طرف في الصراع واضحة.
الفرض الثاني: كلما اشتد الصراع وكلما كان عمل كل طرف فيه متميزاً كلما زاد احتمال مركزية اتخاذ القرار لكل طرف.⁽¹⁾

لفرض الثالث: كلما اشتد الصراع وكلما زاد إدارتك أنه سيؤثر على جميع القطاعات لكل جماعة كلما عزز الصراع التماسك البنائي والأيدولوجي بين أعضاء كل جماعة مشتركة في الصراع
الفرض الرابع: كلما كانت العلاقات أولية بين أعضاء جماعات الصراع كلما أدى الصراع إلى قمع الانشقاق والانحراف داخل كل جماعة وفرض الامتثال للمعايير والقيم

1 - ريمون آرون، صراع الطبقات، ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، لبنان، 1983، ص73.

الفرض الخامس: كلما كان البناء الاجتماعي الذي يحدث فيه الصراع بين الجماعات أقل صرامة وجموداً وكلما تكرر الصراع وأصبح أقل شدة كلما زاد احتمال أن يؤدي الصراع إلى تعزيز النظام بوسائل تعزز القابلية للتوافق والتكامل.

الفرض السادس: كلما تكرر الصراع – كلما قل احتمال اعتباره انعكاساً للاختلاف والانقسام حول قيم صميمة وكلما كان الصراع وظيفياً لصيانة توازن النظام

الفرض السابع: كلما تكرر الصراع وكان أقل شدة – كلما زاد احتمال تعزيزه للتنظيم المعياري للصراع.

الفرض الثامن: كلما كان النظام أقل صرامة وتصلباً كلما زاد احتمال تحقيق وتوطيد الصراع لتوازنات السلطة والتسلسل الهرمي لها في النظام.

الفرض التاسع : كلما كان النظام أقل صرامة وجموداً كلما زاد من احتمال أن يؤدي الصراع إلى تكوين تحالفات ترابطية تزيد من تماسك وتكامل النظام

4- نظرية الصراع الاجتماعي عند رالف داهرنودوف

لقد تأثر داهرنودوف بالأفكار الاجتماعية والاقتصادية التي جاء بها كارل ماركس لاسيما الأفكار التي تقول بان هناك صراعا طبقياً في المؤسسات الصناعية، إلا انه لا يعتقد بأن الصراع هذا هو بين الطبقة العمالية وطبقة أرباب العمل كما اعتقد ماركس، ولا يعتقد كذلك بان سبب الصراع بين العمال وأرباب العمل يرجع إلى عوامل مادية. أن رالف يعتقد بان الصراع في المؤسسات الصناعية يكون بين العمال والطبقة التكنولوجية. ومثل هذا الصراع كما يعتقد داهرنودوف لا يتحدد بالمؤسسات الصناعية بل يكون في المؤسسات الإدارية ذات الطابع الحكومي وفي المؤسسات الصحية والعسكرية.⁽¹⁾

وينطلق تصور داهرنودوف للصراع من مجموعة من الأدوار الاجتماعية الموزعة على مسؤوليات وواجبات وهناك أدوار تنظيمية متميزة ذات درجات سلطوية متباينة فهناك أدوار تتمتع بسلطة ونفوذ عال لها صفة الإلزام والقصر⁽²⁾ وهناك أدوار تخضع لهذه الأدوار الأساسية حيث يتصور داهرنودوف النظام الاجتماعي بأنه مجموعة من الأدوار المختلفة في امتلاكها للنفوذ والتوجيه.

ويظهر الصراع حسب دار هرنودوف داخل النظام الاجتماعي من خلال نوعية السلطة التي يكتسبها الفرد في ممارسة دوره حيث يحد تداخل في المسؤوليات والواجبات والرغبات وذلك من أجل الحفاظ على السيطرة والمكانة الاجتماعية، وهذه الثنائية التصارعة داخل النظام الاجتماعي تؤدي إلى نشأة نوعين من الجماعات، الجماعة الأولى الحاكمة، والجماعة الثانية المحكومة وهذه الجماعات المختلفة في مصاحها وأهدافها مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهما ومن أجل الحد أو التعليل منه يجب حسب داهرنودوف خلق اتصال بين أعضاء الجماعات.

1 - نفس المرجع، ص 75.
2 - معن خليل ، مرجع سابق، ص 123.

المطلب الثاني : أسباب نشأة الصراع وأنماطه الأساسية

أولا : أسباب نشأة الصراع

هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تحدث الصراع داخل المنظمة، وترجع هذه العوامل إلى بعض الحاجات التي لا يستطيع الفرد تحقيقها داخل أو خارج المنظمة التي ينتمي إليها وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر وهي مرتبطة ببعضها البعض كما أنه من الصعب عزل مظاهر الحياة اليومية عن مكان العمل الذي يتواجد فيه العمال.

إن الحاجات الأساسية التي يسعى العمال إلى تحقيقها تختلف من فرد إلى آخر وهي مرتبطة ببعضها البعض وهذه الحاجات هي الحاجات التي تطرق إليها " أبراهم ماسلو " والتي تم التطرق إليها من خلال الفصول السابقة يمكن ذكرها على النحو التالي :

- الحاجات الفسيولوجية.
- الحاجات إلى النمو والانتماء.
- الحاجات إلى الاحترام والتقدير.
- الحاجة إلى المعلومات.
- الحاجات إلى الفهم.
- الحاجة إلى تحقيق الذات⁽¹⁾

أما الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها خارج المنظمة التي يشتغل فيها تتعلق بانشغالات الحياة اليومية كالأكل والشرب والمسكن وتكوين أسرة وغيرها من المطالب الاجتماعية، هذه الأمور لها انعكاسات على مردود العامل الحاضر في منصب عمله ولكنه غائب ذهنيا وعمليا ويؤثر هذا على الإنتاج بسبب الإهمال واللامبالاة التي يبديها الأفراد في بعض الأحيان، ويوضح الجدول التالي الحاجات الفردية لكل عامل والتي لا بد من توفيرها من أجل التوازن النفسي للعامل.

وعليه فإن ماسلو يذهب إلى أن الحاجات الإنسانية لها دور في بروز الصراع ، ذلك لان حاجات الإنسان كثيرة ومتجددة، فإذا ما حقق الفرد شيئا فإنه يطمح لتحقيق شيء آخر وبذلك تتزايد حاجاته وتتعدد فيؤدي هذا التزايد إلى نوع من المشاكل ، خصوصا في بيئة العمل، فكي تحقق شيء على حساب شخص آخر فإنه من الضروري المرور بجملة من الصراعات التي قد تؤثر على أداء الفرد لمهامه داخل أي منظمة.

1-الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 58.

الجدول رقم (06) : يوضح دور الحاجات والعناصر التي تؤدي إلى نشأة الصراع القابل للتطور والتوسع.

العناصر	الحاجات
إمكانية النقص في : التغذية - الملابس - امتلاك بعض الامتيازات- السكن والتدفئة	يكون
عندما لا يستطيع: التحرر ممارسة التأثير الحصول على المكانة والسلطة	يكون
عندما لا يستطيع الفرد : ممارسة ما يؤمن وما يعتقد. القدرة على التعبير. الحصول على المعلومات. تحديد قواعد السيرة.	يواجه
يحس بعدم القدرة على : أن يتقدم في عمله. يحقق مستقبله في عمله. الحصول على تكوين مفيد له	يكون مفيد
عندما لا يستطيع الفرد الحصول على إمكانية تبادل الأفكار الحصول على الاعتبار في العمل وداخل المنظمة. اكتساب الاحترام والصدقة الانتماء إلى عائلة وجماعة.	يشارك
عندما يجد الفرد نفسه أمام : الطرد - إنذار العقوبة - إضراب التوبيخ - التخريب التحويل - الفتنة رفض الحوار - إهانة	يكون في مأمن يتصل محترم
كل فرد يبحث عن القيم الخاصة به في كل المحتويات، إذن يبحث عن المكانة من أجل أن يكون محترم. العمل : الاعتراف بالاستحقاق والجهود لكل فرد. السلطة : التنظيم انه لا يسيء استعمال السلطة اتجاه الأسير التساوي : كل فرد يتحصل على ما يتحصل عليه الآخرين. التضامن : كل واحد يحس بأنه قريب من شخص آخر النظام : كل فرد يجب احترام الإرشادات والقوانين	يعامل بالعدل محترم متضامن نتمي إلى وسط عمل

المصدر : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض بالجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الغدرة والقيادة التربوي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص، 33.

- ما يلاحظ من خلال هذا الجدول أن هذه الحاجات أساسية وتلعب دورا هاما في استقرار العامل أثناء تواجده داخل المنظمة التي يعمل فيها، وهذا يؤثر مباشرة على مصلحة المنظمة، وبذلك فإن فقدان هذه الحاجات يجعل العامل يشعر بالقلق ويجعل الفرد مهيباً للدخول في الخلافات مع الزملاء في العمل ويكون في بعض الأحيان سببا في ظهور الصراع داخل المنظمة.
 - أسباب الصراع: انه من الصعب تحديد أسباب الصراع داخل المنظمة، فالأسباب مختلفة ومتعددة، وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، الموارد، الظروف، المكافآت وعلاقة الأشخاص فيما بينهم.
- 1 - التنظيم غير الرسمي:**

قبل التحدث عن دور التنظيم غير الرسمي في ظهور الصراع يكمن توضيح كيفية نشأة العلاقات غير الرسمية و ما هي أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي ودوره في ظهور الصراع ؟

يعرف الدكتور " صالح الشبكشي " التنظيم غير الرسمي بأنه " ظاهرة طبيعية حتمية عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد بل هي في الحقيقة ضرورة حتمية من ضروريات الحياة الاجتماعية التي يعيشونها " (1)

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية تحدث بصفة عفوية حيث يجد العمال لأنفسهم يملون إلى بعضهم بصفة تلقائية وفي بعض الحالات يشعر العامل براحة نفسية اتجاه جماعة معينة ومن خلالها يحقق أهدافه التي لم يستطيع تحقيقها من خلال انتمائه إلي التنظيم الرسمي، و يحس الفرد في أوقات معينة بنوع من الاغتراب وهنا يظهر دور التنظيم غير الرسمي من حيث إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لأعضائه وهذا ما يؤكد الـ Alard إذ يرى {{أنهم الممکن أن يكون الشخص مغتربا في علاقته مع الآخرين يعني يحس بنوع من الاغتراب الفردي لكن في وسط مجتمع من الناس ينتمون إلى جماعات أ ثقافات فرعية وفيها يكونون أو ممكن أن يكونوا مندمجين حتى و لو هذه الجماعات أو الثقافات الفرعية هي نفسها مغتربة بالنسبة لباقي المجتمع}} (2) ومن هنا نلاحظ أن الجماعات غير الرسمية تساهم في التخفيف من درجة الاغتراب لدى العامل و نتيجة الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي يقول الدكتور محمد علي محمد عن العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل المؤسسة الصناعية أنها {{ أولوية و مباشرة و تشبع الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها}} (3)

1 - صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ص296.

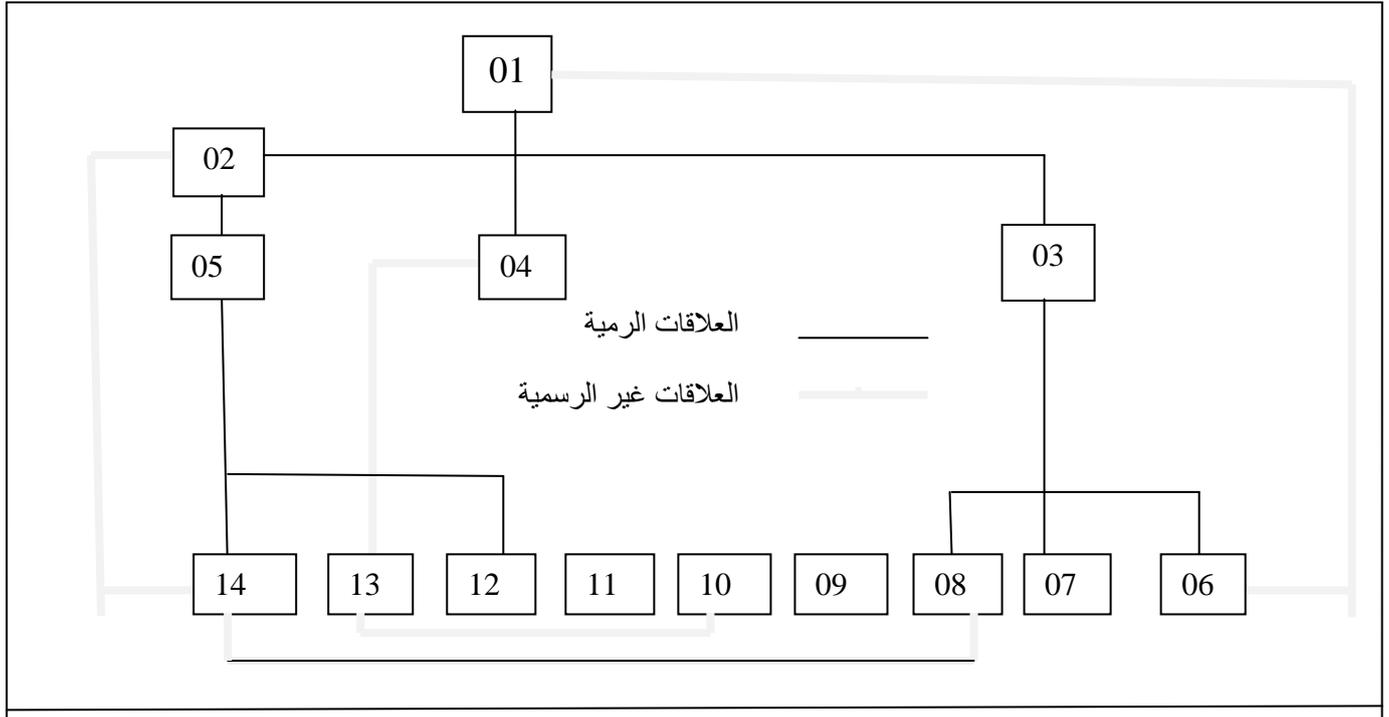
2 - محمد بومخولف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 19914، ص94.

3 - محمد علي محمد، مجتمع مصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، الإسكندرية، 1975، ص250.

وينضم العمال إلى الجماعات غير رسمية من أجل التقابل مع المدراء ورؤساء الأقسام و طرح

لهم بعض القضايا التي تخصهم و هذه المقابلات تجعل العامل يحس بنوع من التقدير الذي لم يستطيع أن يحققه داخل التنظيم الرسمي و }} من أجل الحصول على هذا الشعور ينضم العمال إلى جماعة غير رسمية يعتبر الاتصال من أهم وظائفها}}⁽¹⁾، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (21) : شبكة العلاقات الرسمية وشبكة العلاقات غير الرسمية



المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص130.

نلاحظ من خلال الشكل أن العلاقات غير الرسمية تسيطر على الجهاز الإداري فمثلا العامل رقم 06 له علاقة مباشرة بالمدير، وهذا يؤدي إلى تجاوز رئيسه المباشر رقم 03 مما يؤدي غلى عدم تحكم الرؤساء في العمال، ونفس الكلام ينطبق على العمال الآخرين فالعلاقة بين العامل رقم 14 والمسؤول رقم 02 تدخل ضمن التنظيم غير الرسمي، ويميلون إلى تكوين علاقات اجتماعية تلقائية إلا أن هذه جماعات العمل يرجع ظهورها إلى عدة عوامل كتشابه العمال في الوظائف.

- شابه في السن والأقدمية حيث يميل الشباب إلى تكوين جماعات غير رسمية نتيجة تجانس في الأفكار كما يميل ذوي الأقدمية إلى تكوين جماعة خاصة بهم.

- تقارب مكان العمل يساعد العمال في التلاقي يوميا مما يؤدي إلى تدعيم علاقات الاتصال بينهم

1 - محمد بومخلوف، مرجع سابق، ص 95.

- الانتماء إلى نفس الموطن الأصلي أو الجهة له دور في إنشاء علاقات غير رسمية داخل المنظمة.

ويؤدي التنظيم غير الرسمي إلى الصراع وهذا بعد أن تتناقض أهداف ومصالح الجماعات وأهمها الصراع الذي يحدث بين الإدارة والتنظيم غير الرسمي وهذا عندما لا تتوافق أهداف الأشخاص وأهداف المنظمة، وتعمل الإدارة على التعامل مع هذا التنظيم حفاظا على مصالح المنظمة، ومن أجل تضامن العمال، وعلى الرغم من أن الكثير من المدراء يركزون على الاتصال الرسمي ولا يهتمون كثيرا بغير الرسمي إلا أنهم يفعلون ذلك على مسؤوليتهم الشخصية⁽¹⁾، إلا أن الاتصال غير الرسمي بين الجماعات يساعد على تماسك الجماعة، وكثيرا ما يساعد على تسهيل عمل المنظمة عن طريق تسريع عملية الاتصال وبناء إحساس بالعمل الجماعي⁽²⁾ وقد يحدث صراع بين التنظيمات بسبب الاختلاف في السن والمستوى التعليمي والمكانة الاجتماعية وتعارض في المصالح والأهداف، فكبار السن يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية وكذا ذوي الأقدمية في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الشباب حديثي العهد بالعمل، لذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص⁽³⁾، كما يحدث صراع بين الجيلين نتيجة اختلاف الأفكار والقيم الاجتماعية، وهناك أمثلة كثيرة على الصراع الذي ينشأ بسبب التنظيم غير الرسمي والذي يحدث داخل المنظمات وهو يختلف في الشكل الذي يتخذه حسب الفئة السيسومهنية.

2 - خصائص التنظيم غير الرسمي

إن من أهم خصائص التنظيم غير الرسمي هو التسلسل الرئاسي، بمعنى أن كل وظيفة متسلسلة ومرتبطة بوظائف أقل منها وكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه⁽⁴⁾، ويتم التسلسل وفق الوظيفة التي يقوم بها كل عامل من قمة الهرم الذي يمثله المدير إلى القاعدة حيث العمال وانطلاق من هذا الترتيب فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وظيفة أعلى منها حتى تصل على قمة الهرم الإداري فبالنسبة للسلطة التنفيذية يوضع المدير العام في قمة الهرم التنظيمي يتلوه المديرون فرؤساء الأقسام، فالمرقبون، فرؤساء العمال، فالعمال⁽⁵⁾

- 1 - ن. جوزيف كاير ولويس ف، ويسلر، الإدارة العامة، التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب، مراجعة محمد قاسم قيروتي، دار النشر، الأردن، 1988، ص95.
- 2 - نفس المرجع، ص95.
- 3 - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجاو المصرية، القاهرة، بدون سنة، ص246.
- 4 - نفس المرجع، ص246.
- 5 - نفس المرجع، ص214.

ومن هنا فإن التسلسل الرئاسي له دور في ظاهرة الصراع والذي يؤدي إلى توزيع السلطة على مستوى المنظمة وما ينتج عنه من علاقات الخضوع والسيطرة، ويرى " براون" أن هناك بناءاً مهمان هما مصدر الصراع داخل المصنع،⁽¹⁾ ويقصد بهم البناء الوظيفي وهو نوع العمل وبناء الهيئة وهو التخصص وكلاهما يقومان على التسلسل الرئاسي، كما يعتبر الاتصال من خصائص التنظيم غير الرسمي ونقصد به نقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العمال وغياب الاتصال يؤدي إلى الصراع كما نقصد بالاتصال كذلك تلك العلاقات التي تحدث بين العمال والإدارة والعمال أنفسهم ويحدث الصراع في بعض الأحيان عندما يحدث سوء تفاهم لأنه العلاقات الإنسانية والمثالية داخل المؤسسة هي بصراحة علاقات صراع⁽²⁾، بمعنى أن العلاقات التي تربط العمال هي ليست حقيقية حيث يلجأ عليها الأفراد من أجل تفادي المشاكل والخلافات.

3 - الإصلاح والتغيير : يحدث الإصلاح والتغيير على مستوى المنظمة ونقصد به السلطة والإشراف وعلى مستوى الإجراءات التي تعمل المنظمة من خلالها، وينظر إلى الإصلاح من عدة زوايا فهناك مجموعة من العمال تؤيد التغيير وتنظر إليه كحل لمشاكل معينة أما مجموعة أخرى ترفضه بحجة الأخطار التي تهددها وفي هذا الشأن يقول سيدنتوبف أن " التجديد الهيكلي يتجاهل النزاعة إلى المحافظة على الهيكل الإداري والجمود البيروقراطي، والمقاومة البشرية للتغيير"⁽³⁾ ويترك التغيير آثار كثيرة، فأي شيء قد يؤثر على العمال ويمكن أن يلقي مقاومة وبالتالي يحدث الصراع، وعليه فإنه ليس من السهل تغيير التزام الأفراد بأسلوب معين أو نظام قيمي معين⁽⁴⁾، حيث هناك بعض العمال يعتقد بأنهم سيتخلون عن النفوذ الذي يتمتعون به وهذا يؤدي بهم إلى المقاومة وبكل قوة لأن ذلك يهدد مصالحهم وينقل نفوذهم إلى أطراف أخرى، ومن أجل التغلب على مقاومة التغيير والحد من الصراع يجب إشراك من يتأثرون بالتغيير في عملية الإصلاح وإشراكهم في عملية صنع القرار

4 - الحاجات الشخصية :

يمكن أن يتطور الصراع بسبب الحاجات، التي يسعى العمال إلى تحقيقها داخل المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى نشأة علاقة قوة بين العمال، بحيث أن مطالبهم تختلف من عامل إلى آخر حسب شخصية كل واحد منهم.

1 - نفس المرجع، ص 11.

2- Henri Duhamel, stratégie et direction de l'entreprise, CLET , paris, 1986, p 185.

3 - ن. جوزيف كايرولويس ف، ويسلر، مرجع سابق، ص 70.

4 - نفس المرجع ص، 71.

بعض العمال يسعون لتكوين علاقات ودية على حساب ظروف العمل، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين، والبعض يريد كسب ثقافة دون إعطاء أهمية لأنفسهم، البعض يريدون لأنفسهم صورة غير التي يتميزون بها من أجل كسب ثقة الآخرين، وهذه الحاجات التي يريد العمال تحقيقها تؤدي إلى خلافات بينهم وذلك بسبب اختلاف هدف ومصحة كل واحد منهم.

5- عدم الرضا عن العمل : عدم رضا العامل عن وظيفته أو عن جو العمل السائد داخل المنظمة الذي

تحده الغدرة، غالباً ما يؤدي به إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان المهام المطلوبة وعلى عدم التعاون مع الآخرين⁽²⁾، كما يؤدي عدم الرضا عن العمل في بعض الأحيان إلى ترك العمل نهائياً وخاصة إذا كان جو العمل غير مناسب ولا يساعد على الاستمرار في العمل خاصة عند الذين ليست لهم تجربة في الحياة المهنية وخاصة الشباب المتخرجون الجدد من المعاهد والجامعات، حيث يجدون صعوبة في التأقلم مع جو المغاير والذي أفوه في الحياة الدراسية، ويحدث في بعض الأحيان أن لا تتناسب الشهادة المتحصل عليها مع الوظيفة التي يتحصل عليها الشباب إضافة على المضايقة التي يجدونها من طرف ذوي الأقدمية، مما ينتج عنه صراع بين الطرفين.

5 - النزعة العدوانية عند بعض العمال :

هناك بعض العمال يميلون إلى الصراع وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بصفاتهم الصعبة والحادة الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمراً صعباً ويزيد من احتمال ظهور التناقضات⁽¹⁾

6 - اختلاف الأهداف والقيم :

وجود عمال لديهم أهداف مختلفة وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات التي من شأنها الإضرار بالمصالح العامة⁽²⁾ ، مما يؤدي إلى صراع العمال، فاختلاف الأهداف والقيم يؤدي على اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، وبذلك يسعى كل عامل غل فرض رأيه على الآخر وبالتالي تكثر الصراعات عندما تكثر وتتعدد الآراء.

7 - الاختلاف في اتخاذ القرار، وعدم المشاركة فيه

إن الاختلاف في اتخاذ القرارات من عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر نظراً لاختلاف الآراء والمفاهيم⁽³⁾، وخاصة إذا تأخذ القرارات دون الرجوع إلى العمال، كما أن اختلاف التوازن في السلطة وفي اتخاذ القرارات يؤدي إلى ظهور صراعات، وعدم المشاركة يؤدي إلى بروز العديد من المشاكل.

1 - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص201.

2 - نفس المرجع، ص200.

3 - نفس المرجع، ص199.

ثانيا : الأنماط الأساسية للصراع

من الصعب معرفة أنماط الصراع لعدم تحديد المصدر الحقيقي لكل صراع، حيث لا يوجد سبب واحد لنشأة نمط واحد من الصراع بل هناك مشاكل لها علاقة بتطور الصراع فمثلا الإضراب (صراع جماعي) يمكن أن يحدث نتيجة أسباب مرتبطة بظروف العمل داخل المؤسسة، لكن يمكن أن يكون السبب الأول لهذا الإضراب طرد عامل من المؤسسة (صراع فردي)، ويمكن القول أن هناك بالأحرى مشاكل تظهر نتيجة تطورها ، فالمصدر الأساسي يتطور بواسطة مصادر أخرى والتي تؤدي إلى نمط معين من الصراع⁽¹⁾، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة أنماط أساسية، الصراع الفردي والصراع الذي يحدث بين جماعة والأخرى بسبب الاختلاف في المصالح والصراع الذي يحدث بين الفرد والجماعة، كالصراع الذي يحدث بين العامل والإدارة، وهذه الأنماط يمكن حصرها فيما يلي .

01- الصراع الفردي:

هذا النمط يظهر عندما يجد العامل نفسه في تعارض مع عامل آخر لأسباب متعلقة بالحياة اليومية للمؤسسة نتيجة أسباب شخصية أو عدم تفاهم عاملين مثلا عدم التفاهم الذي يحدث بين عامل ومسؤوليه.

02- الصراع بين الفرد والجماعة

يظهر هذا النمط من الصراع عندما تفرض الجماعة على الأفراد مجموعة من القيم والمعايير التي يجب احترامها ، وهنا يتطور الصراع عندما لا يتكيف فرد من الجماعة مع هذه القيم والمعايير حينما ينبذ هذا الفرد من طرف أعضاء الجماعة⁽²⁾ .

03- الصراع بين جماعتين أو عدة جماعات:

يحدث هذا النمط داخل المؤسسة الصناعية ذات الحجم الكبير حيث تظهر أنواع مختلفة من الصراعات خاصة في مجالات العمل وهو تعارض بين جماعتين أو عدة جماعات في الأهداف مثل الصراع الذي يحدث بين أقسام المؤسسة من أجل السلطة وامتلاك الموارد.

ومن هذه الأنماط الأساسية تنحدر أنماط أخرى كالصراع بين المديريات والأقسام والصراع بين الأفراد وغيرها من الصراعات الأخرى.

1 - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ، مرجع سابق، ص32.

2 - حسان الجبلاني: المرجع السابق، ص50.

04- صراع الأجيال: يحدث هذا الصراع بين العمال الكبار السن والعمال الشباب بسبب اختلاف في القيم

والمعايير الاجتماعية حيث العمال المسنين في علاقات مع بعضهم يكونون بذلك تنظيماً غير رسمي ويميل الشباب إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن⁽¹⁾، وهذا الصراع يكون من أجل الحصول على المكانة داخل المؤسسة فالعمال كبار السن والعمال ذو الأقدمية يشعرون أن مكانتهم تفوق مكانة الشباب، أما العمال الشباب فيشعرون أن مكانتهم الاجتماعية تفوق مكانة العمال الكبار بحكم أن المؤسسة بحاجة إلى الشباب أكثر من كبار السن باعتبارهم مورد بشري هام.

05- الصراع بين ذوي المعرفة المتخصصة وذوي المعرفة المكتسبة:

هو الصراع الذي يحدث بين أعضاء المؤسسة ذو الشهادات العليا والأعضاء ذو الأقدمية في العمل حيث يسعى كل طرف إلى اكتساب المكانة والهيبة المهنية من أجل الانتماء إلى جماعة المكانة مما يؤدي إلى خوف الأعضاء ذوي الأقدمية من الأعضاء ذوي الشهادات العليا من الوصول إلى السلطة، وقد توصل "دالتون" عند دراسته لهذا النمط من الصراع إلى حصر أسبابه فيما يلي:

- الفروق الوظيفية بين جماعتين.
- الفروق في العمل والتعليم الرسمي والهيبة المهنية والانتماء إلى جماعة المكانة.
- خوف أعضاء التسلسل الإداري من أن يؤدي إلى اتساع نطاق الفنيين إلى تحكيم سلطتهم⁽²⁾.

06- الصراع المالي:

يحدث هذا الخلاف عندما يريد عضوين أو عدة أعضاء التنظيم الحصول على نفس الموارد لأسباب مختلفة من أجل القيام بوظائفهم أو من أجل فرض سلطتهم⁽³⁾، ويظهر هذا الصراع عندما تختلف عدة أقسام في الميزانية المخصصة لهم، مثلاً قسم التسويق يريد الحصول على ميزانية كافية من أجل تطوير المنتج والبحث عن أسواق جديدة ومنافسة إنتاج مؤسسات أخرى، أما مسؤول قسم الإنتاج يرى أنه من الضروري اقتناء أجهزة جديدة من أجل رفع الإنتاج، ومن هنا ينشأ الصراع بين مسؤولي قسم الإنتاج والتسويق، وفي هذه الحالة لا يقتنع كل طرف إلا بما يجلب له أكثر ميزانية.

1 - حسان الجبلاني: المرجع السابق، ص 50.
 2 - باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1979، ص 132.
 3 - نفس المرجع، ص 153.

07- الصراع بين العمال والإدارة:

ويعتبر هذا النمط الأكثر انتشارا داخل المؤسسات الصناعية ويحدث كثير من الخلاف بين الإدارة والعمال ويرجع إلى عدم اتفاقهم على بعض المطالب وتسعى الإدارة إلى استغلال جهد العمال ويسعى العمال إلى تحقيق أقصى زيادة ممكنة في الأجور وبعض المكافآت وغالبا يؤدي هذا الصراع إلى إضرابات وفي بعض الأحيان تحل هذه الخلافات دون أي تعارض وذلك باتفاق يحصل بين الإدارة والعمال.

08- الصراع بين الإدارة والنقابة:

تسعى النقابة من خلال قدرتها على تنظيم الإضرابات وذلك من اجل دفع الإدارة على تحقيق مطالب العمال، ولكن في بعض الأحيان تتهم النقابة من طرف العمال بتواطؤها مع الإدارة، وهذا عندما لا تستطيع تحقيق مطالبهم، ويحدث الصراع بين النقابة والإدارة من اجل الزيادة في الأجور كما تسعى النقابة إلى اكر مشاركة في اللجان .

09- الصراع الوظيفي:

يحدث هذا النمط بين أجهزة وأقسام المؤسسة، فمثلا الصراع الذي يحدث بين قسم المالية وقسم التخطيط، حيث يكون قسم التخطيط هو تصور الأهداف المستقبلية لفترة معينة بينما يكون هدف قسم المالية حل المشكلات المالية دون الرجوع إلى التخطيط⁽¹⁾.

10- الصراع الفكري:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما لا تتفق الأفكار التي يحملها الأفراد أو الجماعات كأن يكون العامل داخل المؤسسة يحمل أفكار بحكم انتمائه لوسط اجتماعي، ثقافي أو سياسي معين مخالف لعمال يحملون الأفكار المختلفة، وهذا ما يولد الصراع بين هؤلاء العمال.

11- الصراع بين الرئيس والعمال:

يأخذ شكل المعارضة الجماعية من طرف العمال على الرئيس بسبب قيامه ببعض التصرفات التي تمس بالآخرين، كالاعتداء على احد العمال وإهانته أمام زملائه في العمل من اجل فرض سلطته، وهنا يحدث تضامن العمال مع زميلهم ويمكن أن يؤدي هذا الصراع إلى مقاطعة العمل من طرف العمال حتى يتدخل المسؤول الأول عن المؤسسة.

1 - محمد قاسم القيروتي: المرجع السابق، ص203.

12- صراع الدور: يظهر هذا الصراع عندما يجد العامل نفسه أمام دورين أو وظيفتين، حيث يعجز على مواجهة توقعات هذين الدورين وغالبا ما تكون العامل مطلوباً لأداء عدة ادوار مثلا رئيس عمال الإنتاج الذي يواجه بعض متطلبات إنتاجية من الرئيس الإداري المباشر وفي نفس الوقت يطالبه مراقب الجودة ببعض متطلبات في شكل توقعات جودة معينة، وكثيرا ما تكون هذه المطالب متعارضة، الأمر الذي يجعل العامل يواجه مشكلة المفاضلة بين النوع والكم، وهذا يحدث صراع على مستوى العامل حيث يجد صعوبة في اختيار الدور الذي سوف يقوم به وذلك دون أن ينعكس على منصبه كما أن الفرد عندما يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانية التعارض⁽¹⁾.

13- الصراع بين النقابة والعمال: يظهر هذا النمط من الصراع في الحالات التي لا تدافع فيه النقابة عن مصالح العمال، ولا يسعون إلا لتحقيق أغراضهم الشخصية، وغالبا ما تتهم النقابة من طرف العمال أنها تتحاز للإدارة وفي بعض الأحيان يتهمونها بعدم شرعية ممثليها، حيث يطلب العمال من النقابة إعادة الانتخاب متهمين إياها بتزوير الانتخابات.

14- الصراع بين الإدارة والتنظيم غير الرسمي: تعتمد الإدارة في تنظيم المؤسسة على وضع مجموعة من القوانين تهدف من ورائها التحكم في الموارد البشرية والآلات، وأي تصرف يخرج عن هذه القوانين من طرف العمال يعتبر مرفوضا ويعاقب عليه في بعض الأحيان، إلا أن الإدارة تواجه صعوبات كبيرة من طرف الجماعات غير رسمية، عندما تحاول تطبيق اللوائح والقواعد الرسمية⁽²⁾. وغالبا ما يحدث تصادم بين أهداف الإدارة وأهداف التنظيم غير الرسمي، وأي محاولة من طرف الإدارة في محاربة التنظيم غير الرسمي وعدم الاعتراف به يعتبر موقف سلبي وفي نفس الوقت مستحيل، لان العامل يشعر بالراحة والأمان إذا كان ينتمي إلى جماعة في حين يشعر بالعزلة والإحباط إذا كان بعيدا عن الجماعة⁽³⁾.

وغالبا ما يحدث صراع بين الإدارة والتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة الصناعية، في الوقت الذي ينبغي على الإدارة الاعتراف بهذا التنظيم وتبليغه بالأوامر والقرارات التي تتخذها، كما تحدث صراعات بين الجماعات غير الرسمية نفسها بسبب اختلافها في الأفكار والمصالح.

15- الصراع بين الإطار ورئيس العمل يحدث هذا الصراع بين الإطارات ورؤساء العمل، حيث يحدث الصراع "بين المهندس ورئيس الورشة حول اختلاف في اختيار نوع جديد من العتاد، حيث يميل المهندس إلى العتاد ذي النوعية والسعر المنخفض، أما رئيس الورشة فيميل إلى العتاد الأكثر ملائمة وبسعر مرتفع"

1 - عبد الغفور يونس، نظرية التنظيم والإدارة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، مصر، 1968 ص، ص 237، 238.

2 - حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 67..

3 - نفس المرجع، ص 68.

فيحدث الصراع نتيجة الاختلاف الموجود بين المهندس ورئيسه في العمل حول المعلومات التي يحتوي عليها كل واحد، فالأول على تقنيات تحصل عليها أثناء الدراسة والتكوين، أما الثاني فيعتمد على الأقدمية.

16- الصراع على مستوى الفرد

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

كأن يرغب أن يحصل على مرتب شهري جيد وفي نفس الوقت لا يستطيع توفير من الذي يصرفه على نفقات عائلته، أو العامل من أصل ريفي يرغب في العمل في المدينة ولكنه غير قادر تحمل مصاريف العيش في المدينة، فيتولد لدى العامل صراع داخلي بين متطلبات الحياة اليومية ومتطلبات المؤسسة التي يشتغل بها.

17- الصراع الجهوي:

ونقصد به ذلك الصراع الذي يحدث بسبب الجهوية العرقية والتي تأخذ بعين الاعتبار الماضي الذي يعتمد على تقسيم المناطق إلى جهات لغوية وقطاعات تتميز بثقافات محلية ويحدث هذا النوع من الصراع بين العمال الحضريين والعمال الريفيين وخاصة بين العمال الريفيين أنفسهم.

المطلب الثالث : أشكال الصراع:

أ - الأشكال الظاهرة:

1 - الإضراب : يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع ونقصد بالإضراب

"التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو للتمسك بمطلب" ويحدث الصراع غالبا بين العمال وممثليهم أو النقابة أو الإدارة (ظاهريا) من أجل الزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، هذه الأسباب تنطوي تحت الصراع من أجل استخدام صلاحيات لفئتين أو لفئات متعارضة، وإذا كان الإضراب هو الرفض الجماعي للعمل بعد عجز كل المحاولات الأخرى في الوصول إلى حل يرضي الطرفين (الإدارة والعمال) المتناقضتين، فإنه أكثر الوسائل تطرفا التي تلجأ إليها النقابات أو العمال لفرض إرادتها وتنفيذ مطالبها (2)

وهكذا يستمر الصراع كظاهرة دائمة في المنظمة وسوف يظل قائما ما بقس التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدرا أساسيا للصراع.

1 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص202.

2- محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1979، ص، 201.

وهو ما يوضحه التعريف التالي للإضراب حيث يشير إلى كل حركة قهرية من طرف مجموعة من الأشخاص من أجل معارضة السلطات التي يخضعون لها⁽¹⁾

وإذا تكلمنا عن الإضراب فإنه من الضروري التطرق إلى منفذ الإضراب وهو مجموعة من الأشخاص موضوعين أمام أبواب المنظمة أو بداخلها من أجل أن يحثوا العمال في المشاركة في الحركة بصفة قهرية غالبا ما تكون إضرابا⁽²⁾، وهذه الحركة هي قانونية إذا تمت داخل المنظمة وأن يترك حرية الانتقال للأشخاص والممتلكات ولا تكون متبوعة بتهديدات أو عنف وإلا اعتبرت هذه الحركة غير قانونية، وفي حالة إعاقة الإجراءات الأمنية داخل المنظمة اعتبرت مساسا بحرية العمل⁽³⁾.

2- **شروط الإضراب** : من الضروري أن تكون الحركة منسجمة وترتكز على عدم التنفيذ التام للعمل⁽⁴⁾،

والمعروف في العلوم الاجتماعية وخاصة رجال القانون أن من أهم الخصائص الأساسية للإضراب أنه لا يمكن أن يحدث بصفة فردية أي عن طريق عامل واحد، ومثل هذا التصرف فعل غير قانوني ويعتبر في بعض الأحيان ترك مكان العمل، كما أن عدد العمال لا يعتبر شرطا أساسيا لإعطاء صفة الإضراب، وهذا عندما لا يشكلون الأغلبية، ومن شروطه احتلال أماكن العمل وهي من خصائص إضرابات طويلة المدى، وليس فقط تتطلب تصميم كبير من طرف المشاركين في الحركة بل تتطلب درجة كبيرة من التنظيم كما أن التخطيط يتطلب تعيين نظام الأمن من طرف منظمي الإضراب.

3- **الاحتجاج** : ونقصد به احتجاج مسؤول أو عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الإضراب ويصل الحوار إلى طريق مسدود وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من أجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال، وهذه الفترة نلاحظ أن المسؤولين أصبحوا تحت سلطة العمال والتي كانوا يمارسونها من قبل، وهذه الفترة يمكن القول بأن المضربين اخترقوا ولوقت معين عن القواعد المألوفة لممارسة السلطة داخل المؤسسة فانقلبت الأدوار، فالمدير والإطارات المحتجزة لم تصبح لهم أية سلطة في التسيير⁽⁵⁾، ويعتبر احتجاج الأشخاص غير قانوني وعليه فإن العمال الذين قاموا باحتجاج الإطارات سيتعرضون لعقوبات مختلفة حسب مدة الاحتجاج وحسب قانون كل المجتمع.

1- Danielle picard, **veille la social**, librairie Vuibert, paris, mars, 1991, p 91.

2- Ibid. p 103.

3- Ibid. p 93..

4- Ibid. p 92.

5- Ibid. p 106.

4 - **التظاهرات** : يتوقف العمال عن العمل ويطوفون في ساحات المؤسسة أو في الشوارع مرددين عبارات وفي نفس الوقت يبلغون مطالبهم لكسب تعاطف عمال آخرين والرأي العام، وتتطلب التظاهرات في الشوارع رخصة إدارية من الهيئات الوصية، ÷ غالبا ما تتدخل القوة العمومية لتفريق المتظاهرين بحجة إحداث إضرابات وخاصة في حالة عدم وجود ترخيص حيث تحدث مشادات بين المتظاهرين وأفراد مكافحة الشغب.

ب - الأشكال الخفية

1 - **التغيب** : نقصد بالتغيب عندما لا يحضر العامل إلى منصب عمله لأسباب مختلفة، عطلة مرضية، حادث عمل، حضور تكوين، عطلة أمومة بالنسبة للنساء أو غيابات غير مبررة... الخ، والتغيب هو عبارة عن فترة معينة لا يحضر العامل إلى مكان عمله كان من المفروض الحضور جسيما وهون مطالب من أجل تبرير غيابه ، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين أعمال والمشرفين أو عدم التأقلم مع الحياة العملية وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال والتي تعتبر بدلا للإضراب الرسمي⁽¹⁾ وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم وقد اخذ التغيب الأشكال التالية :التأخر، عطلة طويلة المدى مبررة بشهادة مرضية، حضور تكوين، غيابات غير مبررة.

2 - **تدخل مصالحي الصيانة** : الطلبات غير المتوقعة وغير الضرورية لمصالح الصيانة داخل المنظمة ترجع في غالب الأحيان إلى عدم معرفة تسيير الآلات وفي حالة أخرى إلى الإهمال أو حتى التخريب بسبب الرضا عن العمل، فالخلل يعود إلى انزعاج العمال أكثر منه إلى جهل في استعمال الآلات.

3 - **الإسراف** : ويتمثل في الزيادة في استهلاك المواد الأولية والطاقة والتغليف، وذلك بالنسبة لمعيار الاستهلاك العادي وهذا راجع غالبا إلى أخطاء في تحقيق الإنتاج وفي بعض الأحيان إلى السرقات⁽²⁾، ويمكن تصنيف الإسراف ضمن التخريب

4 - **التخريب** : وهي تلك السلوكات التي يقوم بها العمال من أجل إلحاق الأضرار بوسائل الإنتاج (الآلات والمواد الأولية)، والسرقات والتعطيلات غير المفهومة والمحيرة وفي نفس الوقت هذه التوقعات هي في بعض الأحيان إعلان عن حركة مطلبية⁽³⁾

1 - أجمد خطابي، إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل ، مجلة ثقافات المؤسسة، منشورات البحث في انثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 1997، ص38.

2- Danielle Picard , op cit , p 79

3- Ibid, p 79.

5 - **الذهاب الإرادي** : وهو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل غالبا ما يكون

على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل

6 - **انخفاض فاعلية الإنتاج** : انخفاض الإنتاج داخل المنظمة راجع إلى التقلبات التي تحدث بسبب تدهور

العلاقات العمودية بين العمال إذ أن المرودية أو قوة الإنتاج الجسدية للعمل غالبا ما تقاس بهذه الظاهرة

أي العلاقة بين العمال والمشرفين، لأن محيط العمل له تأثير مباشر على الإنتاج⁽¹⁾، ونقصد به كبح

الإنتاج أي أن ينتج العامل كمية أقل من التي يستطيع إنتاجه⁽²⁾

7 - **القوة والعنف** : إن استعمال العنف بين العمال شيء موجود داخل المنظمة، حيث يضطر العامل أو

مجموعة من العمال إلى استعمال القوة من أجل فرض الوجود أو دفاعا عن الحقوق، وهذا عند الشعور

بالإهانة وترتبط درجة استعمال القوة من عامل إلى آخر وذلك حسب السن، الجنس، المستوى

التعليمي، ويلجأ العمال إلى استخدام جزء وقتهم وطاقتهم في الصراع اللامتناهي حول الترقية،

والعلاوات التي يكتسبونها انطلاقا من اللاشعور الذي ينطبق عليه المثل الشعبي " عدوك هو الذي

يمتنه نفس مهنتك"⁽³⁾

إن التفاعلات والعلاقات المهنية تتخللها طموحات متعارضة وصراعات شخصية وهذا الجو غير المناسب

يؤدي إلى العنف وبالتالي إلى إهمال المصلحة العامة للمنظمة، وعندما نتكلم عن العنف نشير وعلى العموم

لحركة مباشرة ومصوبة من أجل القتل أو تحطيم الأملاك أو الأشياء، ونقصد بالعنف الجماعي هو الفعل

الذي يصدر من مجموعة من الأفراد والذي يظهر غالبا في التظاهرات الجماعية العنيفة.

1- Ibid, p 79.

2 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب للنشر، القاهرة، 1976، ص212.

3- Slimane Madhar, la violence en Algérie, édition thala, Alger, 1997, p224.

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ،أثاره ومراحله وأساليبه

المطلب الأول : استراتيجيات إدارة الصراع ،

إن الحديث عن الصراع يؤدي بنا إلى معرفة الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن الحد من الصراع، حيث تختلف الطرق باختلاف النظر إلى الصراع فهناك من الباحثين والمفكرين من يرى بأن الصراع ظاهرة مرضية يجب التخلص منها، ومنهم من يرى أنه حتمي ويتكرر بصفة تلقائية وله آثار سلبية على العمال، أما النظرة الحديثة فتري الصراع حادثة ايجابية لا يمكن تجنبها وعلى الإدارة أن تحسن التعامل معها، وقبل التطرق إلى طرق إدارة الصراع داخل المؤسسة يجب الإشارة إلى دور تسيير الموارد البشرية في توفير الجو المناسب لتفادي ظهور الصراع بين العمال.

- إعطاء أهمية للكفاءات والعمل المنجز الشفافية والإنصاف في معاملة العمال.
- إعطاء فرص التكوين .
- تحسين ظروف العمل.
- إعلام العمال بما يحدث داخل المؤسسة ومشاركتهم في تسيير المؤسسة من أجل تحفيزهم على العمل الجماعي.
- التسيير الفعلي للموارد البشرية باعتبار العمال قوة وثورة مهمة وهي أحد الشروط الأساسية للخروج من الأزمة وبالتالي تعتبر إحدى الوسائل الأساسية المهمة للوقاية من الصراعات داخل المؤسسة (1).

طرق إدارة الصراع

1 - تخفيف من حدة الصراع

- يقوم المدير بإيجاد هدف مشترك بين أطراف الصراع يجعلها راغبة في التعاون لما يجلب لها مصلحة في التعاون بدل الصراع و March و Simon يحدد ثلاثة عمليات لإدارة الصراع:
- إقناع أطراف الصراع بالوصول إلى حل وسط .
 - المكاشفة: ونقصد بها جمع أطراف الصراع ليقدّم كل طرف المشاكل التي يسببها له الطرف الآخر والتي تؤدي إلى الصراع وذلك من أجل مناقشتها.
 - محاولة الوصول إلى حلول نهائية ترضي جميع الأطراف ونؤدي إلى الاجتماع حيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل يراه مناسباً وكاملاً(2).

1 - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ، مرجع سابق، ص30.

2 - نفس المرجع، ص31.

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكداً على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة، كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبمعايير الصراع الحرجة التي تعيشها، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الريح لمختلف الأطراف.⁽¹⁾

- فالصراعات أو النزاعات عديدة هي التي تحدث مواقع العمل، إلا أن البعض منها يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقم الصراع وتساعد، ومن أهم الطرق التي تمنع وقوع الصراعات في العمل وخاصة تلك التي تتولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما يأتي: ⁽²⁾

الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتجاجات وتقبل هذه الاختلافات.

- الصراحة مع النفس والآخرين.
 - تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان الفهم السليم لقيمهم ومعتقداتهم.
 - على المدير في أي مستوى إداري أن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين.
 - عدم لجوء المدير بوضع نفسه في موضع دفاعي حينما يختلف مع الآخرين.
 - الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
 - توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- وليتيم استغلال مثل هذه المواقف والتحكم فيها كما يلي:

1- الاستفادة من مواقف الصراع : والتي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل

التي نتجت عنه الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: وهي من طرق إدارة الصراع من خلال إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة من خلال إيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة وفتح قنوات الاتصال بينهم.

2- الاعتماد على أهم الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: ولكي يتم إدارة الصراع بالنوع

الذي تحتاج المنظمة إليه وجب الاعتماد على جملة من الطرق التي من شأنها إظهار الصراع ومدى تواجده بالمؤسسة وذلك من خلال المواجهة والتخفيف وكذا التبادل وذلك كما يلي:

أ - تتم معالجة الصراع من خلال تحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة من خلال استشاري أو أخصائي في المنظمة.

1 - حمود، حير كامل: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002م.
2 - العميان، محمود سليمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2005م ص 383-385.

ب - تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها تعتمد على نفسها الذي من شأنه أن يقلل درجة الاحتكاك فيما بينها وإن لم تستطع التخفيف يمكن إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ت - تبادل الموظفين من خلال انتقالهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة، من خلال الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

وقد قامت عدة دراسات باستعراض طرق لحل الصراع ومن أهم هذه الطرق :

أ - استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع : وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

ب - تسكين الصراع وتلطيفه : وهذا عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف النزاع.

ج- التجنب والانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

د- التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتوصل إلى حلول وسط أطراف النزاع.

هـ- المجابهة: وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.⁽¹⁾

ومن أهم أساليب معالجة الصراع ه ما يلي:

أ - سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الأخر.

ب - التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن ولا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

ج- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت أن الأسلوب الأخير هو الأمثل رغم صعوبته فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً.⁽²⁾

أما بعض الباحثين فيتبعون طرقاً أخرى في حل الصراع من خلال الأساليب التالية:

أ - التفاوض: وهي جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل متفق عليه.

ب - التوسط: توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع عن طريق هذا الوسيط.

ج- التحكيم: وهما نوعان: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري

1 - مرجع سابق، ص، 383.

2 - تركي، مصطفى، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 1986، ص22.

المطلب الثاني: مراحل الصراع ، آثاره ، وأساليب إدارته

أولاً : مراحل الصراع

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بخصوص عدد المراحل الخاصة بالصراع التنظيمي، إلا أن هناك نماذج متعددة تبيّن تصور لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج **PONDY** وهو الأكثر شهرة وشمولية لفكر الكتاب، ويعتبر تعرف المدير على مراحل تطور الصراع بين الأفراد وداخل الجماعات هو إحدى الخطوات التي من شأنها أن تفيد الإداري في فهم طبيعة الصراع الموجود لاختيار الإستراتيجية المناسبة وطبقاً لنموذج **بوندي** فإن الصراع يمر بخمسة مراحل أساسية وهي على النحو التالي: (1)

1 - **مرحلة الصراع الكامن** : تتضمن هذه المرحلة الصراع الخفي حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ولكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشوء الصراع، ومنها التنافس على الموارد المحدودة وحصول فرد أو جماعة على الموارد أو معظمها على حساب الأفراد والجماعات الأخرى، وقد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الاستقلالية والابتعاد عن الرقابة، أو هو ظهور تباين في الأهداف بين الأفراد، كل هذه الأسباب التي من شأنها أن تساهم في ميلاد صراع بشكل ضمني أو خفي غير معلن.

2 - **مرحلة إدراك الصراع** : تبدأ الأفراد في هذه المرحلة إدراك الصراع الذي يحدث بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن (المنافسة على الموارد، الحاجة للاستقلالية...) وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدرجات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات إلا أنه في بعض الأحيان قد لا تدرك الأطراف الظروف السابقة لحدوث الصراع.

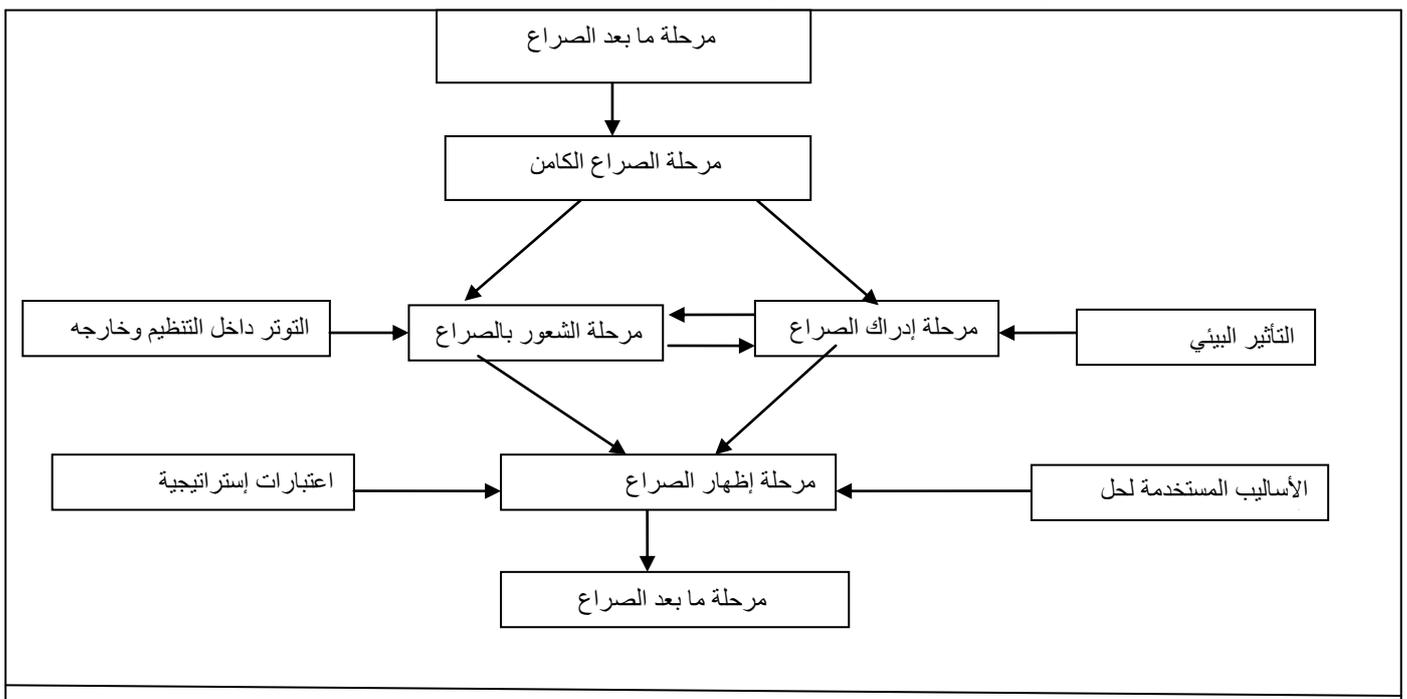
3 - **مرحلة الشعور بالصراع** : هناك اختلاف بين إدراك الصراع والشعور به، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيسي حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الآخر ولكن لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق والتوتر، وربما لا يكون لذلك أي تأثير للعلاقات بين الأطراف وعموماً فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع، ما يمكن قوله عن هذه المرحلة أنه من خلالها يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث تتولد فيه أشكال من القلق والتوتر الفردي أو الجماعي والتي تكون مشجعة على حدوث الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

1 - زيد منير العبوي، مرجع سابق، ص 315.

4 - **مرحلة إظهار الصراع** : وتسمى كذلك مرحلة الصراع العلني ومن خلال هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح حيث تتحول المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي ويبدأ كل طرف من الأطراف المشاركة في إظهار صور مختلفة من السلوك المضاد أثناء المنافسة أو المعارضة، أو قد يتطور ذلك إلى أنواع الصراع كأمثال العدوان أو العنف أو الاعتداء البدني أو اللفظي، ففي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني والصريح للتعبير عن الصراع والذي قد يظهر بشكل عدوان ومشاحنات علنية وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل : الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5 - **مرحلة ما بعد الصراع** : في هذه المرحلة يظهر الآثار التي تترتب عن الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف في علاقة الصراع فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا انتهى الصراع بحل لم يرضي جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا ...

الشكل رقم (22) : يمثل مراحل الصراع



المصدر: زيد منير العبوي: نفس المرجع، ص، 316.

ثانيا : آثار الصراع

كانت النظرة لدى الباحثين أن الصراع ضار بالمنظمة وأن نتائجه سلبية، غير أن أصحاب المدرسة التفاعلية في الإدارة قد غيروا هذه النظرة عن ظاهرة الصراع التنظيمي، وجعلوا وجوده في أي تنظيم أمر طبيعي، وله نتائج ايجابية إذا كان ضمن الحدود الطبيعية، وأن له نتائج سلبية إذا زاد أو قل عن الحدود الطبيعية، ويعتمد كلا النوعين من الآثار على الطريقة التي يدير بها مدير المنظمة الصراع، ومع تطور النظرة للصراع على اعتبار انه كان في البداية يرونه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية، وبأنه ظاهرة سلبية ليس له أية جوانب ايجابية يجب التخلص منها، ومع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر إليه على أنه ايجابي وظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج ايجابية، ويتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل ان له أحيانا قيمته الايجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، في المقابل يمكن أن يكون أيضا ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل وطريقة إدارة الصراع، فالمهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع منتمون للمنظمة، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع على أنه بناء يخدم المنظمة، أو أنه مزل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على آثار الصراع، فإذا ما كان الصراع التنظيمي دافعا لأهداف المنظمة اعتبر صراعا ايجابيا بناءا محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا للوظائف(1).

1- الآثار الايجابية للصراع:

إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار ايجابية حيث يورد (حريم) الآثار الايجابية للصراع على النحو التالي (2)

* ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم .

* يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها قبل أن يتم تفاقمها ويصعب حلها أو حتى يستحيل حلها تماما.

* يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.

* عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة.

1-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص223.
2-حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد، 2004، ص 22.

وعن الآثار الايجابية للصراع أيضا يضيف العميان على هذه الفوائد

* يمكن أن يكون أساسا لعملية الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

يكون خبرة تعليمية لدى الأفراد العاملين.

* باعتبار الصراع نوع من الاتصال فإنه عندما يتم حل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال.

يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية

فيما يذكر الكاتبان المرسي وإدريس بأن من لايجابيات الصراع من حيث التغييرات داخل الجماعة الواحدة

كما يلي (1)

أنه يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.

* يزيد من أوتوقراطية القيادة: القيادة، فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة من فترة الصراع هذه بحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية والخلاف يكون أقل جاذبية لديهم.

* يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون الشعار " لا وقت للتراخي أو التبيد".

* قد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، بحيث أن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي لشخص ما بين الحصول على مبتغاة والنجاة من العقاب (2).

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي على الاعتبار اليقيني بأن الصراع ظاهرة أساسية وموجودة والهدف هنا ليس القضاء عليه بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج ايجابية للمنظمة، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري (3)

أ - الآثار السلبية للصراع : حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث

نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سلمية، ويخلق استقطابا في الإدراك

والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي.

1 - إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 201.

2 - زويلف مهدي، العضيلة علي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 1996، ص 198.

3 - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 379.

ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار ما يلي :

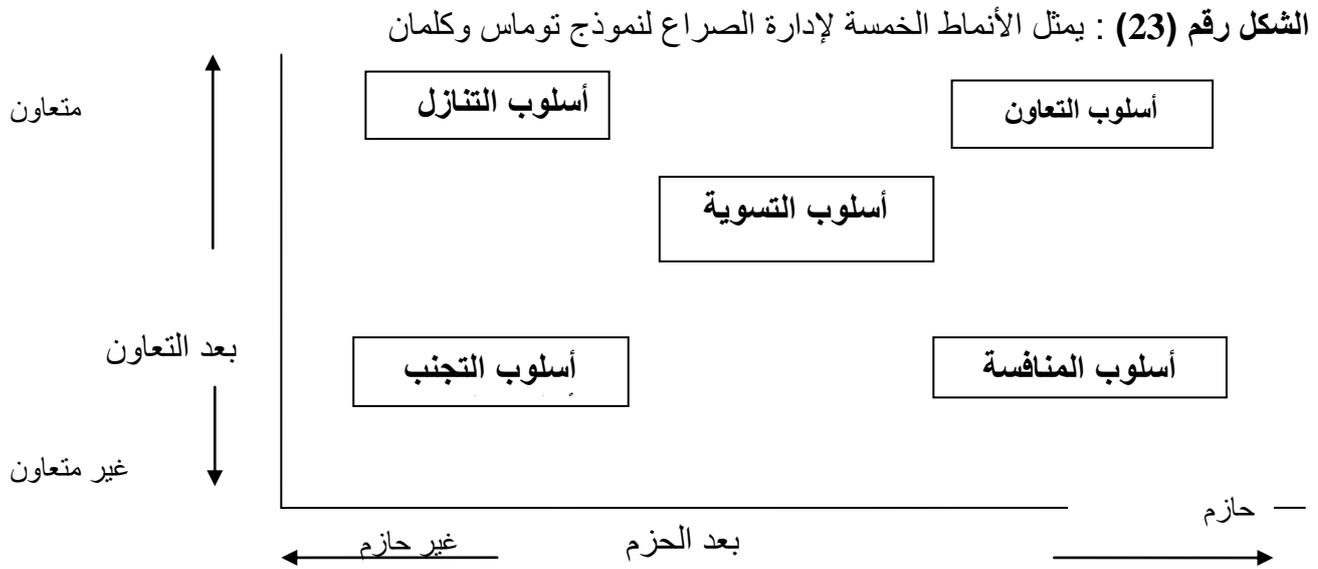
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة، ويبدد الطاقات الضرورية والمهمة عن مصلحة المنظمة.
 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.
 - يهدم ولاء الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات وإخفاء المعلومات.⁽¹⁾
 - يعوق العمل التعاوني الجماعي بين الأفراد، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ومعاونة الأداء من الجمود، كما يظهر التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.
 - يكون موجهاً حول أبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية، ويخلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
 - تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف. وتفشي استخدام الصفات السلبية في بيئة العمل.
 - ضعف الاتصال بين الجماعات كلما تطور الصراع، تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات.
 - الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها.
 - تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.
 - توسيع الفجوة بين الأطراف وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكراهية.
- ويضيف إدريس المرسي أنه من السلبيات التي تحدث خاصة التغيرات بين الجماعات وهي تحريف الإدراكات، بأن يتم التحريف لذاتها أو للمجموعات الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء المجموعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، بحيث تعتقد أنها الأكثر تميزاً في الأداء وأنه يصعب على التنظيم الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة بتمزيق المنظمة.

1 - نفس المرجع ، ص، 379.

ثالثا : أساليب إدارة الصراع

من خلال دراسة مستويات الصراع ومصادره ومراحلها، فإننا نلاحظ أن الصراع سمة أساسية وملازمة لكيان أي منظمة، وأنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المدراء لحل هذا الصراع، ومختلفة على أنواعها لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو ايجابي وصراع غير فعال أو سلبي، وذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها، وقد بين العميان (2) خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المنظمات، وقد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون وبعد الحزم من خلال الاعتماد على مخطط يحدد سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

- **بعد التعاون** : ويمتد من درجة متعاون إلى درجة غير متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- **بعد الحزم** : ويمتد من درجة غي حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهو موضح في الشكل التالي :



المصدر : العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 385. والحل السليم للصراع في العمل الإداري يجب أن يتبنى على الفهم الصحيح والعميق لطبيعة الصراع نفسه، ورغم تعدد الطرق التي ينتهجها الكاتب في التعامل مع الصراع إلا أن جميع ما ورد من الكتاب والعلماء يمكن حصرها ضمن الخمسة أنماط التعامل مع الصراع وهي كالتالي :

1 - العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص 385.

أولاً : نمط القوة والسيطرة

ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة⁽¹⁾، أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني

ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف بمدخل "الأثرة" أو "الأنانية" ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا النمط إلا أنه يعتبر مفيداً في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حلولاً سريعة (كحالات الطوارئ والأزمات)⁽²⁾

وفي هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ويشمل هذا النمط وسيئتين⁽³⁾ :

- 1 - تدخل السلطات العليا : ويتمثل في تدخل مسؤول أعلى أو مركز قوى أعلى لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر والإنذار للأطراف بإنهاء الصراع.
- 2 - السياسة : ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان هناك من يمتلك من أطراف الصراع تجميع القوى والموارد، أو تكوين إئتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.

ثانياً : نمط التعاون (المواجهة) :

وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض،

1 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 221.

2 - ادريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 23.

3 - سيزلافي اندرودي، والاس مارك جي، مرجع سابق ص 105.

ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع، إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى الاهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا المدخل فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولائهم، وتحقيق المصلحة للجميع⁽¹⁾، وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معد إعدادا جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية، وفي النهاية إن التعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين ' ويحدد القيروتي الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وهي: (2)

1 - تبادل وجهات النظر : وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم.

2 - التركيز على هدف استراتيجي : يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطويرها مما يزيل هذه الخلافات، وليكون هذا الأسلوب فعال يجب - أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات - أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوبا فيه وله قيمة عالية للأطراف - وجود نوع من الحوافز والمكافآت.

3 - اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة : يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ أو الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتا طويلا من الزمن ومستوى عالي من الالتزام، ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمة بحتة.

ثالثا : نمط التسوية

وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق⁽³⁾، ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئيا وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون ، وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ

1 - إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 221.
2 - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000، ص260.
3 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر مرجع سابق، ص 199.

وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك، وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية بـ "منتصف الطريق"⁽¹⁾ وتوسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلافات الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن ويمكن استخدامها في هذا المجال⁽²⁾ :

1 - **التخفيف** : يتم التقليل من شأن الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

2 - **التوفيق** : يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

رابعاً : نمط التجنب

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقه اهتمامه مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني، إن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيماً عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة

ويتضمن التجنب التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه، وإعطاء الفرصة لتسويته، وهناك ثلاثة أشكال رئيسية لإستراتيجية التجنب وهي :

1 - **الإهمال** : بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

2 - **الفصل المادي** : محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث يندعم التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع.

3 - **التفاعل المحدود** : بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية ووفرق العمل.

1 - إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 225.

2 - محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 259.

وهذا النمط كمن التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف

خامسا : المجاملة (التنازل) :

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني⁽¹⁾

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته، ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هنالك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلا ايجابيا ومفيدا لحل الصراع، كأن يكون الموضوع كحل الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل، ويمثل ذلك موقفا ايجابيا لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات ايجابية ولو على حساب تنازلها أفضل من عدم الاتفاق⁽²⁾

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي موجود داخل أي منظمة ويلعب دورا فعالا فيها، كونه يتخذ أبعاد ووجهات مختلفة سواء من الناحية السلبية أو من الناحية الايجابية، من خلال توضيحنا للآثار الايجابية والسلبية للصراع، ولأنه يحدث نتيجة عدة متغيرات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها وهو ما تم توضيحه من خلال تبيان مختلف أسباب نشأة الصراع داخل المنظمة، وحتى تتحكم المنظمة فيه كان لابد من توضيح الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي والتي توصلنا من خلالها أن المنظمة تعتمد على جملة من الاستراتيجيات لإدارة الصرع فيها، و ل يتم تجسيد هذه الفكرة في أرض الواقع سننترق في الفصل الموالي على الدراسة الميدانية التي ستجرى على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية تيبازة والتابعة للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز الجزائر.

1 - إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 230.

2 - نفس المرجع ص 233.

الفصل الخامس : الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : المناهج المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني : أدوات جمع المعطيات

المطلب الأول : الملاحظة

المطلب الثاني : المقابلة

المطلب الثالث : الاستمارة

المبحث الثالث : العينة وكيفية اختيارها

المطلب الأول : تعريف العينة وكيفية اختيارها

المطلب الثاني : اختيار عينة الدراسة الميدانية

المبحث الرابع : مجالات الدراسة

المطلب الأول : المجال الزمني للدراسة

المطلب الثاني : المجال المكاني للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يهدف الوصول إلى الحقائق العلمية والموضوعية لموضوع الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى ذكر مختلف المناهج العلمية التي خصت الدراسة وتوضيح أدوات جمع المعطيات التي تنوعت بين المقابلة، ثم والاستمارة، ثم التطرق إلى توضيح عينة البحث وكيفية اختيارها ، ثم تحديد مجالات الدراسة.

المبحث الأول : المناهج المستخدمة في الدراسة

إن الموضوع المدروس هو الذي يحدد المنهج المتبع في الدراسة والمناهج مختلفة ومتعددة وكل منهج ينطلق من طبيعة الموضوع: والذي يستطيع الباحث أن يستعين بها في إجراء بحوثه في العلوم الاجتماعية، فالمنهج: هو " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم⁽¹⁾ ويعرفه عدلي أبو طاحون: هو مجموعة الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة مادة البحث⁽²⁾.

ومن خلال موضوع بحثنا والمتمثل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، فقد تم اعتمادنا على المناهج التالية :

أولا : المنهج الوصفي : حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن عنها، والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير لكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة⁽³⁾.

والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة ووضوح جماعة من الناس، أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها، وهو بذلك يحاول الإجابة على سؤال " ماذا يوجد؟ " أي ما هو الوضع الحالي لهذه الظواهر ويشمل ذلك تحليل بنية الظاهرة موضع البحث وبيان العلاقات بين مكوناتها⁽⁴⁾.

- 1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص، 130.
- 2- عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 1998، ص، 15.
- 3- عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص، 223.
- 4- أحمد عطية أحمد، حامد عمار: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ص، 157.

فالمنهج الوصفي إذن يهدف إلى وصف وتحليل موقف أو مجال اهتمام معين ويعرف المنهج الوصفي التحليلي أيضا" بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة بظاهرة أو بموقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها(1).

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال توضيح مختلف الأسباب والدوافع والاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وتبرز مدى فعاليته وتأثيره على أفراد الدراسات، كما اعتمدنا على هذا المنهج بهدف توضيح وتحليل النتائج المتوصل إليها، كذلك نقوم بتكميم هذه الظاهرة وجعلها في شكل أرقام حتى ترفع من قيمتها العلمية ونستطيع التعامل معها ثم نسلط عليها التحليل المتعدد المتغيرات ونقيس العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والصراع التنظيمي في المنظمة المعنية بالدراسة ثم التحكم على هذه المنظمة في امتدادها أزماني والمكاني، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في رصد الظواهر المراد دراستها وذلك لفهم مضمونها فهما موضوعيا، بعدها قمنا بجمع البيانات الضرورية والكافية عن هذه المتغيرات وتحليل ما تم جمعه بطريقة دقيقة ومفصلة، وذلك لتعرف عن العوامل المكونة لهذه الظواهر والمؤثرة عليه، وفي الأخير حاولنا البحث في العلاقة التي تربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والصراع التنظيمي.

إن استخدامنا للمنهج الوصفي كطريقة علمية للوصول إلى الحقيقة، من خلال ما تم توضيحه والوصول إليه في الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية التوزيع تبيّنا حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية انطلاقا من وصف الظاهرة مرورا بتوزيع الاستثمارات والتحليل والتعميق في الظاهرة المدروسة اعتمادا على استمارات البحث أي محاولة منا إدراج المنهج الوصفي لتوضيح مختلف التغيرات التي حضت بها الدراسة، واستفدنا من هذا المنهج في تحديد المشاكل الموجودة وتوضيح بعض الظواهر وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم وفي وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في المشاكل ذات الطبيعة المتشابهة(2)

إذا ما يمكن قوله كخلاصة عن المنهج الوصفي الذي اعتمدت عليه دراستنا بأنه المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها كما وكيفا حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات تساعدهم على فهم الواقع وكذا التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا وصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكذا علاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة حيث سعينا إلى توضيح هذه العلاقة التي تربط بين الصراع في بيئة العمل والدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

1 - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 07.

2 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات : مرجع سابق ص 130.

المبحث الثاني : أدوات جمع المعطيات

لقد تعددت التقنيات واختلفت نظرا للاهتمام المتزايد من طرف العلماء والباحثين بتطوير البحث العلمي، إيماننا منهم أن تطور المجتمع يتوقف على مدى تطور البحث العلمي ونتيجة لهذا ظهرت تقنيات حديثة بالإضافة إلى التقنيات القديمة أو المتداولة في البحث السوسولوجي.

ومن خلال موضوع بحثنا والمتمثل في " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة " فقد تم اعتمادنا على التقنيات الآتية :

أولا : الملاحظة : هي أداة رئيسية للبحث الاجتماعي، بل يمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة بدراسات مختلفة من الدقة والضبط ابتداء من الملاحظة السريعة غير المضبوطة وصولا إلى الملاحظة العملية الدقيقة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها(1).

والملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه(2).

وتستخدم تقنية الملاحظة في كثير من الأحيان لتحقيق هدف أو أهداف معينة تستوجب أن يضعها الباحث في عين الاعتبار قبل الانطلاق في البحث إذ أنها " شرط مسبق لبناء أحسن بحث ميداني بواسطة مقابلات أو باستعمال استبيانات"(3).

وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة في عين المكان "وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات"(4).

وقد تمت الملاحظة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيبازة وحتى يضمن الموضوع مصداقيته وموضوعيته، فقد اعتمدنا على هذه التقنية منذ بداية البحث وفي مراحل الأولى اثر التحاقنا بميدان البحث، من خلال الدراسة التي أجريناها على مدى ملائمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجرى البحث حولها، كم تم تحديد العينة من خلال الاعتماد على تقنية الملاحظة.

ثانيا : المقابلة : تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الميدانية والامبريقية وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات حول الموضوع المراد دراسته وتعرف المقابلة" بأنها وسيلة للتقصي عن الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة وتقوم على حوار أو حديث لفظي شفوي مباشر بين الباحث والمبحوث"(5).

ومن خلال موضع دراستنا فقد تم استخدام نوعين من المقابلة وهما :

1- محمد علي محمد: **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، بدون سنة، ص، 327.

2- عمار بوحوش، محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص، 112.

3- Jean pierre durand, Robert weil : **Sociologie contemporaine**, Vigot, Paris 1980,P223.

4- مورييس أنجريس : **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ت/ بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص، 148.

5- Madeleine Grawitz : **Méthodes des science sociales** , dolloz, paris 1990, p22.-5

1- المقابلة الحرة : هي نوع من المقابلات الذي يتميز بالمرونة المطلقة، فلا تتحدد فيها الأسئلة التي ستوجه للمبحوث ولا احتمالات الإجابة، فيترك فيها قدر كبير من الحرية للمبحوث للإفصاح عن آرائه واتجاهاته وانفعالاته ومشاعره ورغباته⁽¹⁾. وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث الاستطلاعي بالإضافة إلى استخدامها مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة التي تم إجراء البحث فيها.

2- المقابلة المقتنة أو المنظمة : والتي تسمح للمبحوث أن يجيب كما يشاء وفي نفس الوقت هي التي توضح قائمة من الأسئلة التي يلتزم بها كل الباحثين، وتوجه الأسئلة بنفس الكلمات وبنفس الترتيب لجميع الأفراد المبحوثين ويهدف التقنين إلى أن الأفراد يستجيبون إلى نفس التأثير، وتختلف درجة تقنين الأسئلة المستخدمة في هذه الطريقة، إما أن تكون الأسئلة مغلقة أي احتمالات الإجابة محددة أمام كل سؤال أو أسئلة مفتوحة النهاية⁽²⁾

وقد تم الاعتماد عليها أثناء الدخول إلى ميدان الدراسة حيث أجرينا مقابلة مع بعض العمال لمعرفة أجواء العمل بصفة دورية، كما استعملناها مع مدير المؤسسة ومسؤول الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة وذلك بصفة متكررة من أجل التأكد من إمكانية ملائمة المؤسسة كميدان البحث واختيار صحة البناء الذي قمنا به، هذا ولم نتوقف الاستفادة من هذه التقنية في هذا الحد فقط وإنما اعتمدنا عليها أثناء توزيع الاستمارات حتى نضمن دقة النتائج التي نسعى للحصول عليها.

ثالثا : الاستمارة : تلازم الاستمارة المنهج الوصفي باعتبار موضوع الدراسة ذو طابع كمي بالدرجة الأولى، فالاستمارة تعرف حسب **مادلين غرافيتز "Madeleine Grawitz"** على أنها " وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد الباحث معالجتها"⁽³⁾ وهي بهذا الشكل تهدف إلى " جمع معلومات عديدة في البحوث الميدانية"⁽⁴⁾

وتعرف الاستمارة أيضا بأنها جملة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل لأشخاص معينين سواء بالبريد أو يجري تسليمها عن طريق اليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، والأسلوب الأمثل للوصول إلى معلومات قيمة هو أن تملأ الاستمارة بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد، لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في اجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه، والشيء الذي يحصل في معظم الأحيان أغن الباحث لا ينتبه إلى بعض الجوانب في الموضوع عند وضع الاستمارة والمجيبون هم يلفتون انتباهه إلى تلك الثغرات فيتداركها في الحال.

1 - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص، 342.

2 - نفس المرجع : مرجع سابق، ص، 342.

3- Madeleine Grawitz : **Méthodes de recherche en science sociales** , Dalloz, Paris, 05^{em} Ed 1981, p782

4- Iglens, j , Roussel ,P , **Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines** , paris , économica, 1998 p 93.

ومن خلال موضوعنا المتمثل في " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي للمنظمة" فقد شملت استمارة البحث (71) سؤالاً موزعة على أربعة محاور ، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة والمحور الثاني خاص بالفرضية الأولى للدراسة : التكوين له علاقة بالصراع التنظيمي بالمنظمة وقد ضم (21) سؤالاً، المحور الثاني متعلق بفرضية الدراسة الثانية : الحوافز لها دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وقد ضم هذا المحور (27) سؤالاً ، والمحور الرابع خاص بالفرضية الثالثة : الترفي تلعب دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وقد ضم هذا المحور (23) سؤالاً.

المبحث الثالث : العينة وكيفية اختيارها

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته مثل العينة والاختبارات اللازمة، فالعلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع على وجه الخصوص يستخدم جملة من الطرق الرياضية من أجل البرهنة على دقة النتائج التي يصل إليها الباحث انطلاقاً من دراسته لظاهرة ما، فاستخدام الطرق الرياضية وخصوصاً الإحصائية يعطي البحث السوسيولوجي المصدقية والموضوعية، وباعتبار أنه يتعذر في الكثير من الأحيان دراسة مجتمع بحث بأكمله يستطيع الباحث الاكتفاء بتطبيق الدراسة على عينة تمثيلية ومنه يتم تعميم النتائج على المجتمع الكلي، لذلك تعتبر مرحلة اختيار العينة من المجتمع الكلي من أهم المراحل الضرورية في البحث العلمي. فالعينة هي جزء من المجتمع، أي هي ذلك الجزء الذي يختار بطريقة عشوائية أو محددة، والذي منه تشتق المعلومات وتنتج الاستجابات التي تكون صحيحة بالنسبة للمجتمع الكبير، وغالباً ما تستعمل طريقة العينة أو المعاينة في مقابلة جميع الوحدات السكانية⁽¹⁾.

وانطلاقاً من الطرق السائدة في المعاينة، قمنا باختيار العينة من مجموع الإطارات وأعوان التحكم للمؤسسة المعنية بالدراسة، وذلك كون هاتين الفئتين ملائمتين لطبيعة موضوع الدراسة، ومنه فقد تم اختيارنا للعينة الطبقيّة، وتعتبر العينة الطبقيّة هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه، وأن منها من يتميز فيها عن بعضها البعض في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى، فهذا النوع من العينات يعمل على إعادة إنتاج صفات المجتمع الكلي.

1 - دينكي ميتشال: معجم علم الاجتماع، ث/حسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص، 179.

2 - موريس أنجرس ، مرجع سابق، ص، 304.

وانطلاقاً من ذلك كانت عينة دراستنا على النحو التالي

يبلغ مجموع عمال مديرية التوزيع لولاية تيبازة 449 عامل يتوزعون على النحو التالي :

- عدد الإطارات السامية بالمديرية هو 16

- عدد الإطارات بالمديرية هو 89

- عدد أعوان التحكم (مهارة) بالمديرية هو 207

- عدد أعوان التنفيذ بالمديرية هو 137

وقد تم اختيارنا لفئة الإطارات السامية وفئة الإطارات وكذا أعوان التحكم واستبعدنا فئة أعوان التنفيذ وذلك كون أن هذه الفئات السوسيو مهنية ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة على أن فئة أعوان التنفيذ كان يصعب علينا إجراء مقابلة معهم أو توزيع الاستمارات كون أن معظم مهامهم كان خارج المديرية وعليه أصبح مجتمع البحث متكون من عدد الإطارات السامية + عدد الإطارات + عدد أعوان التحكم أي 16 +

$$89 + 207 = 312 \text{ عامل}$$

وقد اخترنا كما سبق ذكره لعينة طبقية اخترنا نسبة 40 % من المجتمع الأصلي فكانت عينة الدراسة على النحو التالي : $\frac{312 \times 40}{100} = 125$ عامل

$$\text{- نسبة الإطارات السامية من مجتمع البحث} = \frac{100 \times 16}{312} = 5.12\%$$

$$\text{- وعليه يكون عدد الإطارات السامية في العينة} = \frac{5.12 \times 125}{100} = 06$$

$$\text{- نسبة الإطارات من مجتمع البحث} = \frac{100 \times 89}{312} = 28.52\%$$

$$\text{- عدد الإطارات في العينة} = \frac{28.52 \times 125}{100} = 36$$

$$\text{- نسبة أعوان التحكم من المجتمع المدروس} = \frac{100 \times 207}{312} = 66.34\%$$

$$\text{- عدد أعوان التحكم في العينة} = \frac{66.34 \times 125}{100} = 83$$

$$\text{- المجموع الكلي لأفراد العينة} = 125 = 83 + 36 + 06$$

بناءً على ما سبق فقد اعتمدنا على القاعدتين التاليتين :

القاعدة الأولى : نسبة الفئة السوسيو مهنية في المجتمع x عينة المجتمع
% 100

القاعدة الثانية : الفئة السوسيو مهنية 100x
مجتمع البحث المدروس

المبحث الرابع : مجالات الدراسة

قبل تحديد الدراسة الميدانية فلا بد من تحديد مجالها الزمني والمكاني والبشري حتى يسهل على الباحث إجراء دراسته، بداية من المجال الزمني الذي يحدد المدة الزمنية التي جرت خلالها الدراسة منذ بداية المشروع إلى غاية نهايته، ثم المجال المكاني المتمثل في مديرية التوزيع لولاية تيبازة التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر (سونلغاز)، وهي من أهم المؤسسات الاقتصادية في بلدنا لما يكتسي هذا القطاع من حيوية ونشاط لأنه خاص أهم العناصر التي يحتاجها المواطن ألا وهو الكهرباء والغاز، أما فيما يخص المجال البشري فهو يتمثل في العينة المختارة من مجتمع البحث وهو عدد عمال مديرية التوزيع لتيبازة.

المطلب الأول : المجال الزمني للدراسة

بدأنا في دراسة هذا الموضوع منذ مارس 2011 واتفقنا مع الأستاذ المشرف بعد أن تم إيداع المشروع التمهيدي لدى قسم ما بعد التدرج بجامعة الجزائر 02 ببوزريعة ولاية الجزائر، وقد كانت البداية حسب التسلسل المنطقي لمراحل الاقتراب المنهجي بداية من سؤال الانطلاق ثم المرحلة الاستكشافية التي دامت حوالي شهرين (مارس وأفريل 2011)، وقد تمثلت في بعض القراءات للنصوص التنظيمية الخاصة بمجتمع الدراسة، وكذلك المقابلات الاستكشافية مع بعض إطارات المؤسسة، والتي قمنا بها مع رئيس قسم الموارد البشرية وكذا رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وذلك لفهم سياسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المعنية بالدراسة وبعدها قمنا بإعداد أهم تقنية في هذا البحث وهي تقنية الاستثمار التي تم تعديلها مع الأستاذ المشرف والتي من خلالها تم توظيف جميع المعطيات بغرض جمع المعلومات من العينة المختارة وقد بدأت هذه الدراسة بصفة رسمية في جوان 2013 إلى غاية استرجاع الاستثمارات التي تم توزيعها في أواخر شهر جانفي 2014، وقد اقترحت رئيسة تسيير الموارد البشرية أن توزع الاستثمارات من طرف الباحث حتى يساعد ويسهل من عملية ملئها من طرف المبحوثين، وبعد استعادة كل الاستثمارات من المبحوثين، قمنا بتفريغها ثم تحليلها والتعليق عليها باستخدام منهجية التحليل لمعطيات الدراسة، ومنه استخلاص النتائج حسب الفرضيات التي اعتمدت عليها الدراسة والعلاقة بين متغيرات هذه الأخيرة، وعليه يمكن القول أن الدراسة قد مرت على أحسن ما يرام، وهذا كله بإذن الله سبحانه وتعالى.

المطلب الثاني : المجال المكاني للدراسة

أولا : لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز

كان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية مقيد بالشركات الخاصة وذلك قبل سنة 1946 والتي كان هدفها تحقيق أكبر ربح ممكن، ومع بداية 1946 انتهجت الحكومة الفرنسية طريقة لتأميم الشركات الخاصة مثل « Lebon » و« S.G.A » ، أما شركة « E.G.A » كانت نشأتها في الجزائر في 05 جويلية 1947 التي تختص بانتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز المصنع، حيث احتفظت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال بنفس

التسمية « E.G.A » التي جاءت التسمية في الجريدة الرسمية بمعنى كهرباء وغاز الجزائر، وفي أوت 1969 نشر في الجريدة الرسمية قرار حل هذه الشركة.

1 - المؤسسة الأم

يعتبر مجمع التوزيع سونلغاز هو المؤسسة الأم التي تصنع كل الفروع وتتكلف بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية لإرضاء حاجات الزبائن حسب الشروط والنوعية ومن مهام المجمع ما يلي :

- تأمين السير الحسن وتطوير شبكة التوزيع
 - وضع القواعد وتطبيقها، وإعداد تطوير بناء واستغلال المنشآت.
 - تسيير وتطوير الموارد المادية والبشرية اللازمة.
 - تمثيل الشركة على المستوى المركزي.
 - تحقيق الحماية للأشخاص والأماكن المتعلقة بنشاطات التوزيع.
- وقد وضع المجمع هيكل سليمة موزعة على أربعة مستويات وهي :

- **المستوى المركزي :** والمتمثل في مجمع التوزيع
- **المستوى المحلي :** يتمثل في الفروع وهي 29 فرع على المستوى الوطني من بينها فرع التوزيع بالجزائر
- **المستوى الجهوي :** يتمثل في مديريات التوزيع وهي 58 مديرية على المستوى الوطني من بينها سنة (06) مديريات تابعة لفرع التوزيع بالجزائر وهي (تيبازة، بومرداس، الحراش، بولوغين، بئر خادم، بلوزداد)
- **المستوى اللامركزي :** وهي وكالات التوزيع أو القطاعات حيث لكل مديرية وكالات توزيع خاصة بها، ففرع توزيع الجزائر له واحد وأربعون (41) وكالة موزعة على ستة (06) مديريات جهوي.

ثانيا : التعريف بمديرية التوزيع تيبازة (مجمع البحث)

بعد أن تم التطرق باختصار إلى دراسة شاملة حول المؤسسة الأم "سونلغاز"، سنسلط الضوء على المديرية الجهوية لتيبازة.

إن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تيبازة مديرية جهوية تابعة لسونلغاز التوزيع بالجزائر، بدأت العمل على شكل مكتب منذ سنة 1988، وفي عام 1989 تحولت إلى مركز التوزيع كان مقره في البداية مدينة حجوط (06 طريق أول ماي بمساحة تقدر ب 4000 م²) إلى أن تم نقل المقر عام 2002 إلى مدينة تيبازة بسبب بناء مديرية جديدة بمساحة تقدر ب 4650 م²) في حي واد مرزوق، وفي جانفي 2006 تحولت إلى مديرية جهوية تضم المخطط التالي :

أ - الوكالات التجارية وتتفرع إلى :

- الوكالة التجارية تيبازة
- الوكالة التجارية حجوط
- الوكالة التجارية شرشال
- * الوكالة التجارية فوراية
- * الوكالة التجارية بواسماعيل
- * الوكالة التجارية القليعة

ب - المقاطعات التجارية تتفرع إلى قسمين

القسم الأول : المقاطعات الكهربائية وهي :

- مقاطعة الكهرباء حجوط
- مقاطعة الكهرباء شرشال
- مقاطعة الكهرباء القليعة

القسم الثاني : المقاطعات التجارية الغازية وهي :

- مقاطعة الغاز حجوط
- مقاطعة الغاز شرشال
- مقاطعة الغاز القليعة

ثالثا : مهام مديرية التوزيع لتيبازة

تعمل مديرية التوزيع لولاية تيبازة على تلبية طلب توصيل الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية (التوتر المنخفض- التوتر المتوسط) وتزويد زبائنها بالنصائح والمساعدات في حدود قوانين معينة تسير من خلالها المشتركين والمنشآت

• مهام مصالح المديرية

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية فإن كل مصلحة أو فرع له مهام خاص به حسب موقعه في الخريطة التنظيمية وهو ما سنوضحه على النحو التالي :

1 - كاتبة المديرية : وهي المسؤولة على استقبال الزبائن والمكالمات الهاتفية، وكذا استقبال البريد الوارد وإرساله إلى المصالح المعنية، ولها دور في حساس في المديرية لما تكتسيه هذه العملية من سرية في العمل الإداري وفي حفظ المعلومات الخاصة بالمدير والمديرية ككل.

2 - قسم تقنيات الكهرباء : ومن مهام هذا القسم ما يلي :

- انجاز وتحضير دراسات حول تنمية الشبكات الكهربائية
- تحضير مخططات التنمية المعتمدة على المدى البعيد والمتوسط وكذا القريب.
- صيانة مختلف الآلات والتجهيزات.

- السهر على الاستغلال الأمثل للشبكات الكهربائية في إطار قواعد موضوعية مع جودة الخدمة والاهتمام الاقتصادي
- 3 - مصلحة القانون :** وتعمل هذه المصلحة على حماية كل الشؤون التي لها طابع قانوني والحرص على التمثيل الجيد أمام المحاكم.
- الدفاع على حقوق المنظمة وكل ما يتعلق بالخلافات والنزاعات التي قد تحدث فيها سواء داخل المديرية أو خارجها.
- 4 - مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة :** وهو الذي يسهر على حفظ ممتلكات المديرية من خلال ضبط الأمن وتوفير شروط الحراسة والسعي إلى فرض السلامة الأمنية في بيئة العمل.
- 5 - قسم الموارد البشرية :** وهو القسم الذي يعنى بالتسيير الحسن للشؤون الإدارية والسهر على تنفيذ وتطبيق القوانين الصادرة والخاصة بالموظفين والعمل على المتابعة والتنفيذ الدقيق ميدانياً بمختلف المخططات الخاصة بالتكوين، التوظيف، الترقية، التحويل...، فهذا القسم يشارك بفعالية في مختلف الأنشطة الخاصة بالسير الحسن للمديرية وجميع الفروع المرتبطة بها، وهذا عن طريق تحفيز موظفي المؤسسة والوحدات التابعة لها، حيث يضمن سنوياً تنظيم الفحوصات الطبية لجميع الموظفين وهذا بالتنسيق مع مؤسسة طب العمل التابعة لمجمع سونلغاز والسعي من خلال المهمة على ضمان المسيرة في التعامل مع المؤسسات الخارجية الصندوق الوطني للتأمين، بالإضافة إلى مهة التسيير الإداري الشامل للمستخدمين (تسيير الغيابات، الفواتير الخاصة، تصفية الملفات، ...) كذلك يسهر على برامج احترام الموظفين، تصميم مرجعية الوظائف، الكفاءات، تقسيم الوظائف، تنسيق عملية التسيير والعمل على كشف حاجيات الموظفين، بغرض التحكم في تسيير الموارد البشرية وتفسيرها على شكل مخطط تسيير الموظفين.
- ويعتبر قسمك الموارد البشرية أكثر الأقسام حساسية لما له من دور في تسيير عجلة التنمية والتنسيق فمعظم أهدافه خاصة بالموظفين وتكمن أهداف هذا القسم بهذه المؤسسة فيما يلي :
- متابعة وتسيير الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين كتنفيذ برامج التوظيف ومتابعة تطور الحياة المهنية.
- مراقبة حضور الموظفين إلى مكان عملهم وكذا متابعة الوثائق الخاصة بأجورهم.
- تحضير الملف الإداري، الاجتماعي وعقود العمل المحددة المدة وغير المحددة مع محضر التنصيب.
- محاولة إعطاء الكفاءة والتأهيل لموظفيها وذلك من خلال العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة سنوياً
- 6 - قسم تخطيط الكهرباء والغاز :** ومن مهام هذا القسم مايلي :
- انجاز وتحضير دراسات حول تنمية الشبكات الكهربائية والغازية.

- تخضير مخططات التنمية المعتمدة على المدى البعيد المتوسط والقريب للكهرباء والغاز
- صيانة مختلف الآلات والتجهيزات لاستغلال شبكات الكهرباء والغاز
- السهر على الاستغلال الأمثل للشبكات الكهربائية والغازية في اطار قواعد موضوعية مع جودة الخدمة والاهتمام الاقتصادي.

7 - قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز : ومن أهم مهامه ما يلي :

- تنسيق الانشطة من أجل تنظيم وتسيير القروض والمعدات
 - تحرير وتسيير الاتفاقيات مع المقاولين
 - تحضير الدراسات المطلوبة وتخزين المعدات
 - الحرص على مراقبة ومتابعة الأعمال
 - العمل على تحضير المعدات والمشاركة في تكوين الموظفين
- 8 - قسم المالية والمحاسبة : ويعمل على التنسيق ما بين مختلف أقسام ومصالح مديرية التوزيع وكذا القيام بالرقابة وكل الإجراءات الخاصة بالمحاسبة ومتابعة نشاطات المديرية.

9 - قسم العلاقات التجارية : أهم مهام هذا القسم ما يلي :

- تحقيق مطالب الزبائن
 - تسهيل عملية وطريقة الدفع من حيث تسديد الفواتير وذلك من خلال فتح أكشاك في مكاتب البريد والمواصلات
 - القيام بإعداد التيار الكهربائي توصيل الغاز عند حدوث أي عطب بسبب الكوارث الطبيعية أو البشرية.
 - دراسة الأسهم التجارية على أرض الميدان
 - وضع قوانين وأنظمة التسيير والمراقبة الدائمة لتطبيقها وتحصيل الخبرة.
 - توصيل الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن.
 - ضمان الاستمرارية في تزويد السكان بالكهرباء والغاز.
- وبخصوص ملحق الاتصال فهو يعمل على متابعة كل ما يتعلق بالمديرية بصفة عامة وكذا الرد على أي مقال يسيء إلى سمعة المؤسسة، وتحضير الندوات الصحفية للمدير والتكفل بكل ما يتعلق بالصحافة والاعلام، وتسعى باقي الأقسام التي لم يتم ذكر مهامها كل فيما يخصها بمتابعة المهام التي كلفت بها على أحسن وجه حتى تضمن سيرورة العمل وجودته وكذا تطور المؤسسة وتقديمها نحو الأفضل

الشكل رقم (24) : يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيبازة



المصدر : رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المناهج والتقنيات التي اعتمدت عليها الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل البيانات وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، كما اعتمدنا على تقنية الملاحظة، المقابلة وكذا الاستمارة كأدوات رئيسية في البحث العلمي، ثم تم التطرق إلى كيفية اختيار العينة، حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وفي الأخير عرضنا مجالات الدراسة المكاني والزمني ، تم تقديم الإطار المنهجي للدراسة وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى دراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

الفصل السادس : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تحليل البيانات العامة للمبحوثين

المبحث الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

المبحث الثالث : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

المبحث الرابع : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

المبحث الخامس: تحليل البيانات الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع بعض عمال المؤسسة

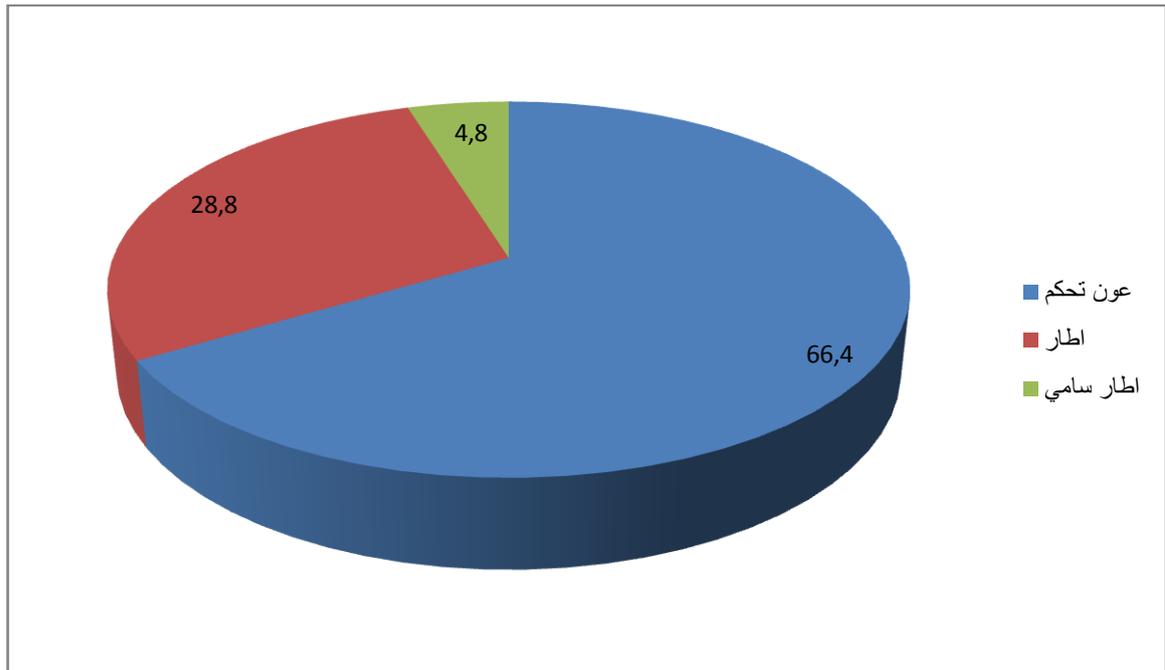
الإستنتاج العام

المبحث الأول: تحليل البيانات العامة للمبحوثين

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
66.4%	83	أعوان التحكم
28.8%	36	الإطارات
4.8%	6	الإطارات السامية
100%	125	المجموع

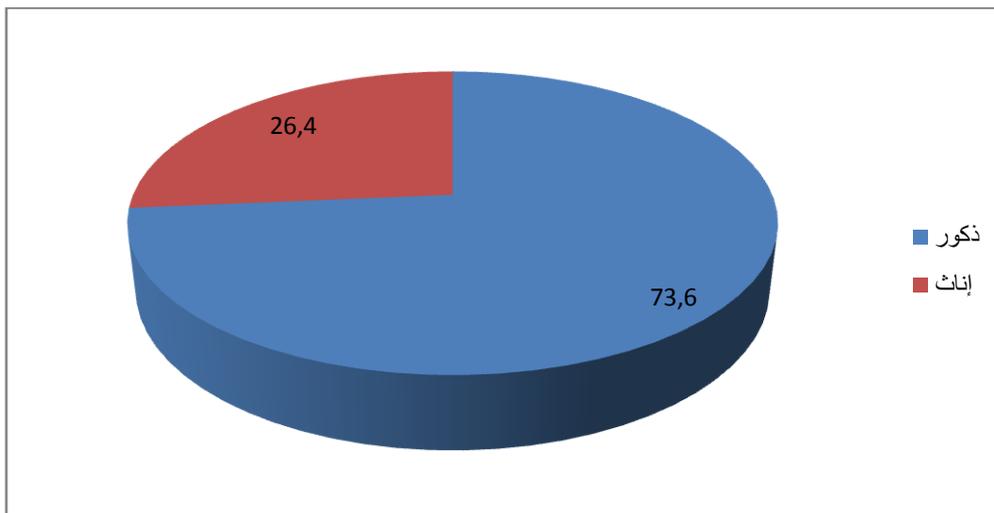
نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 66.4% من فئة أعوان التحكم، وفي المقابل نجد نسبة 28.8% من فئة الإطارات، و 4.8% من فئة الإطارات السامية الشكل رقم (25) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية



الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
73.6%	92	ذكر
26.4%	33	أنثى
100%	125	المجموع

الشكل رقم (26) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 73.6% من الذكور، وفي المقابل نسبة 26.4% من الإناث.

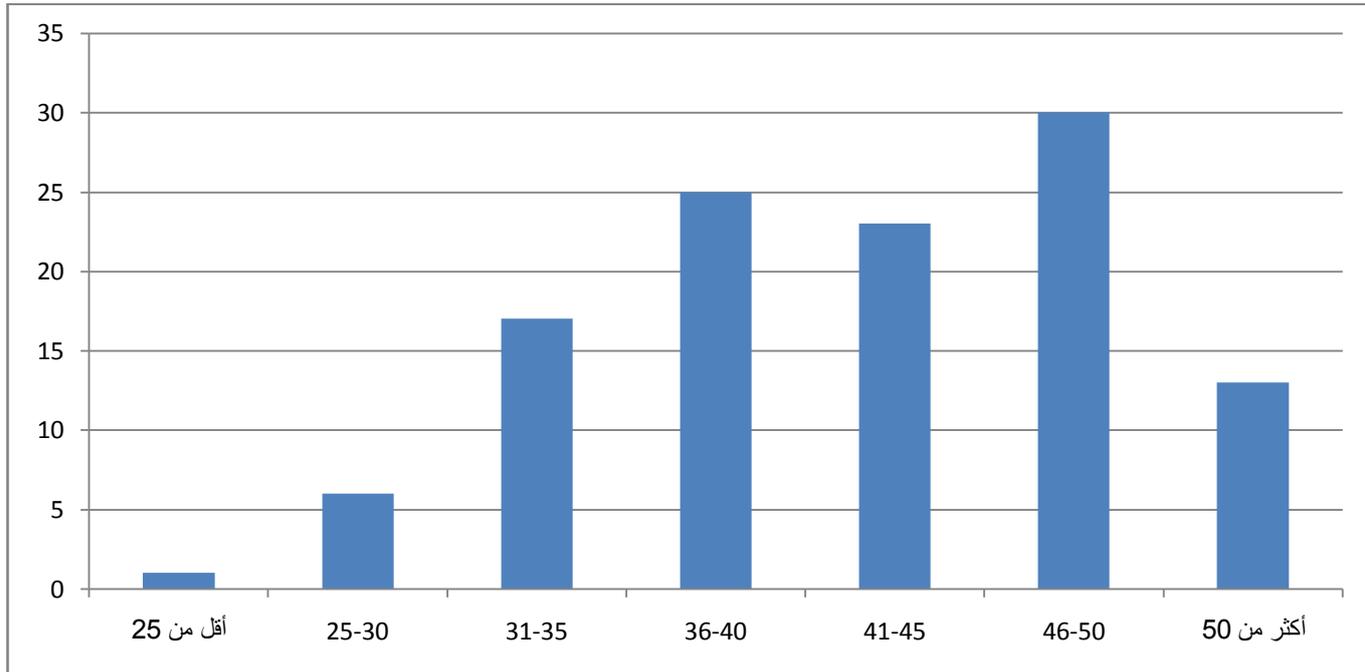
ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب بطبيعة المؤسسة وبالخصوص طبيعة الأعمال التي تقوم بها هذه الأخيرة، وهي أعمال تقنية غالبا ما يكون الرجال أكثر دراية بها، ثم إن مديرية التوزيع يتمثل مهامها الأول في تسيير وتوزيع شبكة الكهرباء والغاز وهو المهام الأكثر قياما به هو الرجل، من جهة أخرى نجد أن فئة الرجال تتواجد في أغلب القطاعات بينما تتمركز فئة الإناث على وجه الخصوص في المهن الإدارية

الصحية، والتعليمية، بالرغم من التطور الملحوظ الذي عرفته المرأة في مجتمعنا وفي مختلف المجالات إلا أن تواجدها في مثل هذه المهن يبقى متدنياً بعض الشيء، وهو ما لاحظناه من خلال هذا الجدول فالخبرات الميدانية التي تستوجب إيصال الغاز أو خيوط الكهرباء هي وظيفة الرجل أكثر من المرأة لذا نجد أن هذه المؤسسة تتطلب حضور الرجل أكثر من المرأة، ولكن هذا لا يعني أن هذه المؤسسة لا توظف المرأة، بل هي متواجدة داخل المديرية وخارجها، إلا أن صعوبة المهام المختلفة للمديرية تتطلب حضور الرجل

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة على متغير السن

النسب	التكرارات	الفئات العمرية
0.8%	01	أقل من 25 سنة
4.8%	06	25 - 30
13.6%	17	35-31
28%	25	40-36
18.4%	23	45-41
24%	30	50-46
10.4%	13	51 فأكثر
100%	125	المجموع

شكل رقم (27) : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بالفئات العمرية، أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك أعلى نسبة تخص الفئة العمرية المحصورة بين 36 – 40 سنة وهذا بنسبة 28%، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية المحصورة بين 46 – 50 سنة بنسبة 24% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية 41 – 45 سنة بنسبة 18.4% ثم تليها الفئة العمرية 31 – 35 سنة بنسبة 13.6% ثم نجد بعدها فئة 51 سنة فأكثر بنسبة 10.4%، وفي المراتب الأخيرة نجد الفئة العمرية 25 – 30 سنة بنسبة 4.8% وفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 0.8%.

نستنتج من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة الأكثر حضوراً وهي الفئة المتكونة من الشباب والمتقدمين في السن وهم العمال الذين لهم خبرة في ميدان العمل ويتمتعون من أقدمية مهنية، وأنهم قد أعفوا من جميع الشروط القانونية التي تعيق فئة الشباب خريجي الجامعات حديثاً، والذين هم ملزمون بإجراء واجب الخدمة الوطنية من جهة وتخصهم الكفاءة في العمل لذا تجد نسبتهم تقريباً منعدمة، أما بخصوص فئة الأكثر من 51 سنة فهذه الفئة أغلبية أصحابها ينتظرون إتمام سنوات العمل الفعلية ليتم إحالتهم على التقاعد.

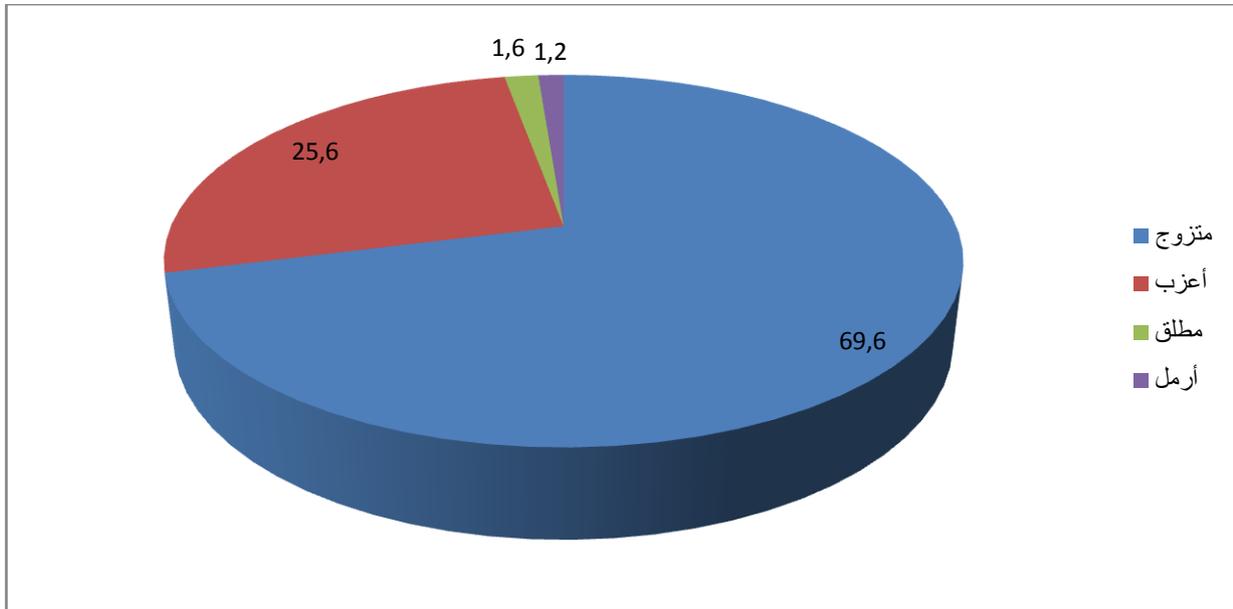
الجدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية

النسب	التكرارات	الحالة العائلية
69.6%	87	متزوج
25.6%	32	أعزب
1.6%	02	مطلق
3.2%	04	أرمل
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية أنه من بين 125
مبحوث ومبحوثة هناك أكبر نسبة وتقدر بـ 69.6% تمثل فئة المتزوجين، في المقابل نجد نسبة 25.6%
للعزاب و 3.2% للأرامل و نسبة 1.6% للمطلقين.

وعليه نستنتج من من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم عمال هذه المؤسسة متزوجين ذلك لأنهم
يتمتعون باستقرار عائلي ويعود ذلك إلى الأجور التي تمنح من طرف هذه المؤسسة وبالرجوع إلى الجدول
السابق نجد أن الفئة العمرية الأصغر سنا هم الأقل منيلا إلى الزواج، وذلك بسبب انضمامهم الحديث إلى
بيئة العمل.

الشكل رقم (28) : يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية



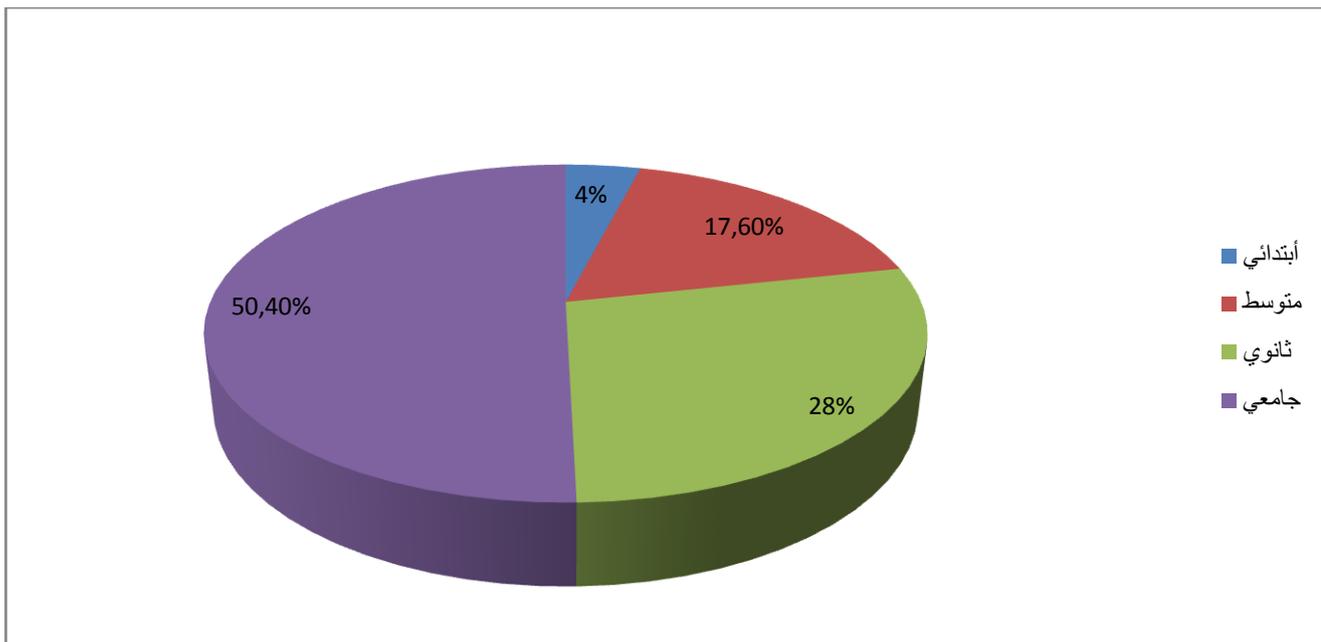
الجدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة على متغير المستوى التعليمي.

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
4%	05	ابتدائي
17.6%	22	متوسط
28%	35	ثانوي
50.4%	63	جامعي
100%	125	المجموع

يمثل الجدول التالي توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظه من خلاله أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 50.4% من العمال الذين مستواهم التعليمي هو جامعي، في المقابل نجد نسبة 28% للثانويين تليها فيما بعد المستوى التعليمي متوسط بنسبة 17.6% وفي الأخير نجد نسبة 4% للمستوى التعليمي الابتدائي.

نستنتج مما سبق أن التوظيف في هذه المؤسسة يتطلب مستوى مرتفع أي جامعي أو ثانوي و على الأكثر جامعي خصوصا بما يتعلق بفئة الإطارات و أعمان التحكم ، الفنتين السوسيو مهنتين اللتان عنين بهم الدراسة ، أما فيما يخص النسب المتدنية للمستوى الابتدائي و المتوسط فهم الموظفين الذين تقلدوا منصب إطار أو عون تحكم عن طريق الأقدمية في العمل ، ولأن هاتين الفئتين سواء كانت إدارية أو تقنية تتطلب مهارة و كفاءة و القابلة للتعلم و التحصيل للتكيف مع المستجدات التكنولوجية و التنظيمية و الاندماج بسهولة في مجال العمل .

الشكل رقم (29) يوضح توزيع أفراد العينة على متغير المستوى التعليمي.



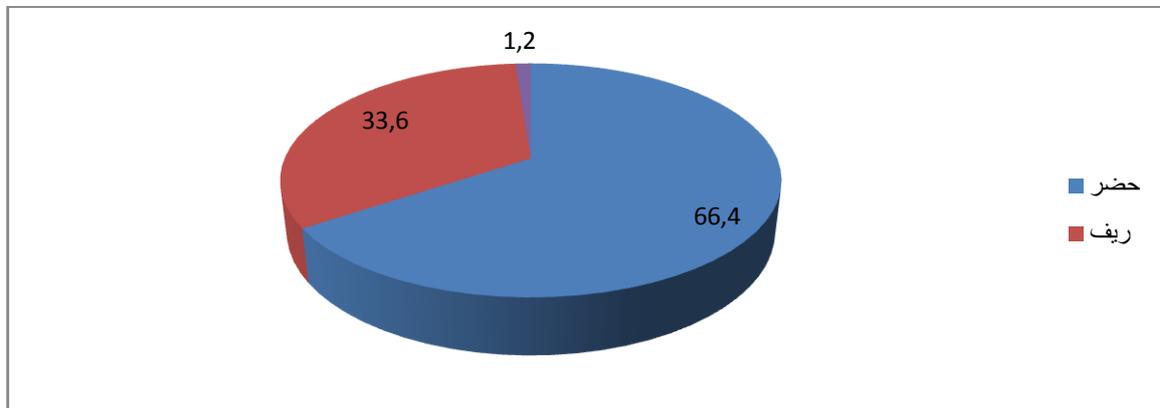
الجدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة	التكرار	مكان الإقامة
66,40%	83	حضر
33,60%	42	ريف
100%	125	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية تقدر بـ 66.4% تخص ذوي الأصل الجغرافي حضر، وفي المقابل نسبة 33.6% تخص المبحوثين الذين مكان إقامتهم هو الريف.

نستنتج أن معظم المبحوثين يقطنون في المدينة نظرا لتواجد المؤسسة في منطقة حضرية، إلا أنه هناك أيضا من يتواجد في الريف، وعليه فإن المؤسسة لا تميز بين موظفيها وإنما تعمل على استقطاب الكفاءات التي تراها ملائمة لأداء المهام دون الاهتمام بالأصل الجغرافي للعامل، غلا أنه ومن جهة أخرى نجد أن العمال في هذه المؤسسة لديهم صلة قرابة وهو ما يوضح أن التوظيف في هذه المؤسسة يعتمد بالأساس على صلة القرابة والوساطة حسب تصريح أغلبية المبحوثين.

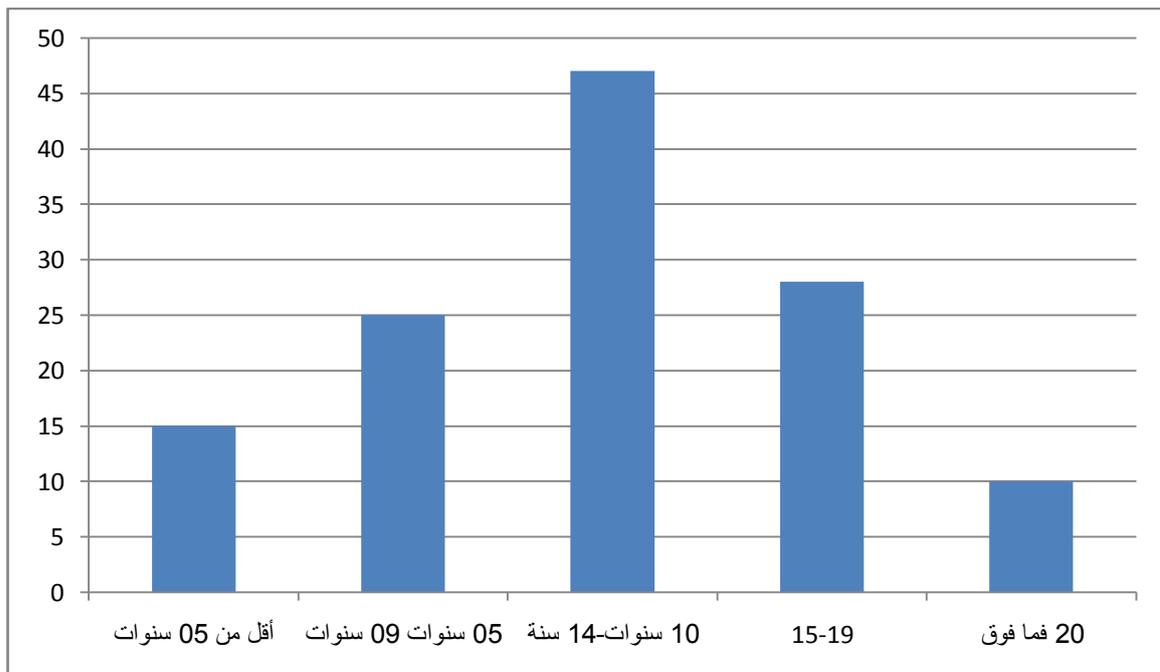
الشكل رقم (30) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة



الجدول رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسب	التكرارات	الأقدمية في العمل
12%	15	أقل من 05 سنوات
20%	25	9 - 5
37.6%	47	14 – 10
22.4%	28	19 – 15
8%	10	20 فما فوق
100%	125	المجموع

الشكل رقم (31) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل أن أعلى نسبة تقدر بـ 37.6% وتخص العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 14 – 10 سنة في العمل، ويليهما في المرتبة الثانية العمال الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين 19 – 15 سنة في العمل وهذا بنسبة 22.4% ثم في المرتبة الثالثة العمال الذين أقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 9 – 5 سنوات وذلك بنسبة 20% ، في المقابل نجد المراتب الأخيرة للذين يتمتعون بأقدمية في العمل تتراوح ما بين أقل من 05 سنوات بنسبة 12% والذين أقدميتهم تفوق 20 سنة بـ 8%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هؤلاء العمال قد قضوا مدة لا بأس بها في المؤسسة بل وليس لديهم رغبة في الخروج منها وهو ما يدل على الأجر الجيد الذي تمنحه المؤسسة لعمالها، مما لا تجعلهم يفكرون بتغيير مكان العمل، فبطبيعة الحال فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية يكون أجر عمالها مرتفع عن المؤسسة الإدارية بشكل كبير، ولأن حاجات الإنسان في تزايد فإن العمال يرغبون دائماً في العمل حيث يتواجد الأجر المرتفع، كما أن عدم تعرض العمال لأخطار مهنية أو إصابات بالرغم من المهام الصعبة لهم خصوصاً ما يتعلق بالكهرباء والغاز، هذا هو ما جعلهم لا يغادرون مكان عملهم، بل وتمسكين فيه، خصوصاً ونحن في عصر البطالة وانتشارها الكبير في مجتمعنا والتخلي عن العمل لا يمكن إيجاده بسهولة في هذا الوقت لذلك من وجد عملاً في هذا الوقت عليه أن يتمسك به.

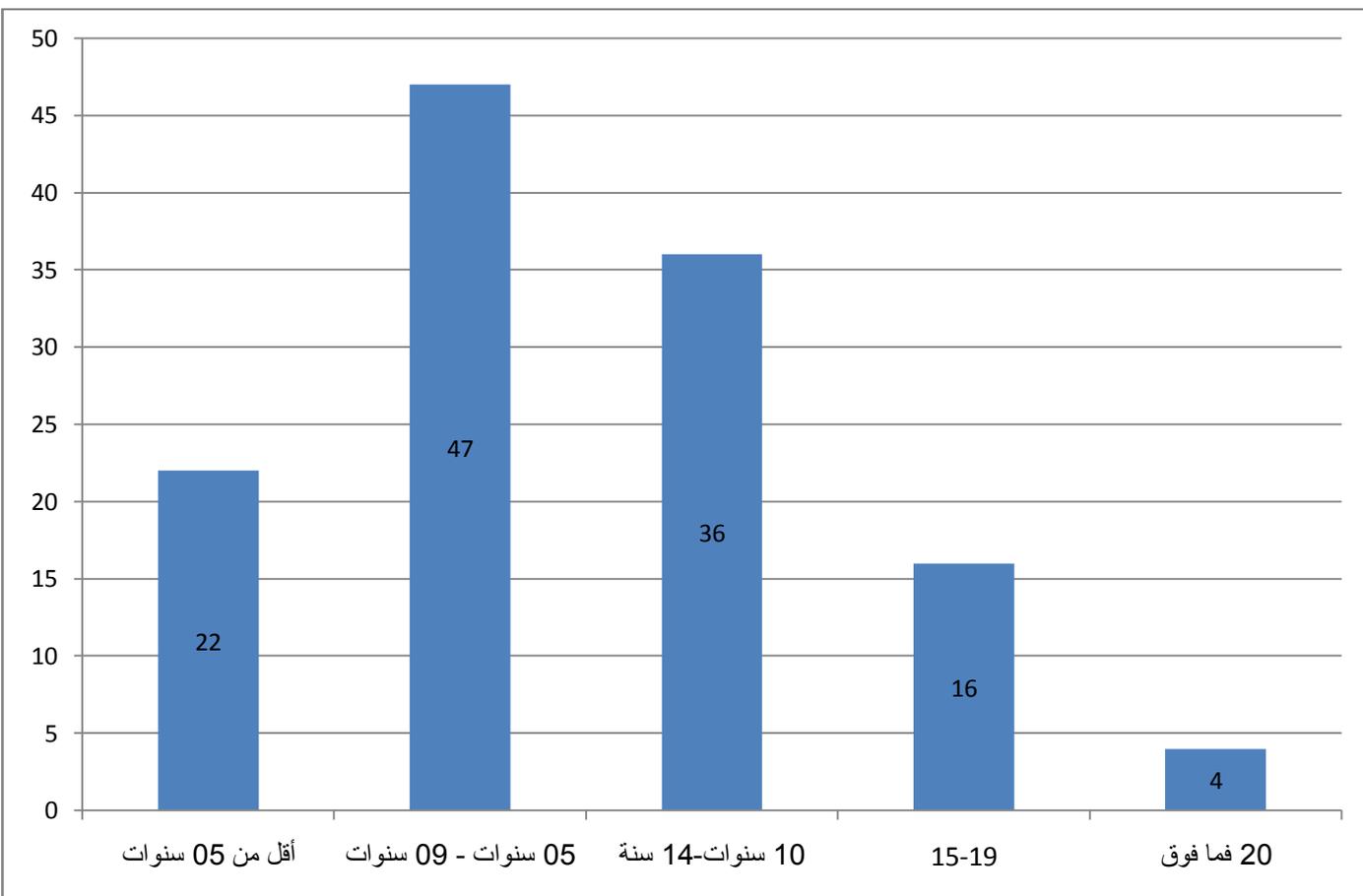
الجدول رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

النسب	التكرارات	الأقدمية في المنصب
17,60%	22	أقل من 05 سنوات
37,60%	47	9-5
28,80%	36	14-10
12,80%	16	19-15
3,20%	4	20 فما فوق
100%	125	المجموع

بنيت نتائج هذه الدراسة الميدانية فيما يتعلق بأقدمية المبحوثين في المنصب الذي يشغلونه أن هنالك أعلى نسبة تقدر ب 37,60% لها أقدمية تعادل 5-9 سنوات في المنصب الذي يشغلونه، و يليها في المرتبة الثانية العمال الذين يتمتعون بأقدمية في المنصب تتراوح ما بين 10-14 سنة و هذا بنسبة 28,80% من المبحوثين ، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم أقل من 5سنوات ، في المقابل نجد في المراتب الأخيرة العمال الذين يتمتعون بأقدمية في المنصب قدرها 15-19 سنة بنسبة 12,80% و الذين يفوقون 20 سنة بنسبة. 3,20%

من خلال هذا الجدول نستنتج أن هناك حركية في العمل من خلال عملية الترقية إلا أنها تبقى ضعيفة إذا ما رأينا أن هناك نسبة 28,80% من العمال الذين أقدميتهم ما بين 10-14 سنة مازالوا في نفس المنصب، وهو ما يوضح ضعف التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية من خلال مسارهم المهني ومن خلال أيضا تقلدهم للرتب العليا في سلم التنظيم والتخطيط المعمول به.

الشكل رقم (32) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب



المبحث الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى " للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة "

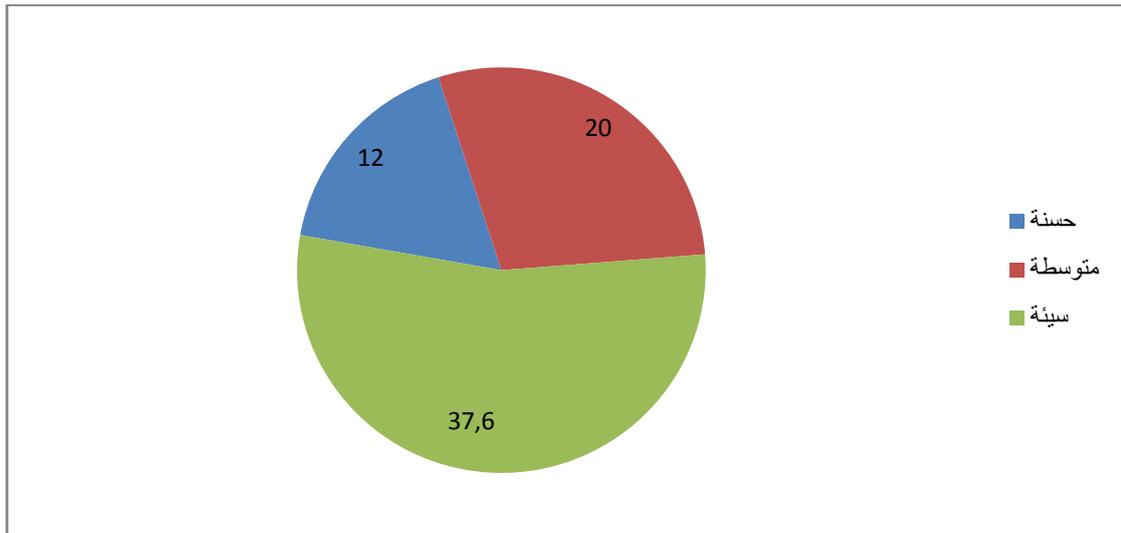
الجدول رقم (15) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة مع المسؤول المباشر

النسب	التكرارات	العلاقة مع المسؤول المباشر
16%	20	حسنة
56%	70	متوسطة
28%	35	سيئة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة لها علاقة متوسطة بالمسؤول المباشر، وفي المقابل 28% من أفراد العينة صرحوا أنهم على علاقة سيئة بمسؤولهم المباشر و هناك نسبة 16% فقط من أكدوا أن علاقتهم بمسؤولهم المباشر حسنة.

ومنه نستنتج أن عمال مديرية التوزيع يهتمون كل فيما يخصه بأداء المهام الموكلة إليه دون الاحتكاك بالمسؤول المباشر وتفادي الوقوع في خلافات معه، بل يسعون إلى إتمام مهامهم والتوجه على منازلهم، فقط هناك نسبة قليلة ترى أنها أجدر بالمسؤولية من مسؤولها المباشر وعليه تجدها في خلاف معه، أو نتيجة لتداخل المهام وتشابكها وكذا تراكمها على شخص دون الآخر مما يولد تلك العلاقة الصراعية بين العامل وبين مسؤوله المباشر، ليجعل من العمل هو الهدف والعلاقة الأخرى خارج نطاقه أو العكس، وتبقى هناك نزاعات وخلافات دائمة بين العمال والمسؤولين لأسباب عديدة ومختلفة، ربما ستكتشفها لنا هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية التوزيع.

الشكل رقم (33): يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العمال بالمسؤول المباشر



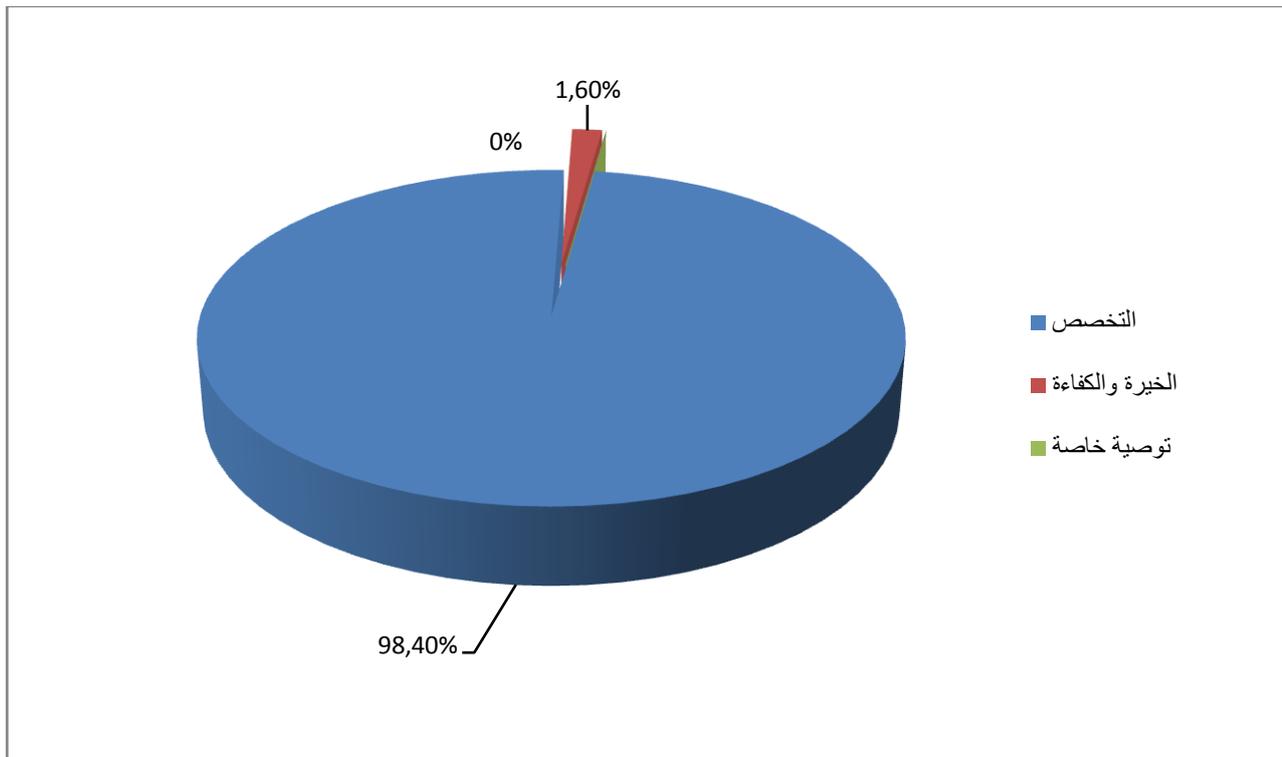
الجدول رقم (16) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي التحقوا بها للمؤسسة

النسب	التكرارات	طريقة الالتحاق بالمؤسسة
98.4%	123	حسب التخصص
1.6%	02	الخبرة والكفاءة
00%	00	توصية خاصة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي التحقوا بها بالمؤسسة، أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هنالك نسبة عالية جدا والمقدرة بـ 98.4% من المبحوثين قد التحقوا بالمؤسسة حسب تخصصهم، وفي المقابل نجد هنالك نسبة 1.6% من المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة على أساس الخبرة والكفاءة، وبخصوص التوصية الخاصة نجد نسبة 00%.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تختار عمالها حسب التخصص حتى تضع كل عامل في مكانه، وهذا ما يعطي المرونة في العمل حيث يتقاد كل عامل عمله حسب ما تلقاه من دروس وتكوين جامعي يسهل عليه أداء المهام الموكلة إليه، فأساس العمل هو التخصص وتوجيه العامل نحو ما يمكن القيام به وهو مرتاح، إلا أن التسيير الحديث للمؤسسة يبتعد عن التوظيف على أساس الخبرة والكفاءة ويتجه إلى الاعتماد على طرق أخرى في التوظيف خارجة عن نطاق العمل أو التخصص، كالعلاقات بين المسؤولين، وصلة القرابة التي كانت متواجدة داخل المؤسسة ميدان الدراسة والتي لم يستطع أي مبحوث التصريح عن ذلك عندما طرح السؤال عن طريقة الالتحاق بالمؤسسة،

والشكل رقم (34) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي التحقوا فيها بالمؤسسة



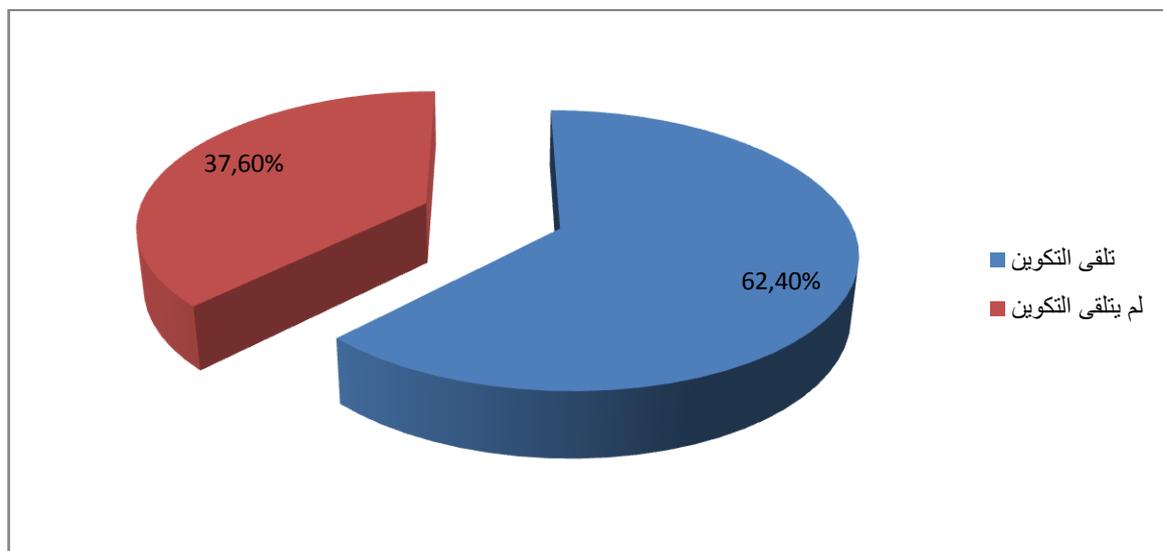
الجدول رقم (17) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين

النسب	التكرارات	تلقي التكوين
62.4%	78	تلقي التكوين
37.6%	47	لم يتلقى التكوين
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 62.4% من المبحوثين قد تلقوا التكوين، وفي المقابل هناك نسبة 37.6% منهم لم يتلقوا التكوين.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تشجع على عملية التكوين لعمالها، بل وتعتبر التكوين أمر ضروري داخل المؤسسة فالتكوين يكسب العامل مهارات جديدة ويثري من معلوماته ويحسنها، فمهما كانت الدراسات الجامعية إلا أنها تختلف عن مجال العمل، في المقال أيضا هناك الكثير ممن لم يجروا التكوين وهو ما يقلل من إستراتيجية المنظمة في منح وإدماج عمالها في الدورات التكوينية التي لها دور كبير في بناء استراتيجية المؤسسة ككل

الشكل رقم (35) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين بالمؤسسة



الجدول رقم (18) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها

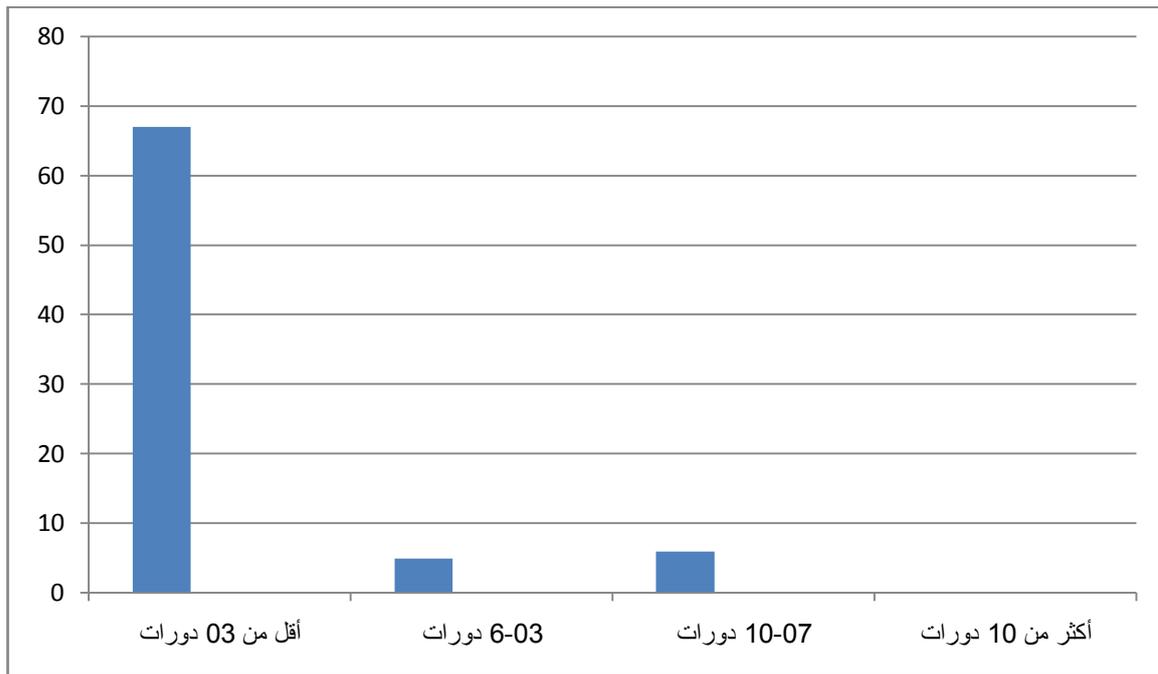
النسب	التكرارات	عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها
85.89%	67	أقل من 03 دورات
6.41%	05	3 - 6 دورات
7.69%	06	7 - 10 دورات
00%	00	أكثر من 10 دورات
100%	78	المجموع

ملاحظة : مع العلم أن الجدول السابق قد صرح الباحثين أن 78 عامل فقط من استفادوا من التكوين، وعليه فإن هذا الجدول يخص هذه الفئة فقط أي 78 مبحوثاً.

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة الذين استفادوا من التكوين عن عدد المرات التي تلقوا فيها التكوين أنه من بين 78 مبحوث ومبحوثة الذين أجروا التكوين، هناك نسبة عالية تقدر ب 85.89% كانت عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها تقل عن 03 دورات، في المقابل نجد نسبة 7.67% من المبحوثين كانت عدد الدورات التكوينية التي أجروها هي ما بين 7 - 10 دورات، تليها نسبة 6.41% من المبحوثين كانت عدد الدورات ما بين 3 - 6 دورات تكوينية أما فيما يخص أكثر من 10 دورات كانت النسبة 00%.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تتبع تكوين بسيط إن لم نقل عبارة عن رسكلة، مما يجعل العمال بحاجة إلى دورات تكوينية تخصصية وتحسيسية بغرض تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، فالعمال يتذمرون من عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها، وهو ما يقلل من دافعيتهم نحو العمل، ويولد فيهم الشعور بعدم الرغبة في العمل واهما الوظائف التي توكل إليهم، وبالتالي تجعلهم في صراع بينهم من جهة وبين العمال والمؤسسة من جهة أخرى.

والشكل رقم (36) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها



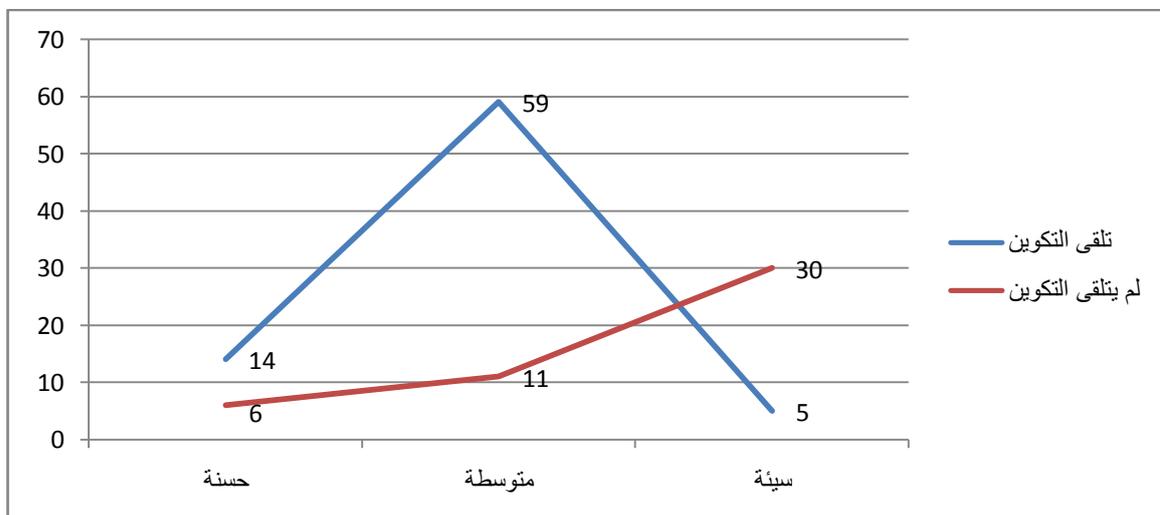
الجدول رقم (19) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل بالمسؤول المباشر وتلقي التكوين بالمؤسسة

المجموع		لم يتلقى التكوين		تلقى التكوين		تلقى التكوين بالمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	علاقة العامل بالمسؤول المباشر
16%	20	12.76%	6	17.94%	14	حسنة
56%	70	23.4%	11	75.64%	59	متوسطة
28%	35	63.82%	30	6.41%	5	سيئة
100%	125	100%	47	100%	78	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل بالمسؤول المباشر وتلقيه التكوين أن النسبة الغالبة هي نسبة 75.64% من العمال الذين تلقوا التكوين وكانت علاقتهم متوسطة بمسؤولهم المباشر مقابل 23.4% لم يتلقوا التكوين وكانت علاقتهم متوسطة، وفي المرتبة الثانية نجد نسبة 63.82% من المبحوثين الذين لم يتلقوا التكوين وكانت علاقتهم بمسؤولهم المباشر سيئة، في المقابل نسبة 6.41% تلقوا التكوين وكانت علاقتهم بمسؤولهم المباشر سيئة، وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة 17.94% من المبحوثين الذين تلقوا التكوين وكانت علاقتهم بمسؤولهم المباشر حسنة مقابل 12.76% لم يتلقوا التكوين وكانت علاقتهم بمسؤولهم المباشر حسنة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن علاقة العامل بمسؤوله المباشر لها دور في تلقي التكوين بالمؤسسة، فالعلاقات الطيبة والحسنة تلعب دور كبير في العملية التنظيمية، فالعامل الذي يتميز بانضباط وروح معنوية عالية وابتعد عن المشاكل ويكون محل إعجاب المسؤول فيقترحه لعدة امتيازات، كما أن العلاقات غير الرسمية وصلة القرابة مع المسؤول المباشر لها دور استفادة العامل من عدة امتيازات وعلى رأسها اقتراحه لإجراء دورات تكوينية سواء داخل الوطن أو خارجه، هذه الدورات من شأنها أن تحسن من معلوماته وتجدها، ومن جهة أخرى فإذا كانت هناك علاقات سيئة بين العامل ومسؤوله المباشر تولد نوعاً من الكره واللامبالاة للعمل، وبالتالي فإن المسؤول المباشر يرى في العامل مصدراً لتضييع الوقت وعرقلة الأعمال وبالتالي يبحث عن أسباب تجعله يحرم ذلك العامل من إجراء دورات تكوينية، بالإضافة إلى أن بعض المسؤولين لا يشجعون روح المبادرة والتعاون بين العمال فيهمشونه بغرض إظهار أشخاص آخرين هذا ما يولد المشاكل والنزاعات بين المسؤول المباشر للعمل، فيعاقب بذلك العامل بحرمانه من أحد الفرص التي من شأنها أن تساعد في مساره المهني، وكذا تحسين معلوماته وتجديدها وبالتالي حرمانه من التكوين، وهنا فقط تبرز هذه النزاعات على شكل صراع تنظيمي.

والشكل رقم (37): يوضح علاقة العامل بالمسؤول المباشر وتلقي التكوين بالمؤسسة



الجدول رقم (20) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقاه العامل بالمؤسسة

النسب	التكرارات	نوع التكوين
57.69%	45	قاعدي
42.30%	33	رسكلة
100%	78	المجموع

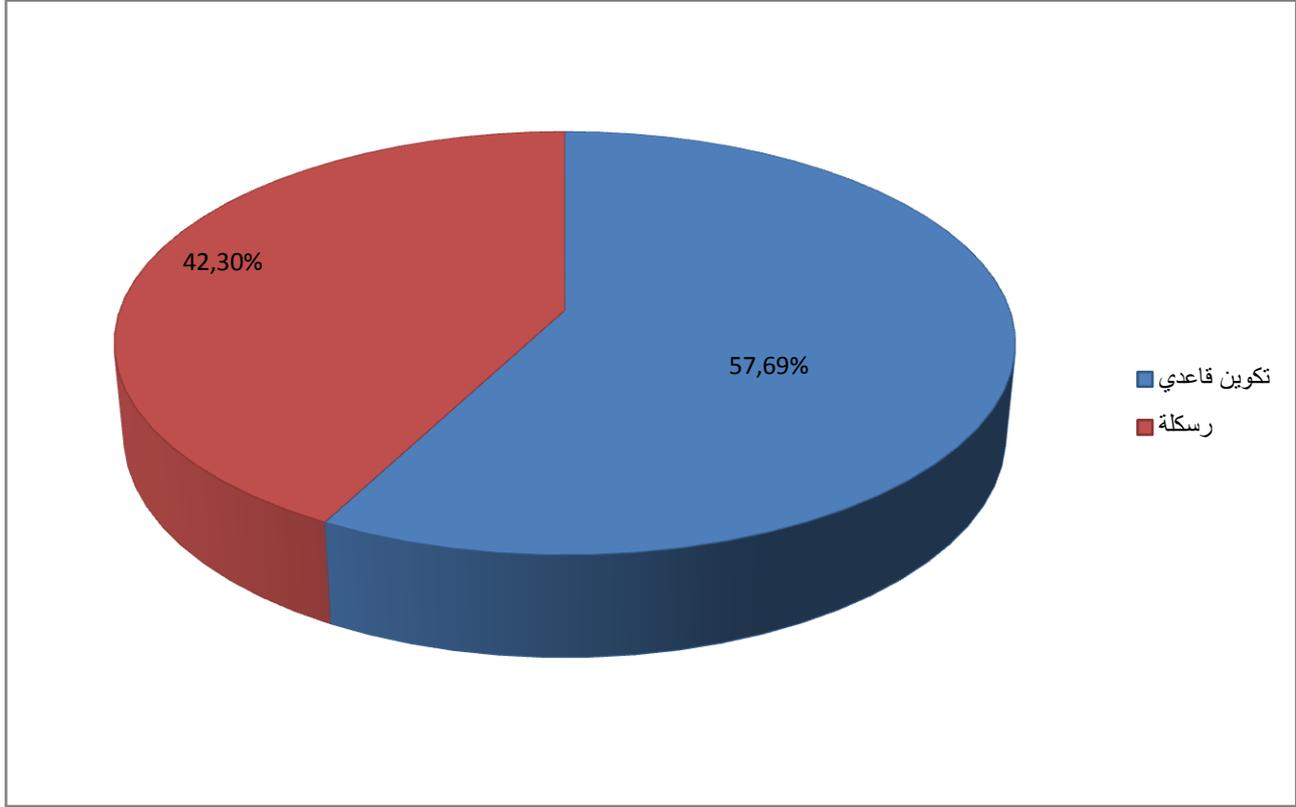
ملاحظة : 78 عامل فقط من أفراد العينة ممن استفادوا من دورات تكوينية، وعليه فهذا الجدول يخص هذه الفئة

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقاه العامل بالمؤسسة أن نسبة 57.69% من المبحوثين الذين أجروا التكوين كان تكوينا قاعديا، في المقابل نجد نسبة 42.30% كان عبارة عن رسكلة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تسعى إلى تكوين عمالها تكوينا قاعديا ثم رسكلتهم، فتنوع التكوين أمر ضروري داخل المؤسسة وعليه فالتكوين القاعدي وحدة لا يفي في تكيف العامل مع متطلبات المنصب التي تتغير باستمرار، وإذا أضيف له تكوين من نوع التحسيس لكان أفضل، وحتى فيما يخص الرسكلة فهي غير كافية لموافاة التكنولوجيا الحديثة وموافاة متطلبات المنصب الذي يشغله أي عامل وعليه فإنه كلما كان التنوع في التكوين كلما كان التكيف مع متطلبات المنصب وكذا متابعة التكنولوجيا الحديثة، ليتم من خلالها مسايرة التغيرات التي يعرفها سوق العمل من جهة والعمل على تطور

المؤسسة وزيادة نشاطها من جهة أخرى، ذلك لأن عملية التكوين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لها دور أساسي وأهمية بالغة داخل المؤسسة أو خارجها بل وعلى أساسها تسير المؤسسة نحو الأفضل.

الشكل رقم (38) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقاه العمال بالمؤسسة



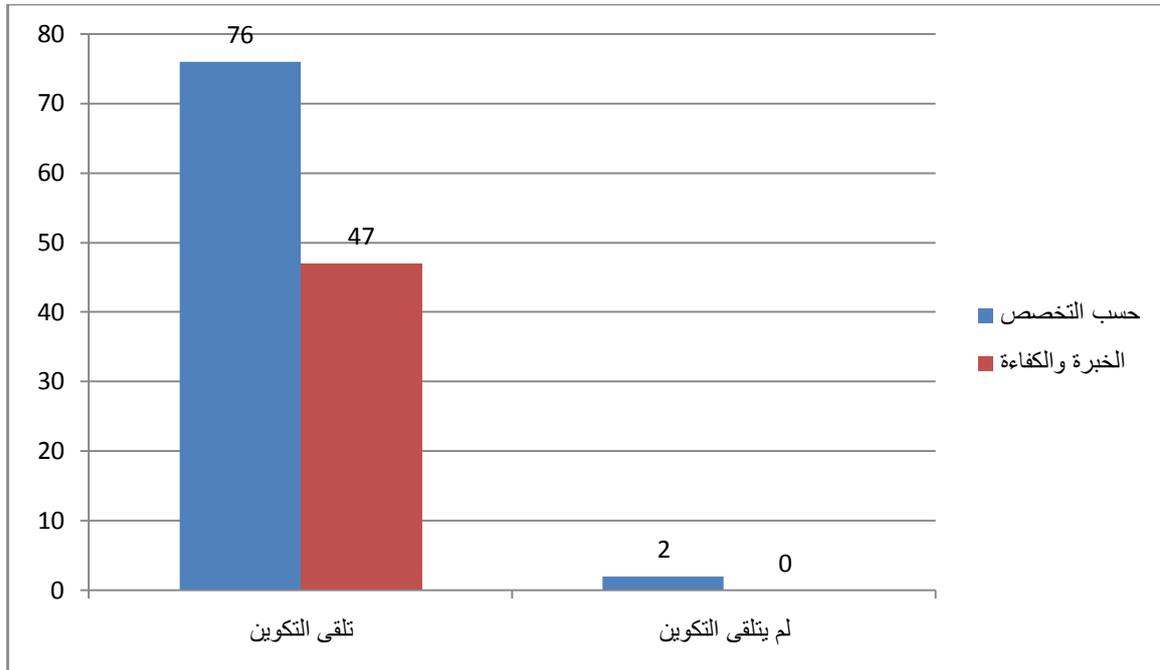
الجدول رقم (21) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة وعلاقتها بتلقي التكوين

المجموع		توصية خاصة		الخبرة والكفاءة		حسب التخصص		طريقة الإلتحاق بالمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تلقى التكوين بالمؤسسة
62.4%	78	00%	00	100%	02	61.78%	76	تلقى التكوين
37.6%	47	00%	00	00%	00	38.21%	47	لم يتلقى التكوين
100%	125	00%	00	100%	02	100%	123	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين الذين تم توظيفهم على أساس الخبرة والكفاءة والممثلة بعاملين من أفراد العينة قد أجروا التكوين، تليها نسبة 61.78% من أصل 123 مبحوثين الذين تم توظيفهم على أساس التخصص ممن أجروا التكوين في المقابل نجد نسبة 38.21% لم يجزوا التكوين.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة طريقة الالتحاق بالمؤسسة وتلقي التكوين، أن الكفاءة والخبرة والتخصص لدى العامل في عمله له أهمية بالغة في عملية التكوين داخل المؤسسة، كما نستنتج أيضا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعمل على إعادة تكوين عمالها حتى وإن كانوا قد وظفوا حسب تخصصهم فالتكوين الذي تقوم به المؤسسة سواء داخلها أو خارجها تثري من المعلومات وتجدها حتى وإن كان العامل قد مر على الدراسة الأكاديمية، فالكفاءة والخبرة والتخصص في العمل له علاقة بتلقي التكوين بالمؤسسة حتى وإن كان بصفة قليلة .

الشكل رقم (39) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة الإلتحاق بالمؤسسة وعلاقتها بتلقى التكوين



الجدول رقم (22) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية في العمل وعدد الدورات التكوينية المشاركون فيها.

المجموع		20 فما فوق		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		أقل من 05 سنوات		الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عدد الدورات التكوينية
73.07%	57	50%	03	63.15%	12	75%	27	83.33%	10	100%	05	أقل من 3
17.94%	14	16.66%	01	26.31%	05	16.66%	06	16.66%	02	00%	00	3-6
6.41%	05	16.66%	01	5.26%	01	8.33%	03	00%	00	00%	00	7-10
2.56%	02	16.66%	01	5.26%	01	00%	00	00%	00	00%	00	أكثر من 10
100%	78	100%	06	100%	19	100%	36	100%	12	100%	05	المجموع

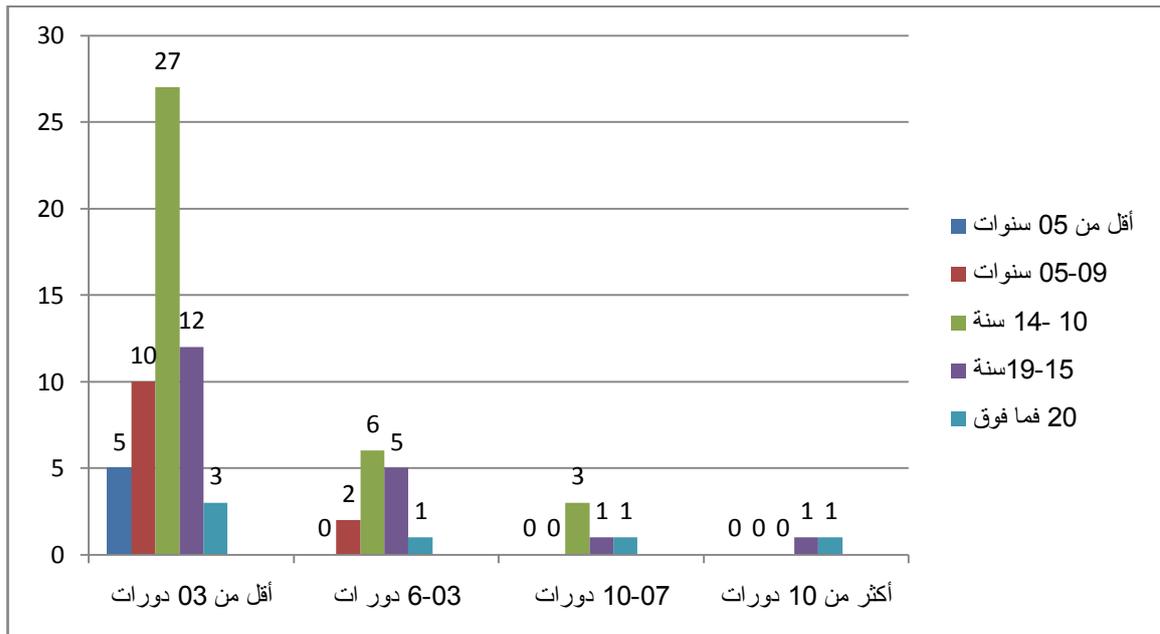
نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية في و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها، أن نسبة 100% الموظفين الذين يتمتعون بأقدمية تقل عن خمسة (5) سنوات استفادوا من دورات تكوينية تقف عن ثلاث (3) مرات، تليها نسبة 83.33% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 5-9 سنوات قد استفادوا من دورات تكوينية بأقل من 3 دورات، تليها نسبة 75% من أفراد العينة الذين تلقوا التكوين قد استفادوا منه بأقل من 3 دورات وهم الذين يتمتعون بأقدمية تتراوح ما بين 10-14 سنة ونسبة 63,15% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 15-19 سنة كذلك أجروا التكوين لفترة تقل عن 3 مرات ونسبة 50% من الذين أقدميتهم تفوق 20 سنة أجروا التكوين لفترة تقل عن 3 مرات، في المقابل نجد نسبة 16.66% من العمال الذين يتمتعون بأقدمية تتراوح ما بين 5-9 سنوات ولذلك 10-14 سنة 20 فما فوق قد أجروا التكوين لفترة ما بين 3-6 دورات تكوينية ونسبة 26.31% من العمال الذين يتمتعون بأقدمية 15-19 سنة أجروا التكوين من 3-6 دورات تكوينية، كما نجد في نسبة 16.66% لفئة 20 سنة فما فوق أجرت التكوين ما بين 7-10 دورات وأكثر من 10 دورات، ثم نجد نسبة 8.33% من العمال الذين أقدميتهم 10-14 سنة أجروا التكوين ما بين 7-10 دورات ونسبة 5.25% من العمال الذين أقدميتهم 15-19 سنة أجروا التكوين لمدة 7-10 دورات ونفس النسبة أجرت التكوين لأكثر من 10 مرات.

نستنتج من الجدول السابق والقراءة الإحصائية له أنه مهما تمتع الفرد داخل هذه المؤسسة من أقدمية إلا أن تكوينه يبقى ناقصاً، إلا بعض العمال الذين يتمتعون بأقدمية في المؤسسة فقد استفادوا من دورات تكوينية الأكثر من العمال الجدد، فالسعي إلى تخطيط المسار المهني للعامل يبدأ بدمجه في الحياة العملية ثم تكوينه وإكسابه مهارات وقواعد لزيادة تحسين أدائه تبعاً للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية باعتبارها تؤثر على أهداف وإستراتيجية الموارد البشرية، ولكن ما لاحظناها أن عدد الدورات كانت تقل عن 3 دورات فقط وهو ما لا يعطي الخصوصية الكاملة للعامل في أداء مهامه وهو بدوره يؤثر على نخاعة العمل والقيام به، ويولد نوعاً من النزاعات والصراعات في بيئة العمل بين العمال الذين أجروا التكوين بصفة عالية وبين العمال الذين أجروا التكوين لفترات تقل عن 3 مرات وهو ما يشجع على عدم الرضا والرغبة في مواصلة العمل، خصوصاً وأن أغلبية الباحثين يطمحون دوماً إلى الدورات التكوينية وينتظرون ترشحهم لها بفارغ الصبر، من جهة أخرى فإن التكوين يسعى إلى تجديد المعلومات عن العمل وإثرائها وتوفير الأساليب المتطورة لاتجار المهام الموكلة لكل موظف ومن خلال استمارة بحثنا فإن أغلبية الباحثين يرون أنه من الضرورة دمج كل موظف عين حدياً في التكوين حتى يتابع المهارات الحالية، ومن جهة أخرى يشجعون ذوي الأقدمية أيضاً على إجراء التكوين لتجديد معلوماتهم، فمن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن التكوين ضرورة لا بد منها داخل أي مؤسسة، بل هو عماد نجاح البناء التنظيمي وعليه تسير المؤسسة نحو بناء كيان يسوده التفاهم في العمل وعليه فإن إدارة الموارد البشرية فعالية كبيرة في إعداد الدورات التكوينية باعتبار

التكوين أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، فبذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تسيير وإعداد برامج للتكوين توافق إستراتيجية حديثة وناجحة لكل موظف سواء كان حديث التوظيف أو يتمتع بأقدمية تفوق العشرين عاما.

فعدم إجراء مثل هذه الدورات التكوينية من شأنه أن يولد اختلاط وتفاقم في الوظائف وفي كيفية أدائها وهو ما يبرز الصراع والنزاع داخل بيئة العمل، هذا الصراع الذي من شأنه أن يقضي على حياة المؤسسة.

الشكل رقم (40) : يوضح علاقة الأقدمية في العمل بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها



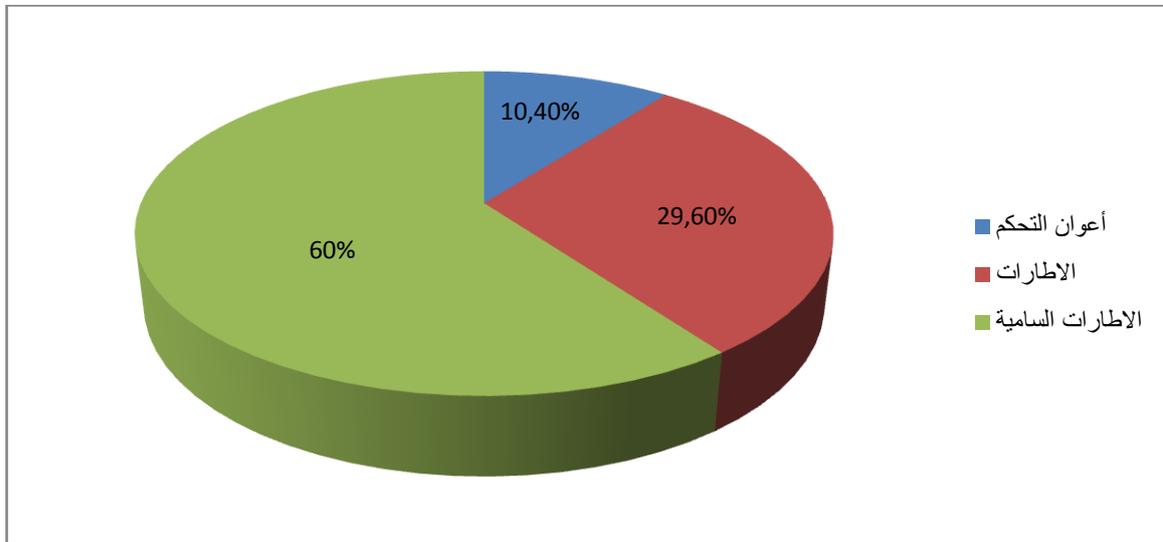
الجدول رقم (23) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأفراد المهنيين الأكثر إجراء للتكوين (الفئة السوسيو مهنية)

النسب	التكرارات	الفئة السوسيو مهنية الأكثر إجراء للتكوين
10.4%	13	أعوان التحكم
29.6%	37	الإطارات
60%	75	الإطارات السامية
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بينهم 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية تقدر بـ 60% صرحوا أن الفئة السوسيو مهنية الأكثر اجترأ للتكوين هي فئة الإطارات السامية في المقابل نجد نسبة 29.6% صرحوا أن فئة الإطارات هي الأكثر إجراءا للتكوين ونجد في الأخير نسبة 10.4% صرحوا أنهم أعوان التحكم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن فئة الإطارات السامية بالمؤسسة هم الأكثر إجراءا للتكوين لما لهم من مزايا خصوصا وأن التكوين الذي يجرونه عادة ما يكون خارج الوطن لذلك يفضلون الذهاب هم بدل إرسالهم لعون تحكم أو فئة أقل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن طبيعة العمل التي تقوم بها المؤسسة تعطي الحق للفئة العليا المتمثلة في الإطارات السامية لإجراء الدورات التكوينية لأن معظمهم رؤساء أقسام ورؤساء مصالح يمكنهم بذلك من إثراء معلوماتهم وتوضيحها للأعوان الأدنى منهم، فمتطلبات المنصب الذي يشغلونه سواء فئة الإطار أو فئة الإطارات السامية فهذه الفئات تتطلب تكوينا مستمرا ومشاركة واسعة في البرامج التكوينية بمختلف أنواعها حتى يتم الاستفادة منها، وكذا تعليم ونقل هذه المعلومات بصورة صحيحة

الشكل رقم (41) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية الأكثر إجراءا للتكوين



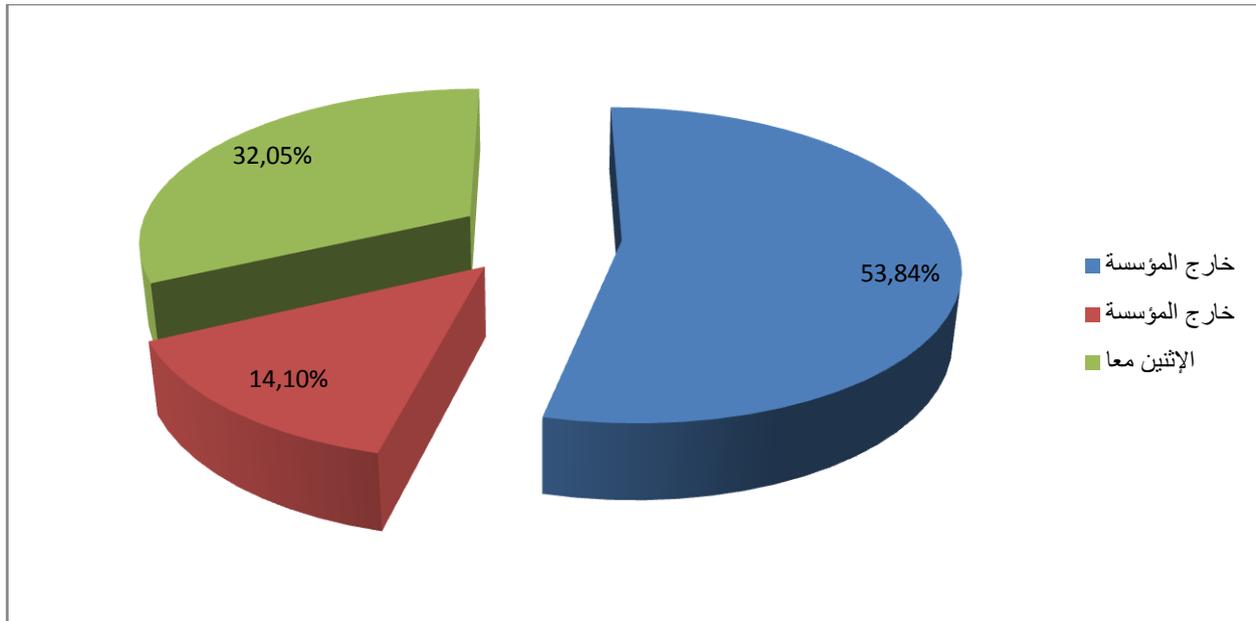
الجدول رقم(24) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين

النسب	التكرارات	مكان إجراء التكوين
14.1%	11	داخل المؤسسة
53.84%	42	خارج المؤسسة
32.05%	25	الاثنين معا
100%	78	المجموع

ملاحظة : 78 مبحوث من أصل 125 مبحوثا هم الأفراد الذين تم تلقيه للتكوين فقط

نلاحظ من خلا هذا الجدول المبين أعلاه أن نسبة 53.84% من مجموع أفراد العينة الذين أجروا التكوين قد تلقوا التكوين خارج المؤسسة في المقابل نجد نسبة 32.05% من أفراد العينة الذين تلقوا تكوين داخل المؤسسة وخارجها، وفي الأخير نلاحظ نسبة 14.1% من أفراد العينة من تلقوا التكوين داخل المؤسسة. نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تعتمد في سياسة تكوينها لمواردها البشرية على التكوين الخار الخارجي الذي يقزم به أصحاب الاختصاص في هذا المجال من أجل توضيح كيفية أداء العامل لعمله خصوصا العامل الجديد، ويسمح لهم تعلم عددا من الوظائف المختلفة في القسم أو المصلحة التي ينتمون إليها مما يحقق المرونة وإمكانية تدوير المهام، كما ان التكوين الداخلي قد تكون له تأثيرات سلبية تتمثل في انتقال الأخطاء من العمال القدامى إلى العمال الجدد، لذلك فإن التكوين الخارجيهم من خلاله متابعة التطورات التكنولوجية والتنظيمية السارية، إلا أن التنوع بين التكوينين يضمن النجاح في العمل ويزيد من فهم التطور الذي تعرفه المؤسسة سواء من الناحية العلمية الفكرية النظرية وهذا من ناحية مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

الشكل رقم (42) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين



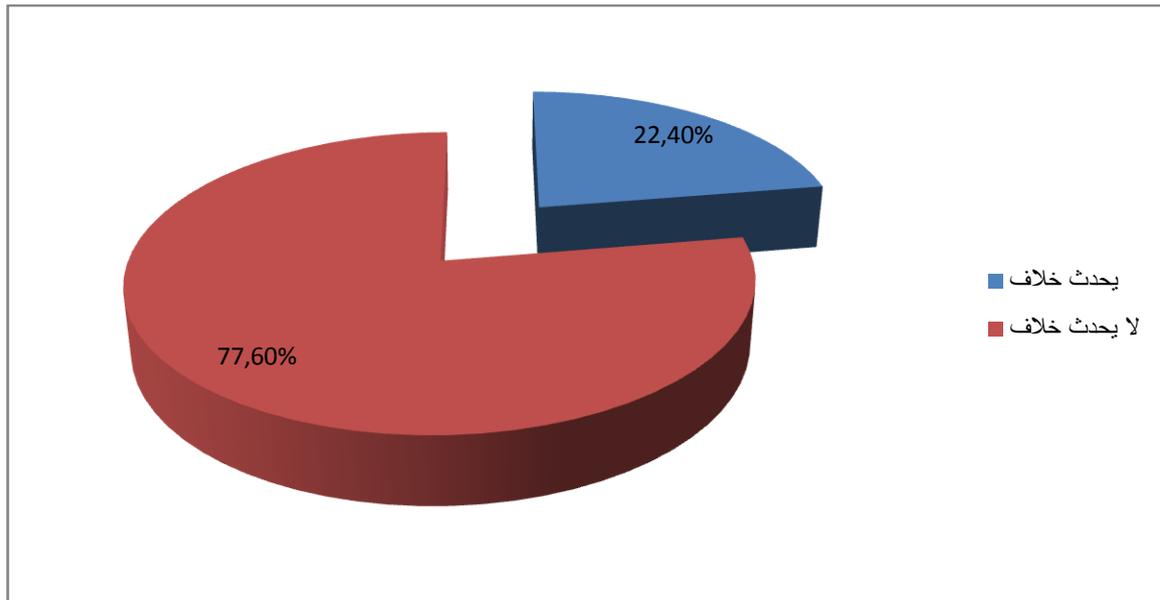
الجدول رقم (25) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب حدوث خلاف لعدم إجراء التكوين

النسب	التكرارات	حدوث خلاف بسبب عدم إجراء التكوين
22.4%	28	يحدث خلاف
77.6%	97	لا يحدث خلاف
100%	125	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب حدوث الخلافات لعدم إجراء التكوين أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 77.6% من المبحوثين الذين أكدوا عن عدم وقوعهم في خلاف لعدم إجراء دورات تكوينية، في المقابل هناك نسبة 22.4% من المبحوثين وقعوا في خلافات بسبب عدم دعوتهم لإجراء دورات تكوينية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المبحوثين بالرغم من رغبتهم في إجراء دورات تكوينية لإثراء معلوماتهم وتحسينها إلا أنهم يتفادون الوقوع في خلافات ومشاكل مع المسؤولين بل يكتفون بالاتصال بالمسؤول المباشر والاستفسار عن سبب عدم دعوتهم لإجراء الدورات التكوينية، وتبقى فئة أخرى حتى وإن كانت فئة قليلة تحتج من جهة وترسل شكاوى للمدير كما أنها تهمل الوظائف المقدمة إليها لعدم دعوتها لإجراء دورة تكوينية وهو ما يوضح كما سبق ذكره الدور الفعال للتكوين داخل أي مؤسسة، وعليه فإن من خلال كل ما تم ملاحظته من هذا الجدول فإن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة تسعى إلى إنجاح الدورات التكوينية حتى وإن كانت قليلة إلا أنها تقف أمام عائق التسيير الاستراتيجي الذي لم تجد له خطة أو تخطيطاً محكماً.

الشكل رقم (43): توضح توزيع أفراد العينة حسب حدوث خلاف لعدم إجراء التكوين



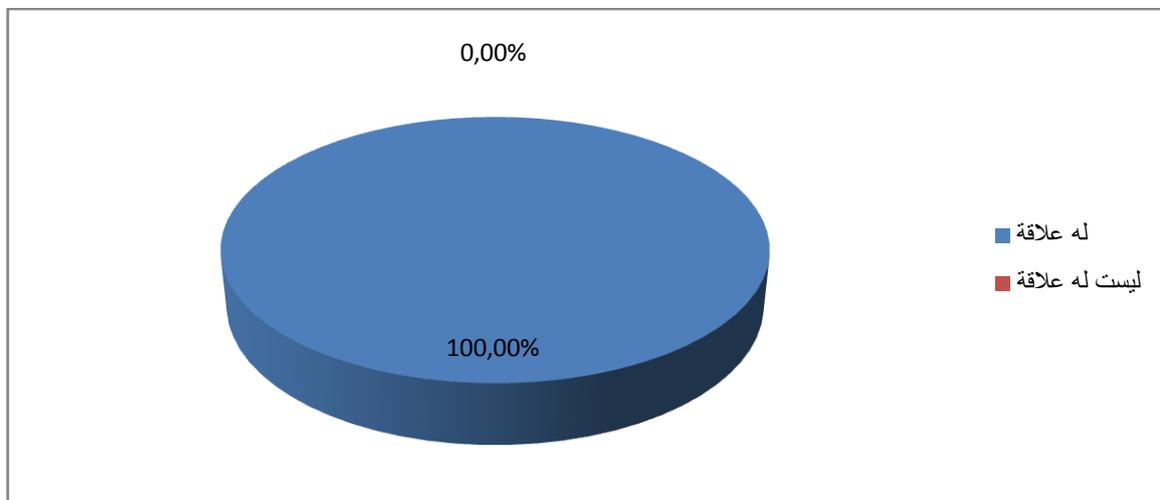
الجدول رقم(26) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين له مساهمة في التأقلم مع المنصب الذي يشغلونه

النسب	التكرارات	نوع التكوين له علاقة في التأقلم مع المنصب المشغول
100%	125	له علاقة
00%	00	ليس له علاقة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلا هذا الجدول المبين أعلاه أنكل أفراد العينة الممثلة ب 125 مبحوث ومبحوثة يرون أن لنوع التكوين الذي يقوم به العامل علاقة ويساهم في التأقلم مع المنصب المشغول في المقابل نجد 00% من يقولون عكس ذلك.

نستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين يرون أن التكوين له دور أساسي ورئيسي في العمل وأن نوع التكوين في خذ ذاته يعطي معلومات للعمال حسب تخصصهم ويشجع في القيام بالمهام الموكلة إليهم، فالتكوين يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لذا وجب على كل مؤسسة أن تسيير العمليات والبرامج التكوينية تسييرا استراتيجيا توقعيا هادفا لبناء حياة المؤسسة وضمان ديمومتها، وهذا راجع إلى دور التكوين والتدريب في بناء النظم المعلوماتية وكذا المهنية الحديثة وإثراء المعطيات والمعارف القديمة التي من شأنها إبراز وبالفعول الإستراتيجية الحقيقية للموارد البشرية .

الشكا رقم (44) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين له مساهمة في التأقلم مع المنصب الذي يشغلونه

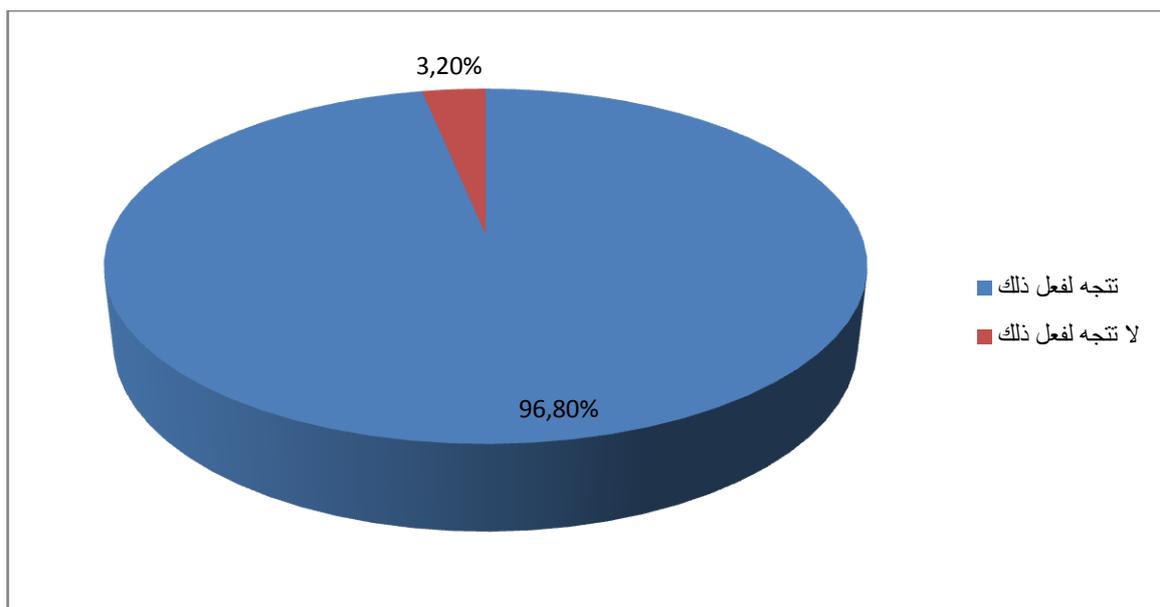


الجدول رقم (27) : يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب توجه المؤسسة إلى تكوين أشخاص دون الآخرين

النسب	التكرارات	توجه المؤسسة إلى تكوين أشخاص دون آخرين
96.8%	121	تتجه لفعل ذلك
3.2%	04	لا تتجه لفعل ذلك
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك أعلى نسبة تقدر ب 96.8% ترى أن المؤسسة تتوجه إلى تكوين أفراد دون آخرين، وفي المقابل نجد نسبة 3.2% من أجابوا بلا. ومنه نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تستعمل التوجهات في تكوين أفراد دون آخرين وهو ما صرح به معظم المبحوثين بتعبيراتهم المتمثلة في هناك عنصرية، محسوبية، ووساطة في عمليات التكون"، وهو ما يولد الشعور باللامبالاة للعمل مما يعطل في أداء العمل ويزرع في نفسية العامل شعورا يجعله يكره المسؤولين، وبالتالي يكره العمل، وتحدث النزاعات والمشاكل التي من شأنها أن تولد صراعات وبالتالي عرقلة الأعمال بالمؤسسة.

الشكل رقم (45) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب توجه المؤسسة إلى تكوين أشخاص دون الآخرين



الجدول رقم (28) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم إدماج المبحوثين في التكوين

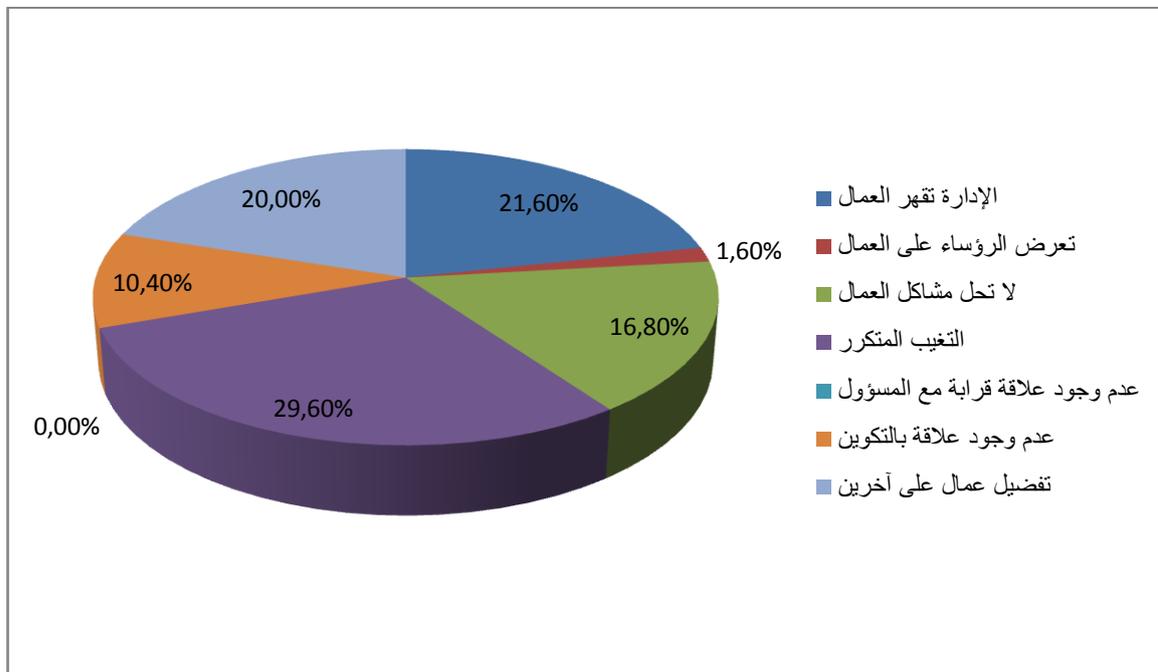
النسب	التكرارات	أسباب عدم إدماج المبحوث في التكوين
21.6%	27	الإدارة تقهر العمال
1.6%	02	تعرض الرؤساء على العمال
16.8%	21	لا تحل مشاكل العمال
29.6%	37	التغيب المتكرر
00%	00	عدم وجود علاقة قرابة مع المسؤول
10.4%	13	عدم وجود علاقة بالتكوين
20%	25	تفضيل عمال على آخرين
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع المبحوث حسب أسباب عدم إدماج الإدارة للعمال في الدورات التكوينية، أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك أعلى نسبة تقدر بـ 29.6% ترى أن سبب عدم إدراج الإدارة لعمالها في الدورات التكوينية راجع إلى كون أن العمال يتغيبون بصفة متكررة، وفي المقابل نجد نسبة 21.6% ترى أن الإدارة تقهر العمال وبالتالي لا تدرجهم في الدورات التكوينية، وتليها نية 20% من العمال يرون أن السبب راجع كون أن الإدارة تفضل عمالا على آخرين، ثم تليها لنسبة 16.8% ترى أن السبب يعود إلى أن الإدارة لا تحل مشاكل العمال، وفي المراتب الأخيرة نجد نسبة 10.4% ترى السبب هو عدم وجود علاقة بالتكوين، ونسبة 1.6% ترى أن الإدارة تعرض الرؤساء على

العمال، في الوقت الذي لم يصرح أي مبحوث عن أن السبب هو صلة القرابة بالمسؤول وهو معبر عليه بنسبة 00%

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الإدارة لا تدمج العمال الذين يتغيبون بصفة متكررة في الدورات التكوينية وهو ما يبين الانضباط الذي تليه المديرية في إدارة مواردها البشرية، فبالرغم من أن التغيب كظاهرة عادية وطبيعية في نظر المبحوثين، فالتغيب يعتبر سلوكا انسحابيا من المؤسسة، ويؤدي في صورته القصوى بالعامل إلى ترك عمله، ولظاهرة الانسحاب هذه صور عدة منها التأخر عن الالتحاق بالعمل أ، الخروج المبكر منه أو اللامبالاة في أداء العمل الموكل إليه، وأكدت الدراسة أن التغيب عن العمل والتأخرات المتكررة من شأنها أن تفقد العامل الحق في إجراء دورات تكوينية، أو أخذ مزايا أخرى كما وضحت الدراسة أيضا من خلال هذا الجدول أن هذه الأسباب قد تجعل الإدارة تقهر عمالها فتولد فيهم نوعا من النزاعات والمشاكل التي تؤثر على العمل، وهو ما وضحه الجدول نفسه أن الإدارة تفضل عاملا على آخر، هذا التفضيل الذي يراه العامل الآخر نوعا من القهر الذي يمارس عليه، وهنا تظهر أكثر الأسباب التي من شأنها أ، تولد بين العمال نزاعات و عليه فإن التكوين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون سببا من أسباب بروز الصراع التنظيمي.

الشكل رقم (46) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم إدماج المبحوثين في التكوين



الجدول رقم (29) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب توجه المبحوث إلى إجراء تكوين لا يلائم التخصص

النسب	التكرارات	توجه المبحوث لإجراء تكوين لا يلائم التخصص
89.6%	112	تجري التكوين
10.4%	13	تتفادى ذلك
100%	125	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب توجه المبحوثين إلى إجراء تكوين لا يلائم تخصصهم أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية تقدر ب 89.6% تجري التكوين في المقابل نسبة 10.4% تتفادى إجراء تكوين لا يلائم تخصصهم.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الإدارة لا توزع دورات تكوينية حسب تخصص كل عامل بل أحيانا تدمج العمال في إجراء تكوين لا يلائم تخصصهم، كما يتضح أيضا أن العمال يتقبلون إجراء التكوين مهما كانت صفته حتى وان كان لا يلائم تخصصهم، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الرغبة من طرف المبحوثين في إثراء معلوماتهم وتحسينها واكتساب معلومات جديدة خارج تخصصهم، بالإضافة إلى توجيه العامل وفق تكوين لا يلائم تخصصه هذا بعد عن الرسالة الإستراتيجية الهادفة، فزيادة الإنتاج وتحسينه من طرف العمال بالمؤسسة يكون نتيجة تكوين كل عامل وفق تخصصه والعمل المقدم إليه، ورغبة العمال في إجراء تكوين لا يلائم تخصصاتهم هو نوع من الهروب من العمل من جهة ومن جهة أخرى هو حب للإطلاع وإثراء المعلومات الخارجة عن تخصص كل عامل، وتوجه الإدارة إلى مثل هذه الدورات إنما هي تجسيد لواقع مفاده أن رسالة المؤسسة هي اتباع إستراتيجية بسيطة بل وقربية المدى وليست بالشاملة البعيدة المدى، فلايجاد البدائل في التسيير الاستراتيجي لمهام المؤسسة لا بد من إثراء معلومات كل عاملها وإثراء المعلومات وتحسينها لا يكون إلا عن طري الدورات التكوينية المتكررة.

الجدول رقم (30) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين ودوره في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة

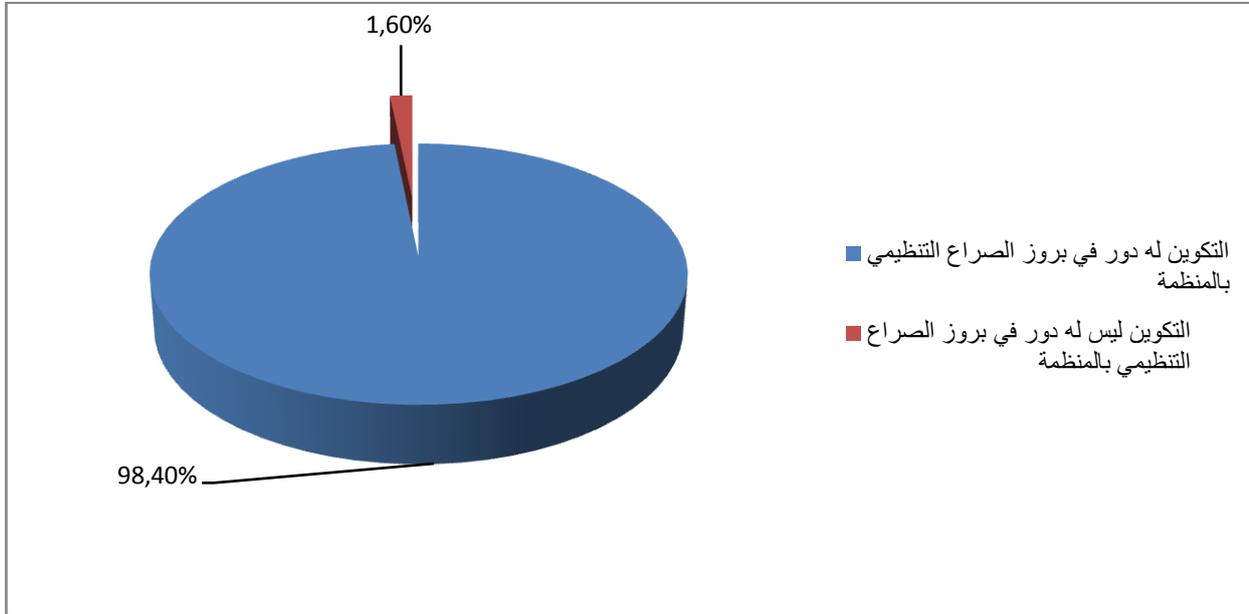
النسب	التكرارات	التكوين له دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة
98.4%	123	له دور
1.6%	02	ليس له دور
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب دور التكوين في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك أعلى نسبة مقدرة ب 98.4% من المبحوثين يرون أن التكوين له دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وفي المقابل نجد نسبة 1.6% يرون أن التكوين ليس لديه دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة.

وعليه نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المبحوثين يولون أهمية كبيرة للتكوين باعتباره التنمية المنتظمة لجملة من المعارف والمهارات والاتجاهات لشخص معين أو لعدة أشخاص من أجل أن يؤديوا مهامهم بطريقة صحيحة، فهو جملة من العمليات المتسلسلة التي تترجم في شكل تدريبات سواء كانت ذهنية أو بدنية تمكن العامل من تحسين مستوى أدائه للعمل الذي يشغله أو ليشغل وظيفة تختلف عن الوظيفة الأولى، فبالتركيب يمكن للعامل أن يتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة أو التحضير لها، ولذلك فإن عدم إدراج العمال في التكوين أو التوجه من طرف الإدارة لتكوين أشخاص دون آخرين يولد نوعاً من الصراعات والنزاعات التي من شأنها أن تؤثر على أداء الفرد لعمله، وهنا تبرز الأهمية الكبيرة للتكوين فتجعل العامل يتذمر من أداء عمله نتيجة لعدم إدراجه في الدورات التكوينية، فالتنمية الأساسية لموارد المؤسسة البشرية إنما تكون بالبناء الاستراتيجي الفعال الذي يضمن لها البقاء في سوق العمل، والتنمية في الموارد البشرية تكون نتيجة التدريب والتكوين المستمر لهذه الموارد التي على أساسها تنمو وتتطور المؤسسة، بل وعلى أساسها أيضاً تبنى الخطط الإستراتيجية التي من شأنها إبراز الرؤى الفعلية للرسالة الإستراتيجية الهادفة لها وحرمان العمال من هذا الحق في التنمية من خلال التدريب والتكوين هو وضع حد

لزوال المؤسسة من خلال ما يحدث فيها من نزاعات وصراعات من شأنها أن تقلل من فعالية الأداء داخل المنظمة.

الشكل رقم (47) : توضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين ودوره في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة

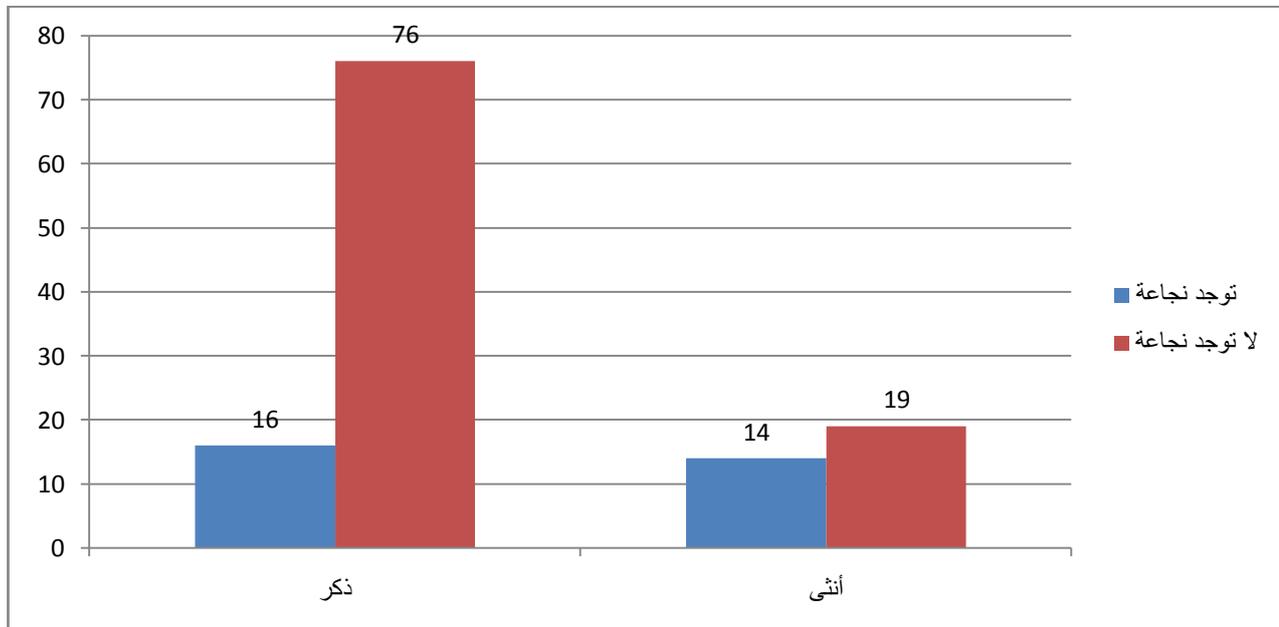


الجدول رقم(31) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نجاعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقته بالجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نجاعة إستراتيجية الإدارة في عملية التكوين بالمؤسسة
32.8%	41	75.75%	25	17.39%	16	نعم
67.2%	84	24.24%	8	82.6%	76	لا
100%	125	100%	33	100%	92	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الجنس بنجاعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بوظيفة التكوين أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك 84 عامل صرحوا بعدم وجود نجاعة في إستراتيجية ادارة الموارد البشرية في العملية التكوينية والمقدرة بنسبة 67.2 ، وفي المقابل نجد 41 مبحوث صرحوا بنعم والمقدر بنسبة 32.8 ، وما يلاحظ أيضا أن نسبة 82.6 من نسبة الذكور صرحوا بلا، في المقابل 17.93% صرحوا بنعم، رتليها نسبة الإناث الذين صرحوا بنعم أي وجود نجاعة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين، وفي المقابل 24.24% من الإناث أجابوا بلا. نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الذكور أكثر جرأة في التصريح بحقيقة التسيير داخل المؤسسة بدلا من الإناث، كما أن النسبة العالية للذكور عن الإناث هي من أعطت نتائج هذا الجدول وعليه نستنتج أن المؤسسة تستبعد في تسييرها الإداري إلى بناء الإستراتيجية المثلى في تسيير أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وظيفة التكوين التي تعتبر الدعامة الأساسية في العملية التنظيمية مما تكسب العامل من خبرات ومهارات من شأنها أن تزيد من قدرته على تسيير مختلف المهام المرتبطة بطبيعة العمل الذي يشغله، إذا التكوين حقيقة لا مفر منها وجب على إدارة الموارد البشرية التسيير لها وفق رزنامة التسيير أو بالأحرى التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم (48) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نجاعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها بالجنس



الجدول رقم (32) : يوضح نجاعة استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي

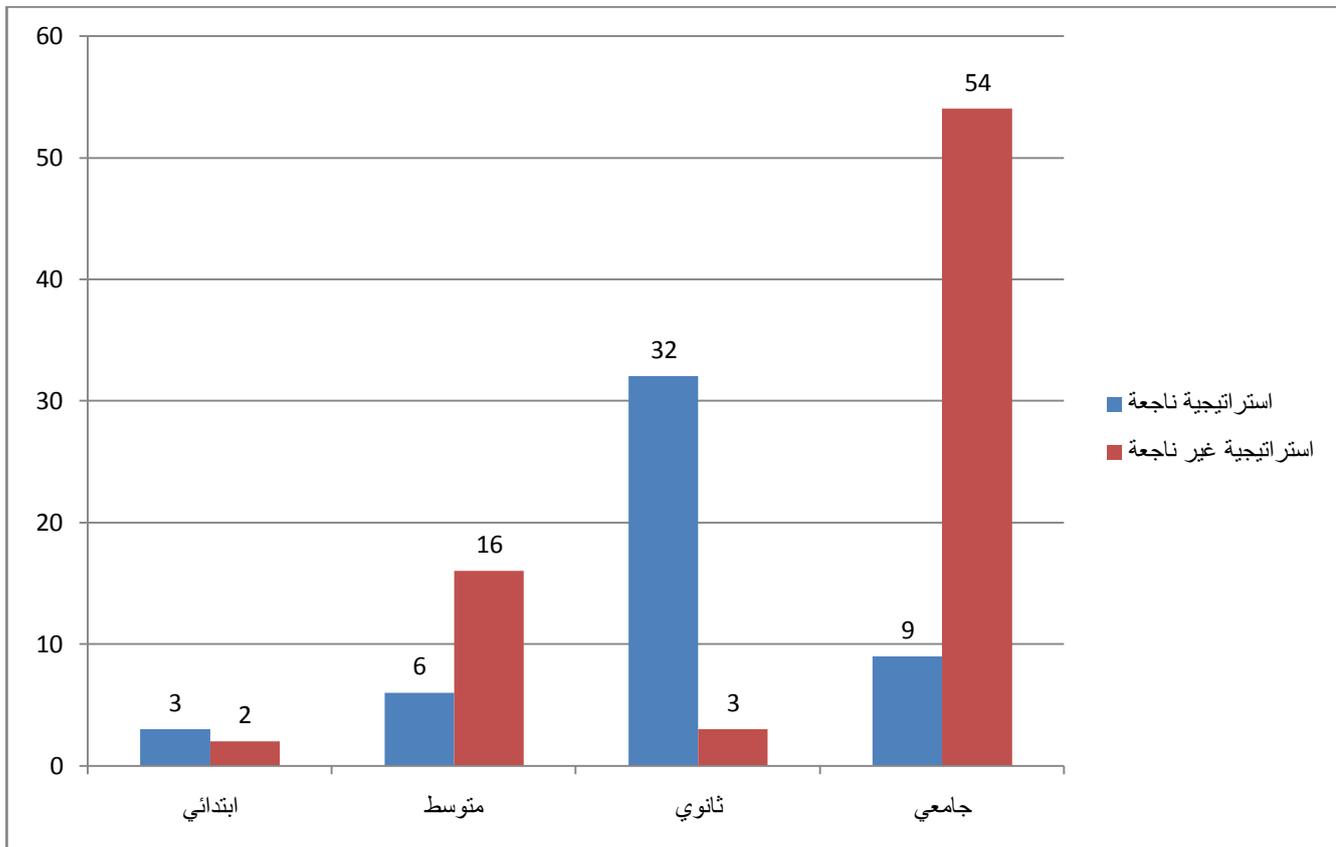
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نجاعة إستراتيجية الإدارة في عملية التكوين بالمؤسسة
40%	50	14.28%	09	91.42%	32	27.27%	06	60%	03	نعم
60%	75	85.71%	54	8.57%	03	72.72%	16	40%	02	لا
100%	125	100%	63	100%	35	100%	22	100%	05	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة المستوى التعليمي بنجاعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين أن هناك نسبة عالية مقدرة ب 91.42% من الثانويين صرحوا بنعم أي هناك نجاعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين في المقابل 8.57 من نفس المستوى التعليمي صرحوا بلا، تليها فئة المستوى الجامعي الممثلة ب 63 عامل من أفراد العينة صرحوا بلا وهي المعبر عنها بنسبة 85.71% في المقابل نجد نسبة 14.8% من الجامعيين صرحوا بنعم، تليها نسبة 72.72 من ذوي المستوى المتوسط من أجابوا بلا مقابل 27.27% أجابوا بنعم، وفي الأخير نسبة 60% من ذوي المستوى المتوسط أجابوا بنعم مقابل 40% أجابوا بلا أي عدم وجود نجاعة من طرف إدارة الموارد البشرية في تسيير وظيفة التكوين.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن كل من المستوى الجامعي وكذا المتوسط يرون أنه لا توجد إستراتيجية ناجعة في عملية التكوين على عكس المستوى الابتدائي وكذا الثانوي، وعليه فإن عدم الاعتماد على الخطط الإستراتيجية التي من شأنها أن تضمن حقوق العمال في تحسين مستواه وتجديد معلوماته المواكبة للتحديات والتطورات الحالية من شأنه أن يجعل العمال يتذمرون من العمل فأصحاب المستويات الجامعية يطمحون إلى الوصول إلى أعلى المراتب في الهرم السلمي للسلطة في الوقت الذي يطمح أصحاب المستوى الابتدائي من الرفع في رتبهم وجعلهم في أحسن المستويات، ومن هنا نصل أن مواكبة التغيرات

الحالية والمستقبلية في ظل النظم السائدة يتوجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز الحرص في تسيير مواردها البشرية ضمن خطط إستراتيجية قائمة على التخطيط الاستراتيجي لكل الوظائف المتعلقة بها وعلى رأسها وظيفة التكوين التي يحتاجها أصحاب المستويات المختلفة، ولا يكون ذلك إلا بإتباع رسالة هادفة انطلاقاً من الرؤى الحالية وكذلك المستقبلية.

الشكل رقم (49): يوضح نجاعة استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي



نتائج الفرضية الأولى : " للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة"

بعد عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1 - طريقة التحاق العمال بالمؤسسة كانت حسب تخصصهم، أي إدماج كل عامل في العمل وفق للمستوى أو التأهيل الذي اكتسبه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (15).
- 2 - مع أن المؤسسة تعطي فرصا للتكوين لعمالها، إلا أنه من بين ما وضحته الدراسة الميدانية أنه لم يستفد كل العمال من الدورات التكوينية، بل هناك نسبة لا بأس بها لم يتم إدماجها في الدورات التكوينية من طرف إدارة الموارد البشرية، وهو ما وضحه الجدول رقم (16).
- 3 - إن العمال الذين شاركوا في الدورات التكوينية أغلبيتهم استفادوا فقط من أقل من 03 دورات تكوينية، وهو ما يوضح أن المؤسسة لا تزال تبتعد عن المستوى الاستراتيجي لتسيير البرامج والدورات التكوينية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (17).
- 4 - العلاقة الحسنة مع المسؤول المباشر لها دور في تلقي العامل للتكوين، أي أن العلاقة الحسنة تجعل المسؤول المباشر يرشح العامل إلى دورات تكوينية، على عكس العمال الذين لديهم علاقة سيئة مع مسؤولهم المباشر، فهم يحرمون من إجراء الدورات التكوينية وهو ما يوضحه الجدول رقم (18).
- 5 - أن الدراسة الميدانية أوضحت أن المؤسسة تقوم بتكوين أفرادها تكوينا قاعديا، وأن العمال الذين تم توظيفهم حسب التخصص أو الذين وظفوا على أساس الخبرة والكفاءة هم العمال الأكثر ترشحا للدورات التكوينية وهو ما وضحه الجدول رقم (19) وكذا الجدول رقم (20).
- 6 - الفرد الذي يتمتع بأقدمية داخل المؤسسة بالرغم من الدورات التكوينية التي شارك فيها أكثر من العمال الذين تم توظيفهم حديثا في المؤسسة إلا أنها تبقى ناقصة لكلا الفئتين بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يمنحها التكوين للعمال في تحسين مستواهم ومواكبة التطورات الحالية، وهو ما وضحه الجدول رقم (21).
- 7 - وضحت الدراسة الميدانية أيضا أن فئة الإطارات السامية، وكذا فئة الإطارات هم أكثر الفئات السوسيو مهنية إجراء الدورات التكوينية، في الوقت الذي تحرم فيه الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في أعوان التحكم من هذه الدورات وهو ما يولد النزاعات والصراعات في بيئة العمل وهو ما تم توضيحه من خلال الجدول رقم (22).
- 8 - معظم الدورات التكوينية التي قام بها العمال الذين استفادوا من التكوين كانت كلها تقريبا تجرى خارج المؤسسة، وهو ما تم توضيحه من خلال الجدول رقم (23).
- 9 - بالرغم من التصريحات المتتالية لمختلف الفئات السوسيو مهنية بخصوص غضبهم الشديد عند عدم إدماجهم في الدورات التكوينية إلا أن جل أفراد العينة يتفادون وقوعهم في المشاكل والنزاعات بسبب عدم إدماجهم في الدورات التكوينية وهو ما تم توضيحه من خلال الجدول رقم (24).

- 10 - إن التكوين هو العملية الأساسية التي يتم من خلالها التأقلم مع المنصب المشغول من طرف العامل من خلال تحسين مستواه وتجديد معلوماته وهنا يتضح لنا الدور الكبير الذي يعطيه العمال لهذه العملية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (25)، ومعظم العمال يرون أن المؤسسة تلجأ من خلال برامجها التكوينية التي تعد أهم وظيفة إدارية من وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين أفراد على حساب أفراد آخرين، هذا التفريق بين العمال هو ما يولد اتجاه عكسي اتجاه العامل وكذا اتجاه المسؤول المباشر، وهو ما يوضحه الجدول رقم (26).
- 11 - وضحت الدراسة أن السبب الرئيسي لعدم إدماج العمال في الدورات التكوينية هو تغييبهم المتكرر وكذا أن الإدارة تقهر العمال فتحرمهم بذلك من إجراء دورات تكوينية وهو ما يوضحه الجدول رقم (27).
- 12 - بالرغم من الدور الفعال الذي تعبى وظيفة التكوين داخل المؤسسة من خلال تدريب العمال وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وفقا لتخصصهم في العمل فإن العمال لا يتذمرون عند إدماجهم في دورات تكوينية لا تلائم تخصصهم، بل يرون فيها حبا للإطلاع وإكساب مهارات جديدة وإثراء لمعلوماتهم، وهو ما يوضحه الجدول رقم (29).
- 13 - التكوين الذي من شأنه أن يحسن مستوى العامل ويثري من معلوماته ومعطيائه، يمكن أن يكون سببا رئيسيا من أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (30).
- 14 - الذكور أكثر تصريحا وإظهارا للحقائق الموجودة على مستوى المؤسسة أكثر من الإناث فهم يرون أنه لا توجد نجاعة وصرامة بل وإستراتيجية واضحة في العملية التكوينية وهو ما يوضحه الجدول رقم (31).
- 15 - مهما اختلف العامل في مستواه التعليمي فإن معظم هذه المستويات التعليمية تؤكد على عدم وجود إستراتيجية ناجعة وفعالة في تسيير وظيفة التكوين من طرف إدارة الموارد البشرية، وهو من شأنه أن يبرز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وهو ما وضحه الجدول رقم (32).

المبحث الثاني : تحليل بيانات الفرضية الثانية " :لحوافز علاقة بيروز الصراع التنظيمي بالمنظمة".

الجدول رقم (33) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب منح المؤسسة للحوافز

النسبة	التكرار	منح الحوافز من طرف المؤسسة
100%	125	تمنح حوافز
00%	00	لا تمنح حوافزا
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب منح المؤسسة للحوافز أن كل المبحوثين والمبحوثات والمقدرة ب 125 عامل والمقدرة بنسبة 100% من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تمنحها حوافز على الأداء والأعمال التي تقوم بها في المقابل 00% كانت إجابتهم عكس ذلك.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المديرية تمنح عمالها حوافز من أجل قيامهم بالمهام الموكلة إليه، وذلك للدور الذي تلعبه الحوافز في بيئة العمل فالتشجيع من جهة، ومنح المكافأة أمر ضروري من أجل مواصلة المهام الموكلة أي عامل داخل المؤسسة ، ومنح الحوافز هي إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل تشجيع عمالها وإعطائهم القيمة الإنسانية من خلال تحفيزهم معنويا وكذا القيمة المادية من خلال منحهم الحافز المعنوي، وعليه فإن الخطة الإستراتيجية في عملية التحفيز إنما هي تجسيد لواقع إعطاء كل عامل حقه في العملية الإنتاجية وبالتالي فإن الحوافز لها دور كبير في العملية الإدارية لذا نجد أن المؤسسة تمنح حوافز وهو ما صرح به كل أفراد العينة.

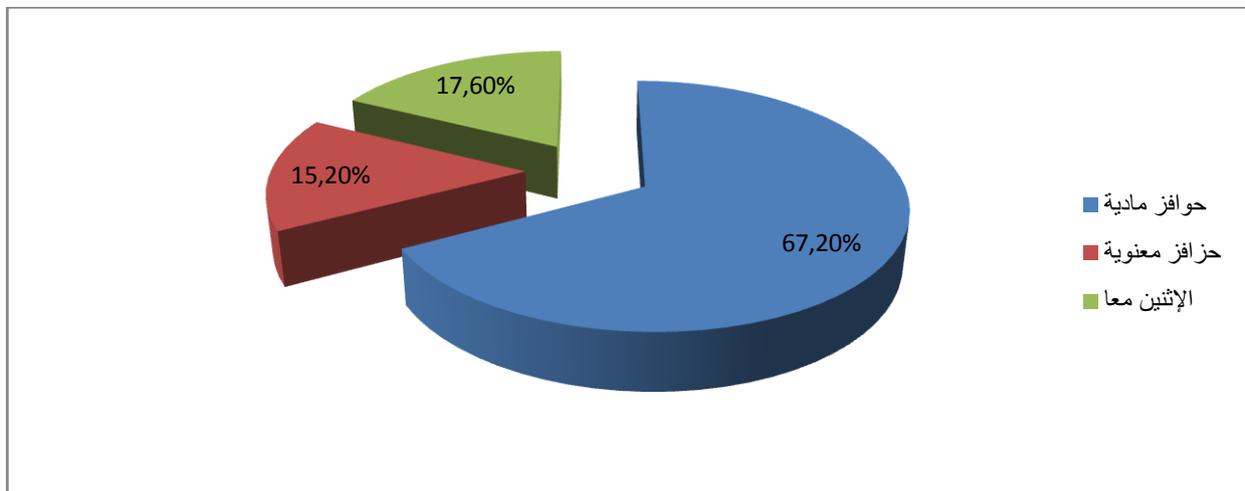
الجدول رقم (34) : يوضح توزيع أفراد العينة عن نوع الحوافز التي منحتها المؤسسة

نوع الحوافز	التكرار	النسبة
مادية	84	67.2%
معنوية	19	15.2%
الاثنين معا	22	17.6%
المجموع	125	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن نسبة 67.2% من أفراد العينة صرحت أن المؤسسة تمنح لعمالها حوافز مادية، في المقابل نسبة 17.6% من ترى أن المؤسسة تمنح عمالها كل من الحوافز المادية والمعنوية معا، وكذا نسبة 15.2% ترى أن المديرية تمنح حوافز معنوية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول الموضح أعلاه أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة، نظرا لطابعها الاقتصادي الموفر للمال من خلال مشاريعها في الغاز والكهرباء فإنها تمنح حوافز مادية أكثر منها معنوية، وهو ما يشجع العمال على أداء مهامهم.

الشكل رقم(50) : يمثل نوع التحفيز الذي يفضله العامل بالمؤسسة



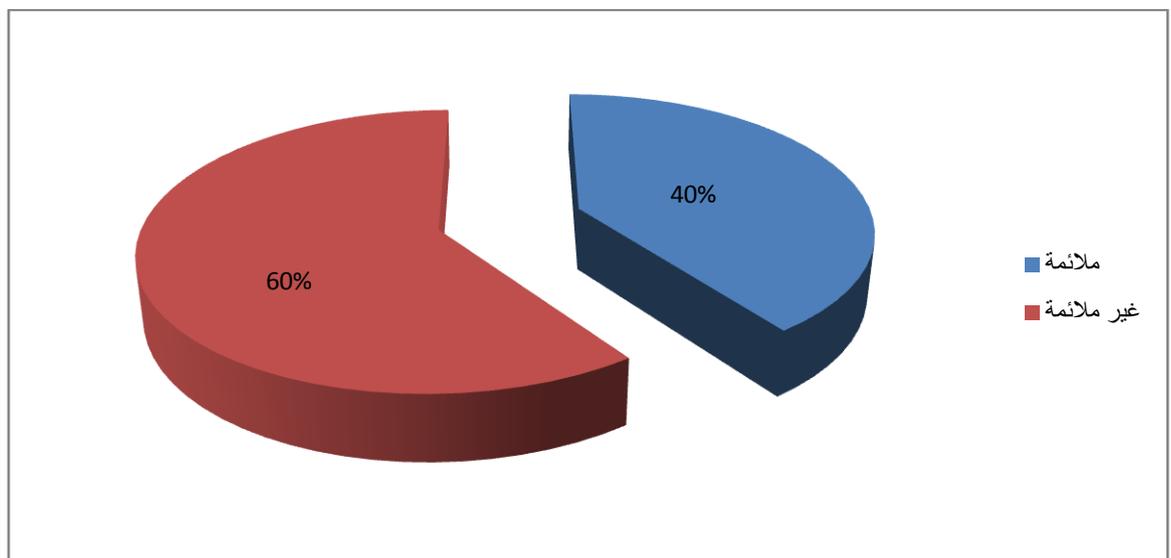
الجدول رقم (34) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الحوافز للمنصب المشغول

النسبة	التكرارات	ملائمة الحوافز للمنصب المشغول
40%	50	ملائمة
60%	75	غير ملائمة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مدى ملائمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة للمنصب المشغول أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن هذه الحوافز غير ملائمة للمنصب الذي يشغله العامل بالمؤسسة، في المقابل نجد نسبة 40% ممن أجابوا بنعم أي أن هذه الحوافز ملائمة للمنصب المشغول.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن طبيعة المؤسسة الاقتصادية ومكانتها بين المؤسسات الأخرى، وكذا رغبة العامل لمواكبة الظروف والتغيرات الراهنة، فهو يرى نفسه بحاجة أكثر للتحفيز سواء المعنوي أو المادي خصوصا ما يتعلق بالمادي، فحاجات الإنسان في تزايد دائم لذا تراها تعمل على زيادة توفير المال الذي يضمن له العيش في مجتمع يسود فيه التزايد المذهل للسلع.

الشكل رقم (51) : يوضح مدى ملائمة الحوافز للمنصب المشغول



الجدول رقم (35) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع التحفيز الذي يفضله العام ل وعلاقته بالأقدمية في العمل.

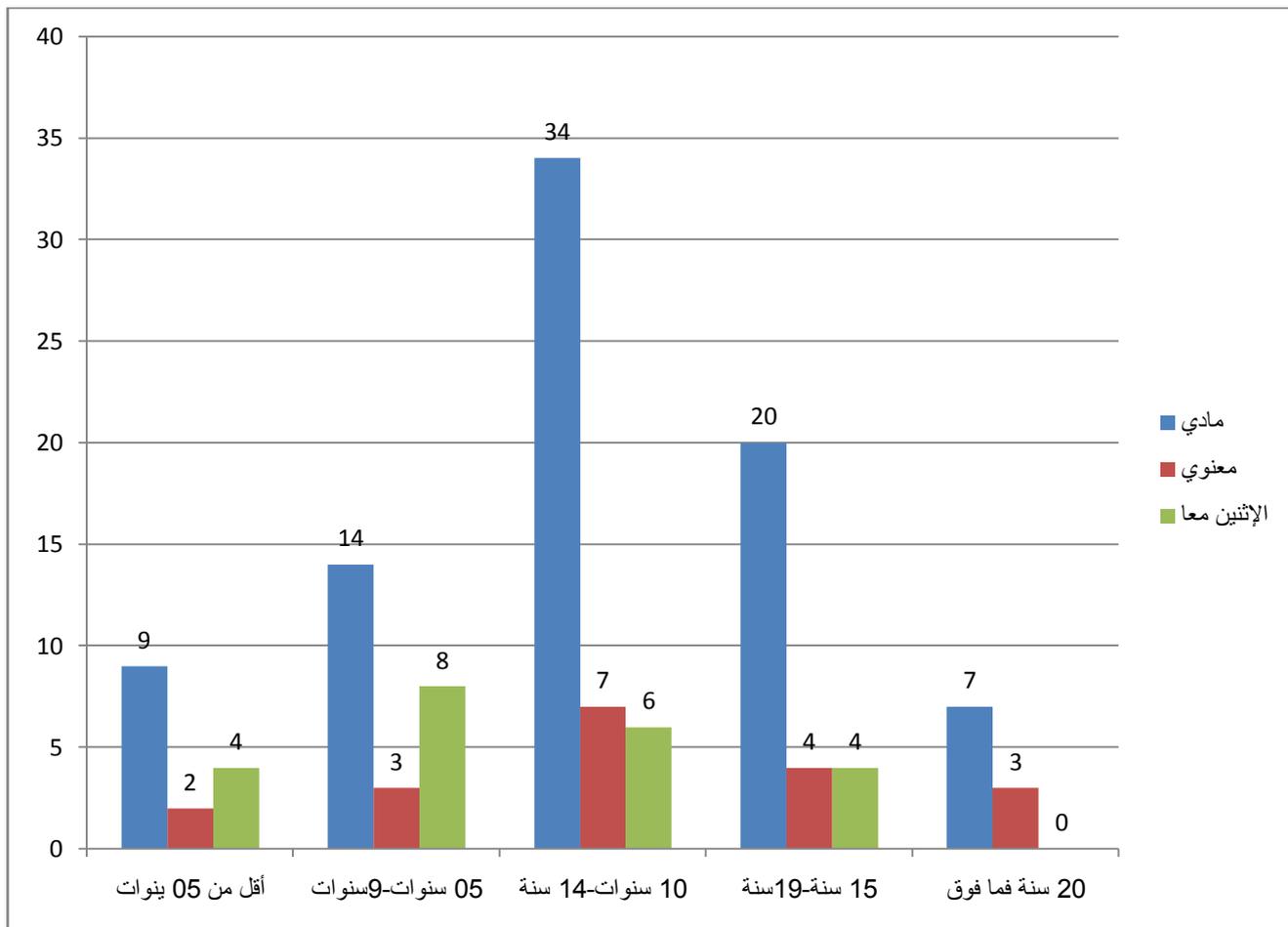
المجموع	20 فما فوق		19-15		14-10		9-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية في العمل	نوع التحفيز
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
67.2%	84	70%	7	71.42%	20	72.34%	34	56%	14	60 %	9	مادي
15.2%	19	30%	3	14.28%	4	14.89%	7	12%	3	13.33%	2	معنوي
17.6%	22	00%	00	14.28%	4	12.76%	6	32%	8	26.66%	4	الاثنين معا
100%	125	100%	10	100%	28	100%	47	100%	25	100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة الأقدمية في بنوع التحفيز الذي يفضله العامل بالمؤسسة نجد أن نسبة 72.34% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 10-14 سنة تفضل الحافز المادي، وكذا 71.42% من المبحوثين الذين يتمتعون بأقدمية قدرها 15-19 سنة وكذا الذين أقدميتهم تفوق 20 سنة وذلك بنسبة 70% يرون أن الحافز المادي هو الأفضل وفي المقابل نجد نسبة 60% من العمال الذين يتمتعون بأقدمية أقل من 05 سنوات يرون كذلك أن الحافز المادي هو الأفضل، أي ما يلاحظ أن النسب متقاربة جداً، وتليها نسبة 32% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 09-5 سنوات، يفضلون الاثنين معا وكذا نسبة 26.66% من الذين أقدميتهم أقل من 05 سنوات في المقابل نجد نسبة 14.28% لفئة 15-19 سنة تفضل الاثنين معا، وكذا نسبة 12.76% من فئة 10-14 سنة وفي الأخير نجد نسبة 30% من فئة 20 فما فوق تفضل الحافز المعنوي، ونسبة 14.89% من فئة 10-14 سنة وكذا 14.28% من فئة 15-19 سنة من المبحوثين يفضلون الحافز المعنوي وفي الأخير نجد نسبة 13.33% من فئة أقل من 05 سنوات وكذا نسبة 12% من فئة 9-5 سنوات من تفضل الحافز المعنوي.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الأقدمية في العمل لها علاقة بنوع التحفيز الذي يفضله العامل في المؤسسة فكلما زادت الأقدمية في العمل كلما زاد حب التحفيز المادي من طرف العامل وهنا يتضح لنا الدور الذي

يليه العامل للحافز المادي والذي يسعى من خلاله إلى توفير حاجاته من أجل تلبية جميع رغباته المادية وتحقيق احتياجاته، ذلك لان حاجات الناس ومتطلباتهم في تزايد مستمر وعليه فهم دائما في حاجة إلى المال الوفير الذي يضمن لهم العيش الكريم من جهة ومن جهة أخرى فإن العمال مهما تمتعوا بأقدمية في المؤسسة فهم يلون أهمية كبيرة للعملية التحفيزية سواء كانت مادية أو معنوية وبذلك فهي ترفع من معنوياتهم وتزيد من قيمتهم ومكانتهم داخل المؤسسة فتشجيع العامل وإعطائه روح المبادرة يساهم في بناء العامل الكفاء وبالتالي الرفع في أدائه الذي يضمن الصيرورة الحسنة لمهام المؤسسة والذي بدوره يعطيها المكانة اللائقة بها بين المؤسسات الأخرى، فعلى إدارة الموارد البشرية اليوم العمل على بناء الخطة المثلى في تسيير وظيفة التحفيز من خلال التخطيط الاستراتيجي لهذه الوظيفة وبالتالي إعطاء الرؤى وتوضيح الرسالة بغرض بناء المكانة.

الشكل رقم (52) : يوضح نوع التحفيز الذي يفضله العامل علاقته الأقدمية في العمل.



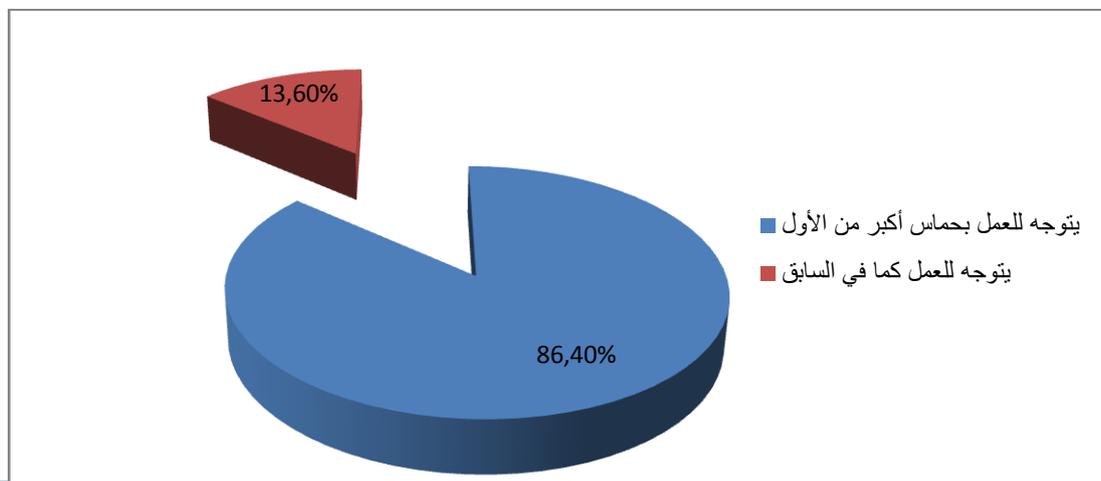
الجدول رقم (36) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوجه إلى العمل في حالة الحصول على المكافأة

النسب	التكرارات	كيفية التوجه للعمل بعد الحصول على المكافأة
86.4%	108	بحماس أكبر
13.6%	17	كما في السابق
100%	125	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب كيفية التوجه إلى العمل في حالة الحصول على المكافأة أن نسبة عالية تقدر بـ 86.4% من أصل المبحوثين المقدر بـ 125 مبحوث ومبحوثة يتجه للعمل بحماس أكبر مما كانت عليه في حالة تحصلها على المكافأة، وفي المقابل هناك نسبة 13.6% من أفراد العينة يتجهون إلى العمل كما في السابق في حالة حصولهم على المكافأة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المكافأة كحافز مادي تشجيعي لها دور فعال في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتساهم في بناء علاقات العمل المتينة، وهي ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسة تجعل العامل يباشر عمله باطمئنان وحماس وحب لممارسة النشاط الموجه إليه، فالمكافأة مهما كانت حجمها هي سياسة التسيير الرشيد للموارد البشرية وهي الحافز الأكثر فعالية في العملية التنظيمية لما تكسبه من أهمية كبيرة في زيادة الإنتاج ومباشرة الأعمال بحماس يجعل العامل مرتاحاً في بيئة عمله، وكذا يحقق رغباته وحاجاته المادية وكذا المعنوية.

الشكل رقم (53) : يوضح كيفية التوجه إلى العمل في حالة الحصول على المكافأة



الجدول رقم (37) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيب عن العمل سبب في عدم منح المكافأة

التغيب عن العمل سبب في عدم منح المكافأة	التكرارات	النسب
يتغيب	87	69.6%
لا يتغيب	38	30.4%
المجموع	125	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة تقدر ب 69.6% من ترى أن التغيب عن العمل سبب في عدم حصول العامل على المكافأة، وفي المقابل نجد نسبة 30.4% من أجابوا بلا أي أن التغيب عن العمل ليس سببا في عدم الحصول على المكافأة.

نستنتج مما سبق أن التغيب عن العمل وإهمال المنصب يؤدي إلى عدم حصول الموظف على المكافأة وهو الدور الذي توليه المؤسسة للانضباط والحضور الدائم للعمل وفي الوقت المقدر لذلك، كما يعتبر التغيب حالة من اللامبالاة في العمل وإهماله في الوقت الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بناء إستراتيجية تسمح لها بتسيير مواردها على أكمل وجه، وعليه فإن حرمان العامل من المكافأة بسبب التغيب المتكرر يولد له نوعا من المشاكل والنزاعات وهو الشيء الذي تعمل الإدارة من أجل تفاديه إلا أن وجودها لا مفر منه فليس كل العمال يولون نفس المسؤولية لعمالهم وهناك أسباب أخرى من شأنها أن تزيد أو تنقص من ظاهرة عدم الالتحاق بالعمل (التغيب) وهي الظاهرة الأكثر كرها من طرف المسؤولين لمواردهم البشرية.

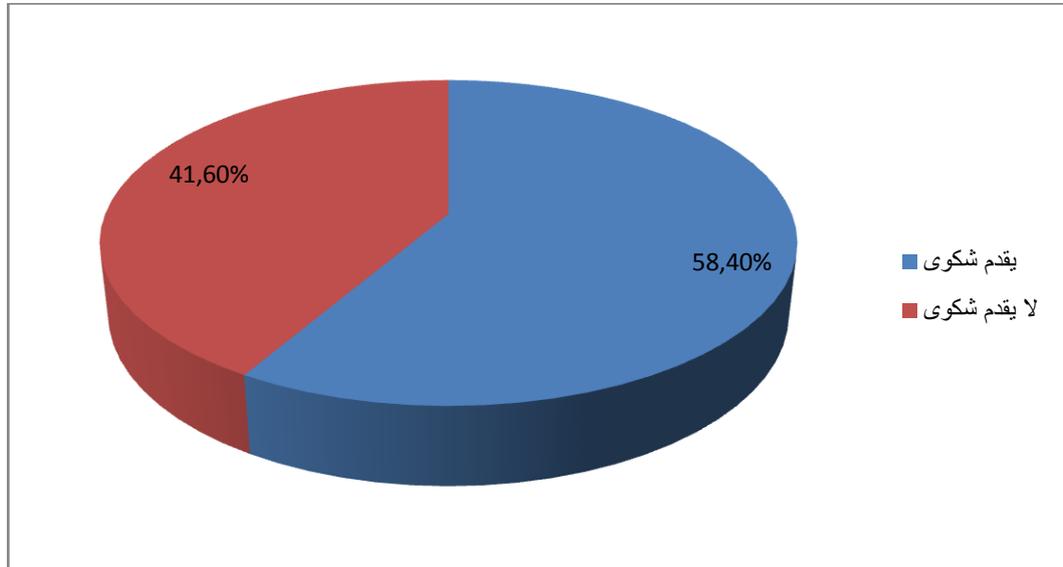
الجدول رقم (38) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقديم شكوى في حالة عدم تلقيهم للمكافأة

النسب	التكرارات	تقديم شكوى عند عدم تلقي المكافأة
58.4%	73	يقدم شكوى
41.6%	52	لا يقدم شكوى
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58.4% من المبحوثين الذين من يقدمون شكوى في حالة عدم تلقيهم للمكافأة، وفي المقابل هناك نسبة 41.6% من المبحوثين كانت إجابتهم بلا أي أنهم لا يقدمون شكوى عند عدم تلقيهم للمكافأة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهطا الجدول أن العمال يتذمرون من العمل من خلال تقديمهم لشكاوي عن عدم تلقيهم للمكافأة عن العمل الذي يقومون به، وهو ما يوضح دور المكافأة كحافز من أهم الحوافز في العملية التنظيمية التي يمكن أن تولد رد فعل سلبي اتجاه العمل وكذا من شأنها أن تولد رد فعل عكسي اتجاه العمل وبالتالي عرقلة والتأخر في القيام به، مما يجعل النزاعات والمشاكل في بيئة العمل في تزايد مستمر يمكن أن يؤدي إلى بروز نوع من الصراع التنظيمي، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية العمل على بناء إستراتيجية مبنية على الخطط التسييرية المحكمة التي تضمن إعطاء كل عامل حقه، فالعمال الذين يجتهدون في أداء المهام الموكلة إليهم ويستبعدون عن المكافأة فإنهم يتوجهون مباشرة إلى تقديم شكوى إلى المسؤول المباشر الذي لا يبدي اهتماما لهذه الشكاوي في بعض الأحيان وهو ما يولد أسلوب التجنب من طرف المسؤول فعوض إتباعه لأسلوب التعاون لحل المشكل فهو يتوجه إلى التجنب الذي من شأنه إبراز الصراع على أشده وبالتالي عرقلة العمال في أداء مهامهم، وطريقة منح المكافأة المبنية على صلة القرابة وكذا العلاقة بين المسؤول بدل الأداء الجيد هي أكبر سبب من أسباب الصراع فهو يجعل العمال يتصلون بالمدير مباشرة حيث لا يلقون الاتصال اللازم معه وبالتالي فهو يتبع أسلوب التجنب لحل الصراع وعليه فإن هذا الأسلوب من شأنه زيادة حدة الصراع بين العمال ومسؤوليهم وبين أعلى سلطة في المنظمة والمتمثلة في المدير.

الشكل رقم (54) : يوضح تقديم شكوى في حالة عدم تلقي للمكافأة



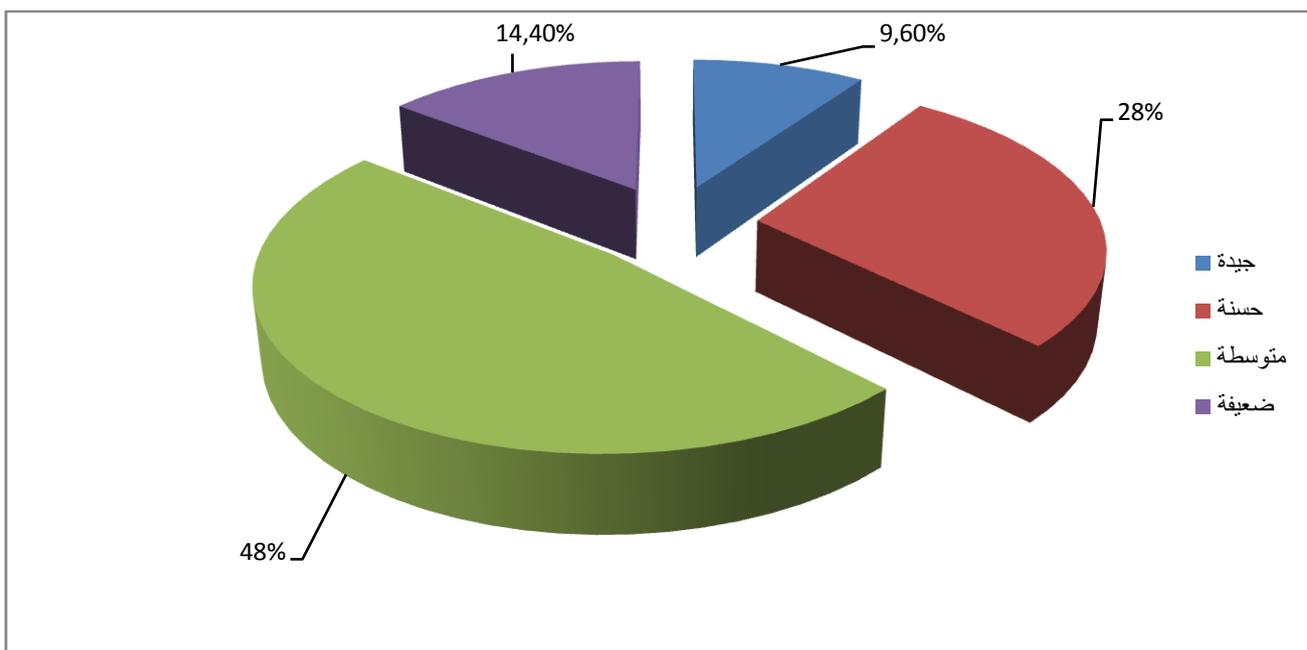
الجدول رقم (39) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة.

النسب	التكرارات	وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة
09.6%	12	جيدة
28%	35	حسنة
48%	60	متوسطة
14.4%	18	ضعيفة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة، أنه من بين 1525 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 48% من أفراد العينة يرون أن وضعية نظام التحفيز في المؤسسة متوسطة، وفي المقابل هناك نسبة 28% من يرون أن هذه الوضعية حسنة، ثم تليها نسبة 14.4% ترى أن وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة ضعيفة، وفي الأخير نسبة 9.6% ترى أن وضعية نظام التحفيز جيدة.

ومن خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نستنتج أن نظام التحفيز بالمؤسسة ميدان الدراسة لا يلبي حاجات العمال وبالأحرى لا يحقق رضا العامل بالمؤسسة، وهو ما تدمر منه معظم المبحوثين، الذي يتوجهون من خلاله سواء كان ماديا أو معنويا إلى إهمال الأعمال الموكلة إليهم وبالتالي التعطيل في أداء العمل مما ينقص من الإنتاجية وكذا يحبط دافعية الفرد في بيئة العمل وبالتالي فنقص عملية التحفيز بالمؤسسة هي نوع من القضاء على روح المبادرة لدى عمالها التي من شأنها إضعاف المردودية الإنتاجية.

الشكل رقم (55) : يوضح توزيع أفراد وضعية نظام التحفيز بالمؤسسة



الجدول رقم (40) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الظروف الفيزيائية التي يؤدون فيها العمل.

النسب	التكرارات	الظروف الفيزيائية في العمل
25.6%	32	مشجعة
74.4%	93	غير مشجعة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بالظروف الفيزيائية التي يؤددي فيها العمال عملهم، أن نسبة 74.4% من المبحوثين من يرون أن الظروف الفيزيائية في العمل غير مشجعة تماما عن العمل، وفي المقابل نسبة 25.6% من ترى عكس ذلك أي أن هذه الظروف الفيزيائية مشجعة عن العمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن زيادة المشاكل في بيئة العمل وكثرة الصراعات يمكن أن تكون بسبب الظروف الفيزيائية غير المشجع لأداء العمال لعملهم فهي من شأنها أن تعطل من أداء العامل لمهامه على أكمل وجه، فهي لا تعطي الرغبة في العمل، وبالتالي كثرة المشاكل وتحبط من نفسية العامل فتجعله في حالة قلق وغضب ينقصان من مردوديته في العمل وعليه نستنتج أن العلاقات في بيئة العمل وكذا الأداء الجيد للعمل يكون بتواجد العمال في ظروف فيزيائية مشجعة وملائمة، والتي يجب على مدراء اليوم إدارة الصراع من خلال البحث عن جوانبه الايجابية بدلا من السلبية فتوفير ظروف عمل جيدة هي نوع من التحفيز والتشجيع للعامل من أجل أداء عمله بل وهي خطة إستراتيجية مبنية على الرؤى المستقبلية لضمان صيرورة الأعمال بالمنظمة.

الجدول رقم (41) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بنظام التحفيز داخل المؤسسة.

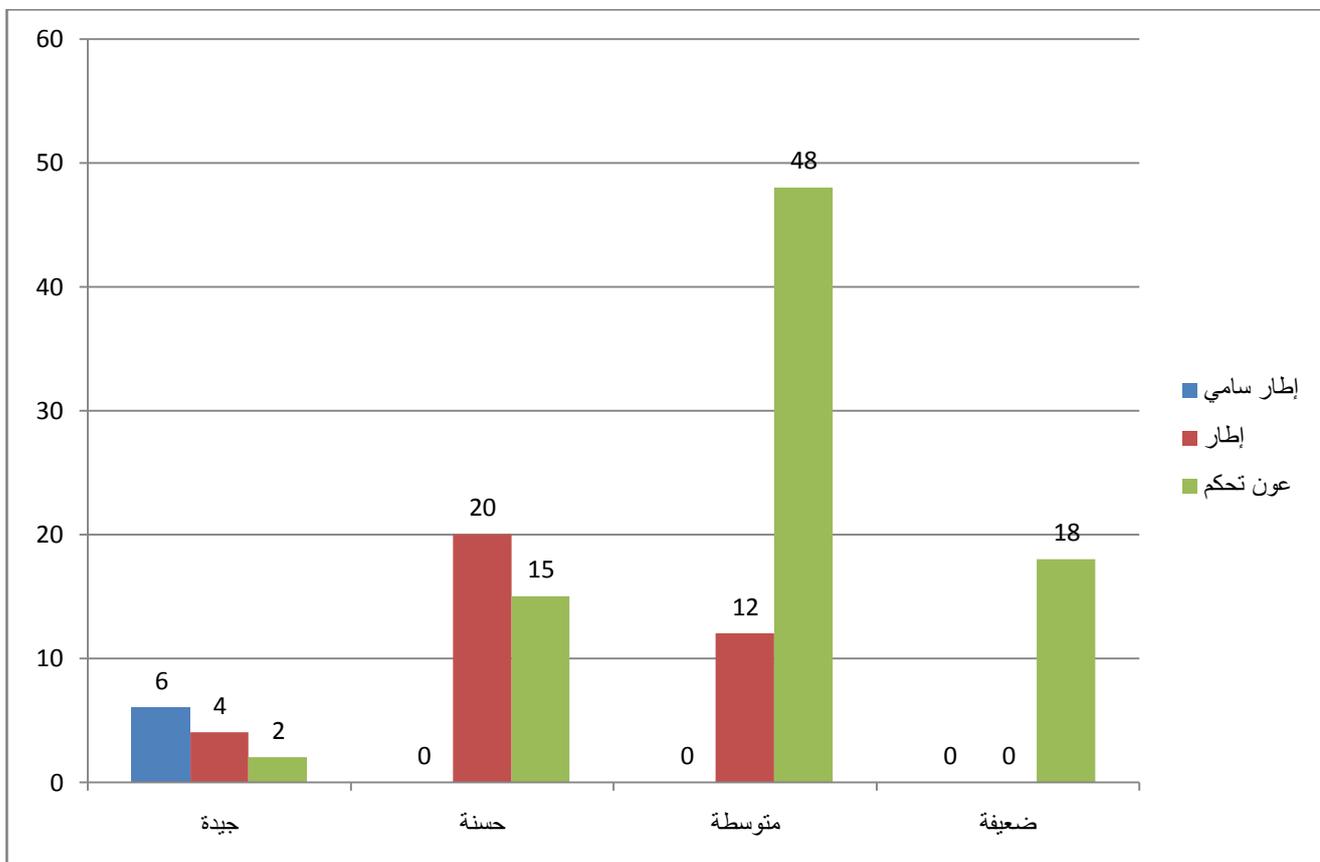
المجموع		عون تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نظام التحفيز بالمؤسسة
9.6%	12	2.4%	02	11.11%	04	100%	06	جيدة
28%	35	18.07%	15	55.55%	20	00%	00	حسنة
48%	60	57.83%	48	33.33%	12	00%	00	متوسطة
14.4%	18	21.68%	18	00%	00	00%	00	ضعيفة
100%	125	00%	83	100%	36	100%	123	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية ونظام التحفيز داخل المؤسسة أنه من بين 06 إطارات هناك نسبة 100% ترى أن نظام التحفيز بالمؤسسة جيدة، وفي المقابل نجد أنه من بين 83 عون تحكم هناك 48 منهم يرون أن التحفيز بالمؤسسة متوسط وهم ممثلون بنسبة 57.83% من أفراد العينة، وتليها نسبة 55.55% من مجموع الإطارات الممثلة ب 36 إطار ترى أن نظام التحفيز بالمؤسسة نظام حسن، وفي المقابل نسبة 33.33% من الإطارات ترى أن نظام التحفيز متوسط، ثم نجد نسبة 21.68% من أعوان التحكم يرون أن نظام التحفيز بالمؤسسة ضعيف، ونسبة 15.07% من نفس الفئة ترى أن هذا النظام حسن ثم تليها نسبة 11.11% من فئة الإطارات ترى أن النظام جيد، ونسبة 2.4% ممثلة بعاملين فقط من فئة الأعوان التحكم من ترى أن نظام التحفيز بالمؤسسة نظام ضعيف.

وعليه نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أنه هناك علاقة بالفئة السوسيو مهنية ونظام التحفيز بالمؤسسة، ففئة الإطارات السامية ترى أن نظام الحوافز جيد نظرا للامتيازات التي تستفيد منها هذه الفئة كالتربصات بالخارج وكذا المنح والعلاوات التي تتقاضاها، نفس الشيء يقال عن فئة الإطارات وفي المرتبة

الأخيرة نجد فئة أعوان التحكم التي تشتكي من نظام التحفيز، أي خلاصة لما سبق من خلال القراءة لهذا الجدول فإن الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في الإطارات هي الفئة الأكثر تحفيزاً ومنحاً للعلاوات والمكافآت أكثر من الفئة السوسيو مهنية الممتثلة في أعوان التحكم، وهنا يظهر رد فعل العامل اتجاه عمله ويرى في المؤسسة أنها تتجه نحو استعمال الوساطة والمحسوبية فهي تفضل الفئات العليا على حساب الفئات المهنية المتوسطة وهي بذلك تولد نوعاً من العجز والتذمر الذي يظهر نوعاً من النزاعات والصراعات في بيئة العمل وهنا تعجز المؤسسة على التدخل الفوري لإيقاف مثل هذه المشاكل.

الشكل رقم (56) : يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بنظام التحفيز داخل المؤسسة



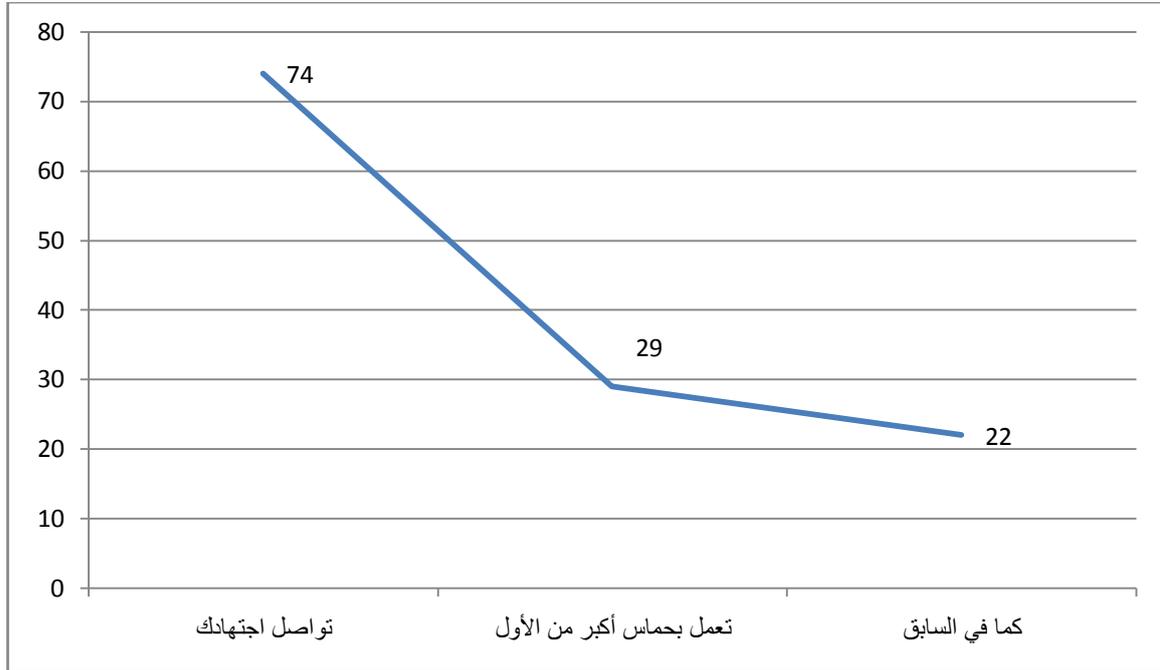
الجدول رقم(42) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي الشكر والعرفان من طرف السلطة الأعلى ورد الفعل اتجاه العمل.

النسب	التكرارات	الشكر والعرفان من المسؤول ورد الفعل اتجاه العمل
59.2%	74	تواصل اجتهادك
23.2%	29	تعمل بحماس أكبر من الأول
17.6%	22	كما في السابق
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 59.2% من أفراد العينة من أجابوا بنعم أي أنهم يواصلون اجتهادهم عندما يتلقون الشكر والعرفان من السلطة الأعلى، في المقابل هناك نسبة 32.2% من تعمل بحماس أكبر من الأول عند حصولها على الشكر والعرفان من قبل السلطة الأعلى، وفي الأخير نسبة 17.6% فقط من أجابوا بأنهم يواصلون العمل كما في السابق.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الحافز المعنوي المتمثل في الشكر والعرفان عن العمل المؤدى من طرف العامل له دور كبير في زيادة الإنتاج وإعطاء المردودية الكبيرة والدافعية القوية نحو العمل، وهو ما صرح به معظم أفراد العينة من خلال رد فعلهم المتمثل في الاجتهاد في العمل ومباشرته بحماس أكثر من الأول، فالحافز المعنوي أيضا من شأنه أن يقوي العمل ويبني العلاقات الطيبة بين العمال والمسؤولين وبالتالي بناء علاقات تنظيمية سليمة ومتينة لإتمام العمل على أكمل وجه وحسب المطلوب في الوقت المناسب.

الشكل رقم (57) : يوضح تلقي الشكر والعرفان من طرف السلطة الأعلى ورد الفعل اتجاه العمل.



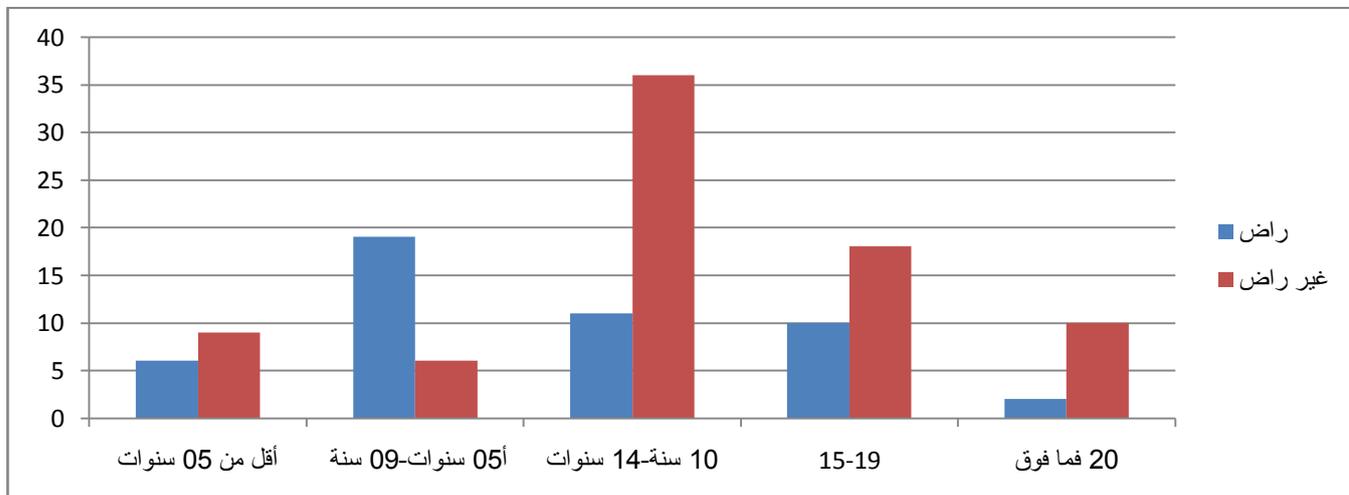
الجدول رقم (43) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل وعلاقتها برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم داخل المؤسسة.

المجموع		20 فما فوق		19-15		14-10		9-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	رضا العامل عن الخدمات الاجتماعية
38.4%	48	20%	2	35.71%	10	23.4%	11	76%	19	40 %	6	راض
61.6%	77	80%	8	64.28%	18	76.59%	36	24%	6	60%	9	غير راض
100%	125	100%	10	100%	28	100%	47	100%	25	100%	15	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأقدمية في العمل برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة أنه من بين 10 مبحوثين الذين يتمتعون بأقدمية قدرها 20 فما فوق غير راضين عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والمتمثلة بنسبة 80% في المقابل نسبة 20% من نفس الفئة ترى العكس أي أنها راضية عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة، تليها الفئة التي تتمتع بأقدمية قدرها 14-10 سنة المتمثلة بـ 47 مبحوث المتمثلة بنسبة 76.59% غير راضين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة في المقابل 23.4% من نفس الفئة راضين عن هذه الخدمات، تليها فئة 5-9 سنوات هنالك نسبة 76% من العمال راضون عن الخدمات الاجتماعية في المقابل 24% غير راضون، تليها فئة أقل من 5 سنوات و المتمثلة بـ 15 هناك ما بين 60% من أفراد هذه الفئة غير راضين عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم من طرف المؤسسة في المقابل 40% من نفس الفئة يرون أنه راضين عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة بعدها تليها فئة 15-19 المتمثلة بـ 10 مبحوثين غير راضين عن الخدمات بين 64.28% في المقابل 35.71% راضين عن هذه الخدمات.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هناك علاقة بين الأقدمية في العمل وكذا مستوى رضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم بالمؤسسة، فكلما تمتع العامل بأقدمية في العمل أبدى عدم رضاه عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم من طرف المؤسسة، فاقدمية العامل في المؤسسة تجعله على علم تام بهذه الخدمات وكيفية تقديمها، أكثر من العمال الجدد مما يجعلهم يتذمرون على اللجنة المسؤولة على توزيعهم وكذا على إدارة الموارد البشرية وكذا طريقة تسييرها لهذه الخدمات التي كما صرح معظم أفراد العينة هي حق لكل عامل لذلك وجب على الإدارة توضيح كل القوانين والمراسيم التي توضح كيفية توزيعها حتى يكون هناك جو من التفاهم بين إدارة الموارد البشرية وبين العمال، هذا التوضيح من شأنه التخفيف من حدة الصراع بين العمال في بيئة العمل.

الشكل رقم (58): يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم داخل المؤسسة.



الجدول رقم(44) :علاقة الحالة العائلية برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة

المجموع		أرمل		مطلق		أعزب		متزوج		العائلية الحالة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العامل رضا الخدمات عن الاجتماعية
38.4%	48	75%	03	50%	01	69.37%	03	47.12%	41	راض
61.6%	77	25%	01	50%	01	90.62%	29	52.87%	46	غير راض
100%	125	100%	04	100%	02	100%	32	100%	87	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح علاقة الحالة العائلية برضا العامل عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة أن هناك نسبة 90.62% من أصل المبحوثين العزاب من أصل 32 عامل غير راضين عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ، في المقابل هناك نسبة 9.37% من هذه الفئة من أجابت بنعم أي أنها راضية عن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة ، ثم تليها نسبة 75% من الأرامل الذين أجابوا بنعم أي أنهم راضون عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة وهي المعامل 25% فقط من أفراد هذه الفئة غير راضين عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ثم تليها فئة المتزوجين المتمثلة بـ 87 مبحوث و الذين أبدوا عدم رضاهم عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم من طرف المؤسسة و المقدرة بنسبة 52,87% في المقابل نجد نسبة 47,12% من هذه الفئة بأبحاث يرضاهم عن هذه الخدمات ، أما بخصوص فئة المطلقين المتمثلة بمبحوثين فقط نسبة 50% أجابت بنعم و 50% أجابت أيضا بلا.

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه أن كل من فئة الأرامل و المطلقين و كذا المتزوجين يبدون نوعا من الرضا عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة و هذه عكس ما أدلت به فئة العزاب ، وأن دل عن شيء إنما يدل على أن هذه الفئات أكثر استفادة من الخدمات الاجتماعية من فئة العزاب ففئة المتزوجين مثلا كما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية عند زواجهم كما يستفيدون منها عند ازدياد مولود أو ختان مولود لهم على عكس العزاب .

الجدول رقم (45): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التغيب عن العمل و علاقته بمنح المكافأة للعمال

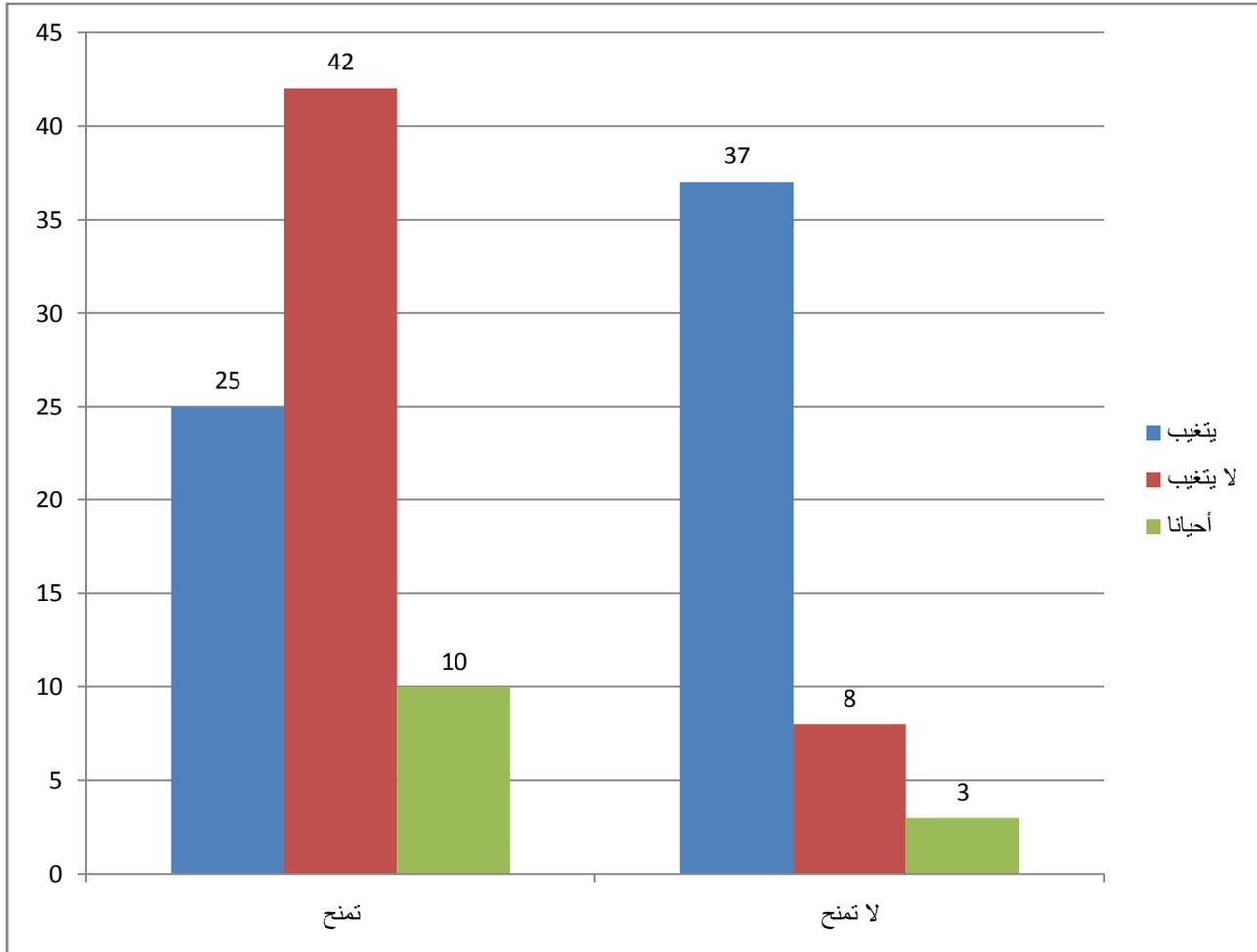
المجموع		أحيانا		لا يتغيب		يتغيب		التغيب عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	منح المكافأة
61,60%	77	76,92%	10	84%	42	40,32%	25	تمنح
38,40%	48	23,08%	3	16%	8	59.68%	37	لا تمنح
100%	125	100%	13	100%	50	100%	62	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح علاقة التغيب عن العمل بمنح المكافأة من طرف المؤسسة نجد أن نسبة 76,92% من العمال الذين يتغيبون أحيانا من مجموع 13 مبحوث أن التغيب أحيانا يكون سببا في عدم منح المكافأة في المقابل نسبة 23,08% يرون أن التغيب ليس له علاقة بمنح المكافأة ثم فئة 84% من مجموع 50 مبحوث يرون ان العامل الذي لا يتغيب له الحق في المكافأة مقابل 16% يرون عكس ذلك ونسبة 59.67% من العمال الذين يتغيبون عن العمل بمجموع 62 مبحوث لا يتلقون المكافأة وفي المقابل 40.32% من يتغيبون ويتلقون المكافأة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن التغيب عن العمل له دور في عدم تلقي المكافأة، وهو ما يسبب النزاعات في العمل، فالتغيب أو الهروب عن العمل من شأنه أن ينقص من مردودية العمل وبالتالي فهو يؤثر على صيرورته، هذا ما يجعل المسؤولين غير راضين على العمال الذين يتغيبون كثيرا عن عملهم، ومنه يعاقبونهم على ذلك بحرمانه من المكافأة، فالعمال هنا يعتمدون على التغيب كأسلوب للهروب عن العمل وبالتالي فهم يساهمون في بروز الصراع بسوء العلاقة بينهم وبين المسؤول المباشر وعليه يحدث تجنب بينهم مما يساهم في خفض المردودية ويكون هنا المسؤول المباشر مجبر على معاقبتهم بحرمانهم من المكافأة، دون النظر في رد فعلهم، ذلك لان التغيب عن العمل له أسباب مختلفة ومتعددة ووجب على إدارة الموارد البشرية معرفة مثل هذه الأسباب وإحصاء بالفعل الأشخاص الذين يتغيبون بصفة متكررة على حساب الأشخاص الذين يتغيبون لفترات قليلة دون أن تساوي بين هاتين الفئتين وعليها معاقبة المتكررين في الغياب بدل الذين يتغيبون أحيانا ولظروف طارئة بالفعل، هنا فقط تبرز الإستراتيجية الفعالة في تسيير شؤون العمال المبنية

على الخطة والرؤى التوقعية والتي تضمن حق العامل في المنظمة وبذلك فهي تعمل على تجنب الوقوع في الصراع.

الشكل رقم (59) : يوضح علاقة التغيب عن العمل بمنح المكافأة من طرف المؤسسة



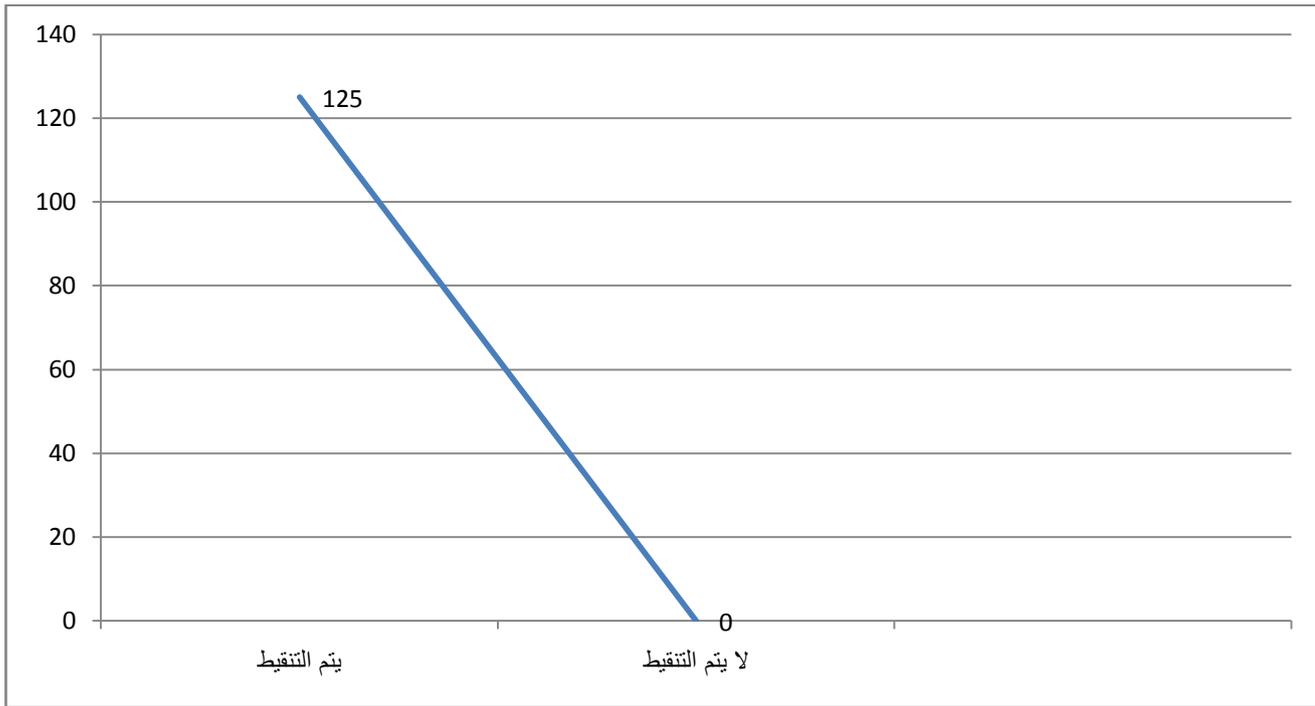
الجدول رقم (46) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التنقيط عند منح علاوة المردودية.

التنقيط عند منح علاوة المردودية	التكرارات	النسب
يتم التنقيط	125	100%
لا يتم التنقيط	00	00%
المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب التنقيط عند منح علاوة المردودية للعمال نجد أن كل أفراد العينة الممثلة بـ 125 مبحوث ومبحوثة والمقدرين بنسبة 100% أكدوا على أن المؤسسة تمنحهم نقطة عند منح علاوة المردودية.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تستعمل أسلوب التنقيط لتقييم أداء عمالها عند منحهم علاوة المردودية، وعليه فكلما زادت النقطة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر، كلما زادت هذه المنحة نحو الأفضل، وهنا يتضح دور العامل ودافعيته في العمل، فالرغبة في العمل والوصول في الوقت المناسب وإعطاء أهمية للمهام الموكلة لكل عامل تعطيه نقطة تلائم المهام التي قام بها وعليه فإن علاوة المردودية هي مكافأة تمنح للتعبير عن مردود العامل أو الجهد الذي بذله في عمله، فزيادة الجهد وفعالية الأداء تؤدي إلى زيادة في النقطة وبالتالي الحصول على مكافأة لا بأس بها.

الشكل رقم (60) توزيع أفراد العينة حسب التنقيط عند منح علاوة المردودية.



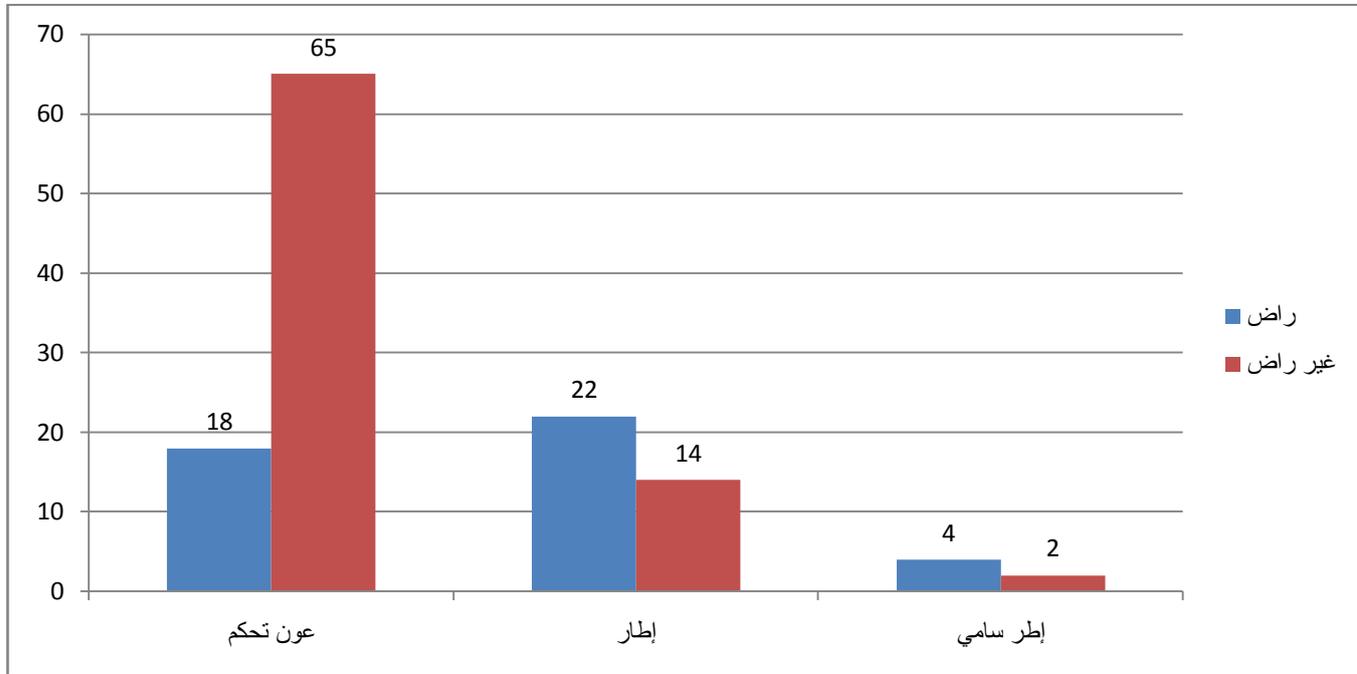
الجدول رقم (47) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية برضا العامل عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية.

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	رضا العامل عن النقطة الممنوحة
35.2%	44	66.66%	4	61.11%	22	21.68%	18	راض
64.8%	81	33.33%	2	38.88%	14	78.31%	65	غير راض
100%	125	100%	6	100%	36	100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 78.31% من فئة أعوان التحكم الممثلين ب 83 عامل من أفراد العينة غير راضين عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، في المقابل نجد نسبة 21.68% من نفس الفئة السوسيو مهنية عبروا عن رضاهم عن النقطة الممنوحة، ثم تليها نسبة 66.66% من فئة الإطارات السامية الممثلين ب 06 مبحوثين أبدوا رضاهم عن النقطة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر، في المقابل نسبة 33.33% من نفس الفئة غير راضين عن هذه النقطة، تم تليهم فئة الإطارات المعبر عنها ب 36 عامل من أفراد العينة نجد نسبة 61.11% عبروا عن رضاهم عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، وفي المقابل نسبة 38.88% منهم غير راضين عن هذه النقطة التي تمنح عند منح علاوة المردودية من طرف المسؤول المباشر.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن النقطة الممنوحة لفئة الإطارات وكذا الإطارات السامية تكون عالية مما أبدوا رضاهم عن هذه النقطة بالإضافة إلى الدور الفعال الذي يلعبونه داخل المؤسسة مما تجعل مسؤولهم المباشر يمنحهم نقطة عالية، على عكس فئة أعوان التحكم، هذه الفئة التي أبدت عدم رضاها عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية وهو ما يدل على المراقبة المستمرة لهذه الفئة الأكثر حركية في العمل، والتي لها دور مباشر في العملية التنظيمية، فطريقة منح النقطة في علاوة المردودية هي في الحقيقة إستراتيجية تتبعها المؤسسة في عملية تحفيز عمالها فإذا نال العامل نقطة عالية استحق أجرا أعلى والعكس إذا تدنت النقطة الممنوحة انخفض التحفيز وبالتالي انخفضت العلاوة وفي الوقت الذي كانت النقطة تعبر عن مجهود العامل ومردوديته في العمل أصبحت في الآونة الأخيرة سلاح يستخدمه أصحاب السلطة ضد العمال ليس مقابل عمله ولكن مقابل العلاقات غير الرسمية التي تجمع المسؤول بالعامل فتظهر النزاعات والمشاكل بسبب هذه النقطة ويحدث تدمير وكره للعمل وترك أيضا للمهام الموكلة للعامل عندما يرى نفسه مساويا أو أقل من عامل مجهوده الحقيقي أو مردوديته هي علاقته بالمسؤول وليس العمل الذي يقوم به، ما نستنتج ه أن إستراتيجية منح العلاوة التي تعتبر حافزا ماديا مقابل مردود العامل في العمل هي طريقة هادفة بل ومبنية على خطط إستراتيجية هادفة لكن استغلال النقطة بطريقة أخرى من طرف بعض المسؤولين إنما هي تجسيد لمفهوم القوي يأكل الضعيف والقوي هنا صاحب العلاقة مع المسؤول والضعيف هو الذي لا تربطه أية علاقة بالمسؤول، فتضعف هنا هذه الإستراتيجية التحفيزية، ووجب على مسؤولي المؤسسات السعي إلى توفير نظام عادل في تسيير العلاوات والمكافآت بل ونظام التحفيز ككل.

الشكل رقم (61) : يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية برضا العامل عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية.



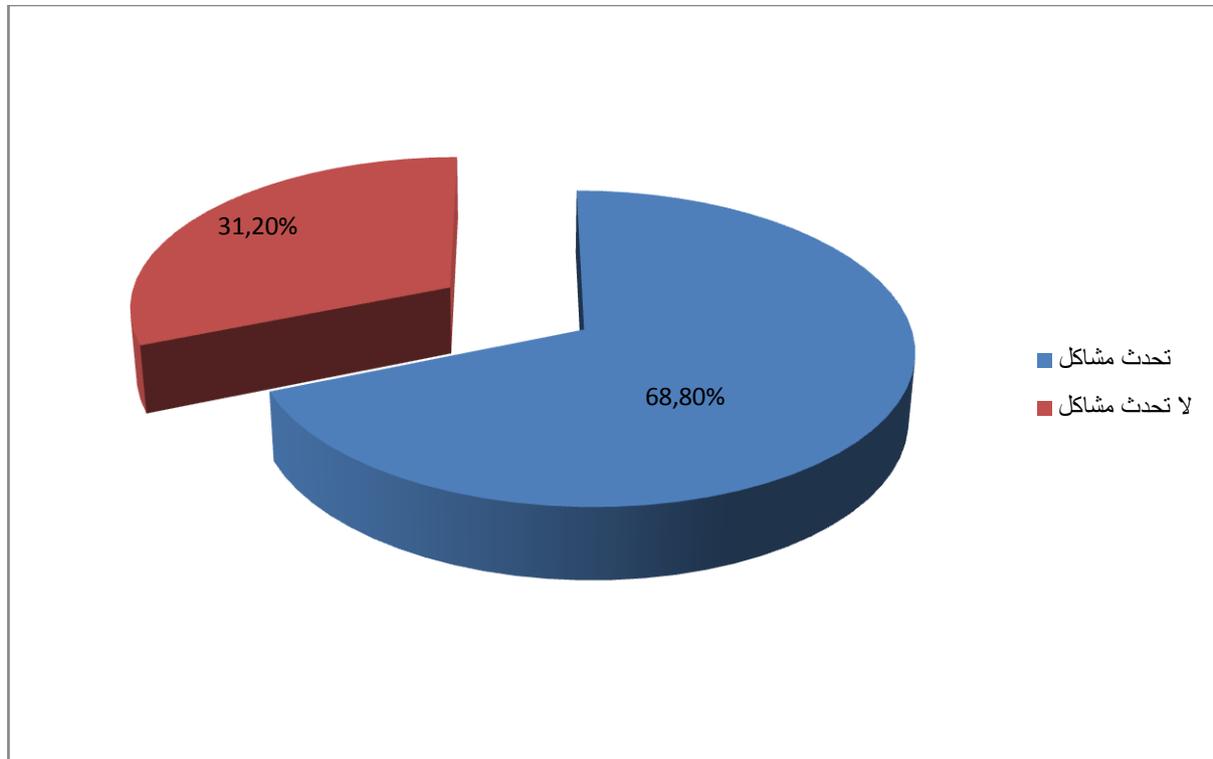
الجدول رقم (48) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب حدوث مشاكل في المؤسسة بسبب عدم رضا العامل عن نقطة علاوة المردودية.

النسب	التكرارات	حدوث مشاكل بسبب النقطة الممنوحة في علاوة المردودية
68.8%	86	تحدث مشاكل
31.2%	39	لا تحدث مشاكل
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاكل التي تحدث بسبب عدم رضا العامل عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 68.8% من أفراد العينة من عبروا عن حدوث مشاكل في العمل عندما لا يكون العامل راض عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، وفي المقابل نجد نسبة 31.2% أجابوا بلا.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن علاوة المردودية كحافز مادي يمنح للعامل له دور في زيادة الإنتاج وتطور العمل وهي بدورها تساهم في بروز المشاكل والصراعات في بيئة العمل عندما لا يكون العامل راض بهذه النقطة التي تمنح لهذه العلاوة وبالتالي عدم رضاه عن هذه العلاوة أو عندما تفقد هذه العلاوة صفة التحفيز وبالتالي الوقوع في الصراع، وهو كما سبق ذكره فإن مشاكل عديدة تحدث في العمل بسبب التقطع الممنوحة ذلك لأن كل العمال هدفهم الحصول على كامل النقطة في الوقت الذي لا يستحق كل العمال النقطة كاملة وتظهر المشاكل أيضا عندما يتساوى المجتهد مع الضعيف أو عندما يفوق الضعيف المجتهد، خصوا وأن هذه العملية هي الحصول على أكبر أجر مقابل العمل الذي يؤديه العامل.

الشكل رقم (62) : يوضح حدوث مشاكل في المؤسسة بسبب عدم رضا العامل عن نقطة



الجدول رقم (49) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العدالة في توزيع المكافآت والعلاوات وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

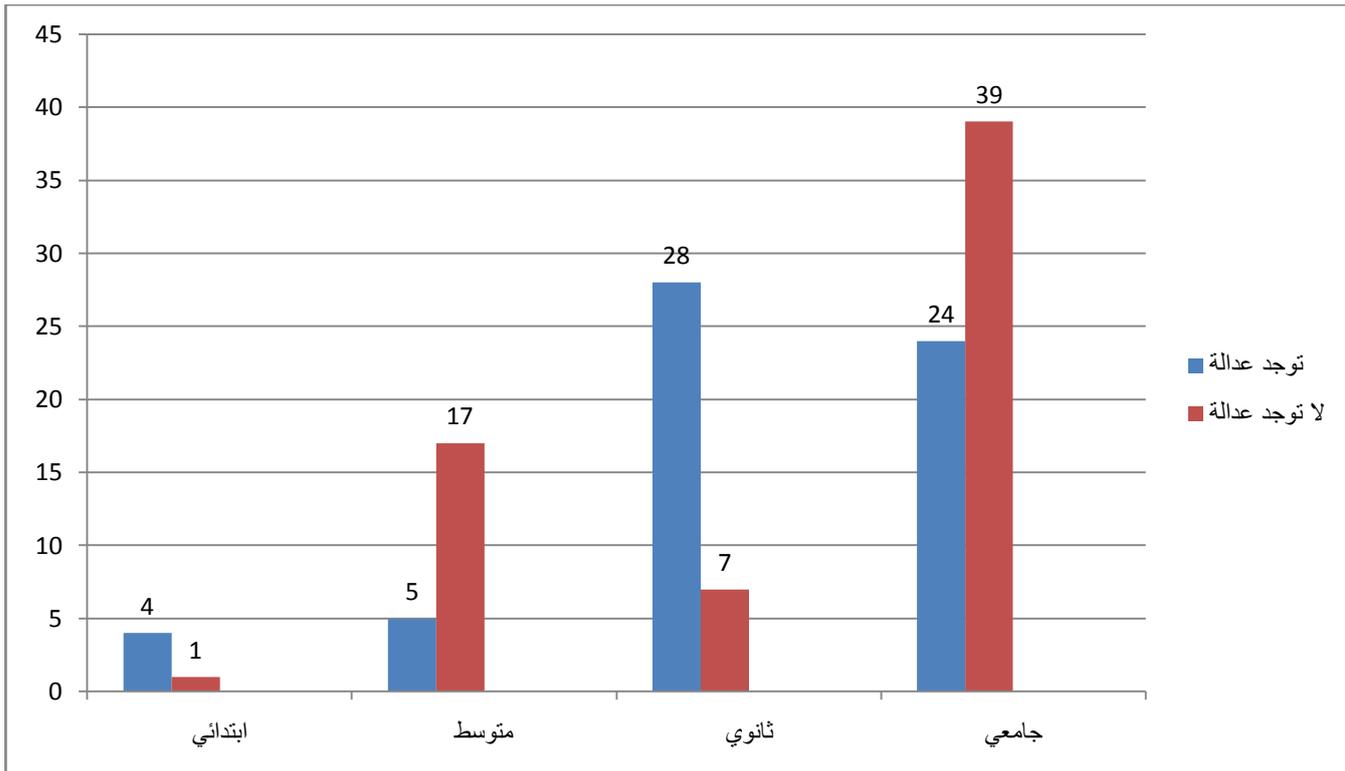
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العدالة في توزيع المكافآت
%48.8	61	%38.09	24	%80	28	%22.72	05	%80	04	توجد عدالة
%51.2	64	%61.90	39	%20	7	%72.27	17	%20	01	لا توجد عدالة
%100	125	%100	63	%100	35	%100	22	%100	05	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين علاقة المستوى التعليمي بالعدالة في توزيع المكافآت والعلاوات أن هناك نسبة متساوية بين المستوى التعليمي ابتدائي و ثانوي وهي مقدره بنسبة 80% الذين صرحوا أنه توجد عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات وفي المقابل نسبة 20% من نفس الأفراد العينة من يرون عكس ذلك أي إن هنالك عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات من طرف المؤسسة، تليها نسبة 77.27% من المبحوثين ذوي المستوى المتوسط والمقربين ب 22 عامل من أفراد العينة يرون أنه لا توجد عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات، وفي المقابل نجد نسبة 22.72% من نفس المستوى يرون أن هناك عدالة في توزيع العلاوات والمكافآت ثم تليها فئة المستوى الجامعي والمقدره ب 63 عامل هناك نسبة 61.9% من هذه الفئة من ترى أنه لا توجد عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات ، وفي المقابل نسبة 38.09% من أفراد هذه الفئة من ترى أن هناك عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات .

نستنتج من الجدول التالي أن هناك تفاوت بين المستويات التعليمية فذوي المستوى الابتدائي وكذا الثانوي صرحوا بوجود عدالة في منح المكافآت وذلك بطبيعة عملهم بالمسؤولين وكذا تخوفات بعض المبحوثين في التصريح ، بينما المستويات المتوسطة و وكذا الجامعية فإنهم يرون أن المؤسسة لا تمنح العلاوات والمكافآت بصفة عادلة، وهو ما يكثر من النزاعات والمشاكل في العمل، فالمستويات مهما اختلفت لها نفس الرأي عن المكافأة والعلاوة التي هي مصدر للمال وبالتالي مصدر لتلبية حاجات الناس المتزايدة التي من

خلالها يضمن قوته وقوت عائلته، فهذا التوزيع غير العادل من طرف المؤسسة إنما هو تجسيد لنوع من رد فعل اتجاه العمل واتجاه المسؤولين يجعل الفرد في صراع مع نفسه ومع زملائه، إذا الحافز المادي تحتاجه كل الفئات المهنية على اختلاف مستوياتهم التعليمية.

الشكل رقم (63) : يوضح العدالة في توزيع المكافآت والعلاوات وعلاقتها بالمستوى التعليمي.



الجدول رقم (50) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهمية الحوافز في استمرارية العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.

النسب	التكرارات	الحوافز لها أهمية في استمرارية العمل وبالتالي زيادة الإنتاج
100%	125	لها أهمية
00%	00	ليست لها أهمية
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهمية الحوافز في استمرارية العمل وبالتالي زيادة الإنتاج، نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة ترى أن الحوافز لها أهمية في زيادة الإنتاج واستمرارية العمل، أي أن كل العاملين أو كل المبحوثين الذين والمقدر عددهم بـ 125 مبحوث ومبحوثة يرون أنه هناك أهمية كبيرة للحوافز في استمرارية العمل وكذا زيادة الإنتاج.

وعليه نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه أن العامل مهما اختلف فهو على وعي تام بالأهمية الكبيرة لوظيفة التحفيز التي تعتبر أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لذا وجب على الإدارة اليوم تسييرها وفق خطط وبرامج إستراتيجية ناجحة، لأنها أكثر الوظائف التي تعطي الدافعية في العمل وزيادة المردودية وكذا تشجيع العمال على التفاني في المهام الموكلة إليهم وبالتالي العمل على تقدم وتطور المؤسسة نحو الأفضل، ذلك لأن التحفيز هو تشجيع للعامل سواء ماديا أو معنويا وإعطائه مكانة في المؤسسة باعتباره إنسان وله الحق في العمل والاجتهاد كما له الحق في الأجر وكذا الشكر والعرفان فالحوافز هي التي تعطي صفة العامل على أنه إنسان وليس آلة من أجل توفير المال، وإنما هو جملة من المشاعر والأحاسيس وكذا الاجتهادات والتنبؤات التي تجعله يسير وكذا يسير بمؤسسته للأفضل.

الجدول رقم(51): يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الحالة العائلية بالتأخر والغياب عن العمل نتيجة عدم التحفيز

المجموع		أرمل		مطلق		أعزب		متزوج		الحالة العائلية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التأخر والغياب نتيجة عدم التحفيز
65.6%	82	75%	3	50%	1	81.25%	26	59.77%	52	التأخر عن العمل
34.4%	43	25%	1	50%	1	18.75%	6	40.22%	35	الغياب عن العمل
100%	125	100%	4	100%	2	100%	32	100%	87	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 81.25% من العزاب الذين يقدر عددهم بـ 32 عاملاً من أفراد العينة، يرون أنهم يتأخرون عن العمل بسبب عدم تحفيزهم، في المقابل هناك نسبة 18.75% من نفس الفئة يرون أن الغياب عن العمل يكون نتيجة عدم التحفيز، أما فئة الأرامل فهم يتأخرون عن العمل بسبب عدم تحفيزهم، إذ نجد نسبة 75% من هذه الفئة عبروا عن ذلك، وفي المقابل 25% منهم من يتغيبون عن العمل في حالة عدم تحفيزهم. أما فئة المتزوجين فهي بنفسها تعبر عن عدم التحفيز بالتأخر عن العمل وهم ممثلون بنسبة 59.77% من مجموع 87 عاملاً، وفي المقابل نجد نسبة 40.22% من هذه الفئة يتغيبون عن العمل نتيجة عدم تحفيزهم، أما فئة المطلقين فقد عبروا بنسبة 50% لكل واحد منهم، حيث يرون أن التغيب عن العمل والتأخر عنه يكون نتيجة عدم التحفيز.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الحالة العائلية بالتأخر والغياب عن العمل نتيجة عدم التحفيز أنه هناك علاقة بين هاذين المتغيرين، فكل الحالات العائلية سواء كانت متزوجة أو مطلقة أو عزباء أو أرامل تتأخر عن الوصول إلى العمل وتتغيب عنه نتيجة عدم تحفيزها، إذن فكل من التغيب والتأخر عن العمل يعتبر نتيجة عدم منح العامل لحوافز ومكافآت، فالرغبة إلى الحوافز من طرف العامل وعدم الحصول عليها يولد اتجاه عكسي نحو العمل وبذلك إلى الهروب منه،

وعليه يعتبر التأخر والغياب هو نوع أو سبب رئيسي من أسباب الصراع التنظيمي ووجب على الإدارة الاعتماد على رؤى وخطط إستراتيجية بغرض تسييره ومعرفة كيفية التعامل معه، كما وجب عليها بناء رسالة جديدة من خلال رؤى مستقبلية مبنية على التخطيط الاستراتيجي لكيفية تسيير نظام المكافآت والعلاوات حتى لا تولد المشاكل في بية العمل وبالتالي خفض المردودية.

الجدول رقم (52) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إمكانية حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز وعلاقته بالأصل الجغرافي (مكان الإقامة) :

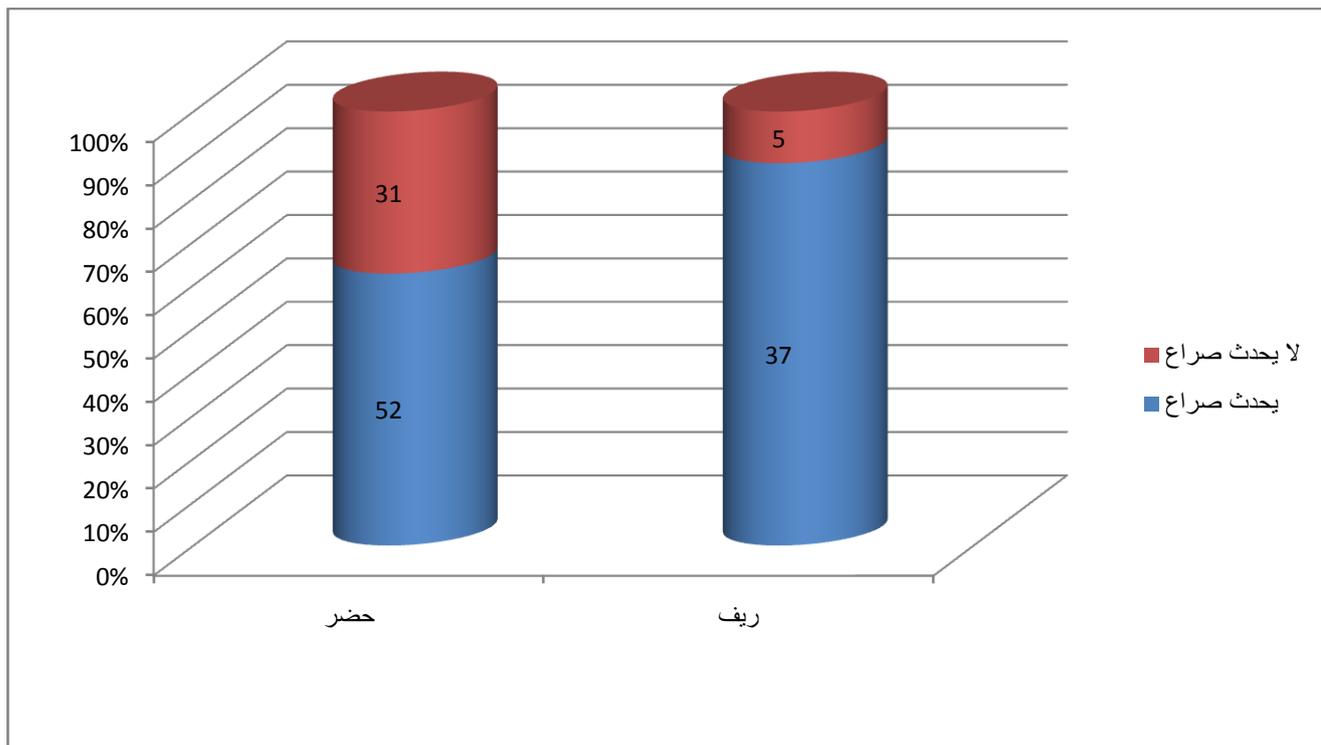
المجموع		ريف		حضر		الأصل الجغرافي (مكان الإقامة)
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	إمكانية حدوث الصراع بسبب الحوافز
71.2%	89	88.09%	37	62.65%	52	تحدث
28.8%	36	11.9%	05	37.34%	31	لا تحدث
100%	125	100%	42	100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة وعلاقته بإمكانية حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز أن هناك نسبة % 71.2 من أفراد العينة صرحوا بنعم أي وجود علاقة بين الأصل الجغرافي (مكان الإقامة) وكذا إمكانية حدوث الصراع بسبب الحوافز التي تمنحها المؤسسة، وفي المقابل هناك نسبة % 28.8 من أفراد العينة كانت إجابتهم بلا.

كما نلاحظ أن نسبة % 88.09 من أفراد العينة من أصل ريفي صرحوا بنعم، في المقابل % 11.9 صرحوا بلا، تليها نسبة % 62.25 من أفراد العينة ذات الأصل الجغرافي حضر صرحوا بحدوث الصراع التنظيمي في المنظمة بسبب الحوافز التي تمنحها لعمالها، في المقابل نسبة % 37.34 من أفراد العينة من نفس الأصل الجغرافي صرحوا بلا، أي عدم حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن كل من أفراد العينة سواء كانوا من أصل جغرافي ريفي أو حضري فإنهم يعترفون بحدوث الصراع التنظيمي بالمؤسسة بسبب الحوافز، وعليه فإن للحوافز دور كبير في رفع معنويات العمال وكذا فعاليتهم ودافعيتهم للعمل رغم اختلاف مكان إقامتهم، والحوافز سواء كانت معنوية أو مادية لها دور كبير في زيادة الإنتاج من جهة كما لها دور في بروز الصراع من جهة أخرى عندما تعجز الإدارة عن إتباع العدالة في توزيع الحوافز وطرق تسييرها، فتحدث الصراعات عندما يحدث تنافس بين العمال للحصول على الحوافز هذا التنافس الذي من شأنه أن يكون أسلوب من أساليب الصراع التنظيمي في المنظمة وهو بذلك يساهم في زيادة الخلافات والنزاعات في العمل.

الشكل رقم (64) : إمكانية حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز وعلاقته بالأصل الجغرافي (مكان الإقامة)



الجدول رقم (53) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية وإمكانية حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز:

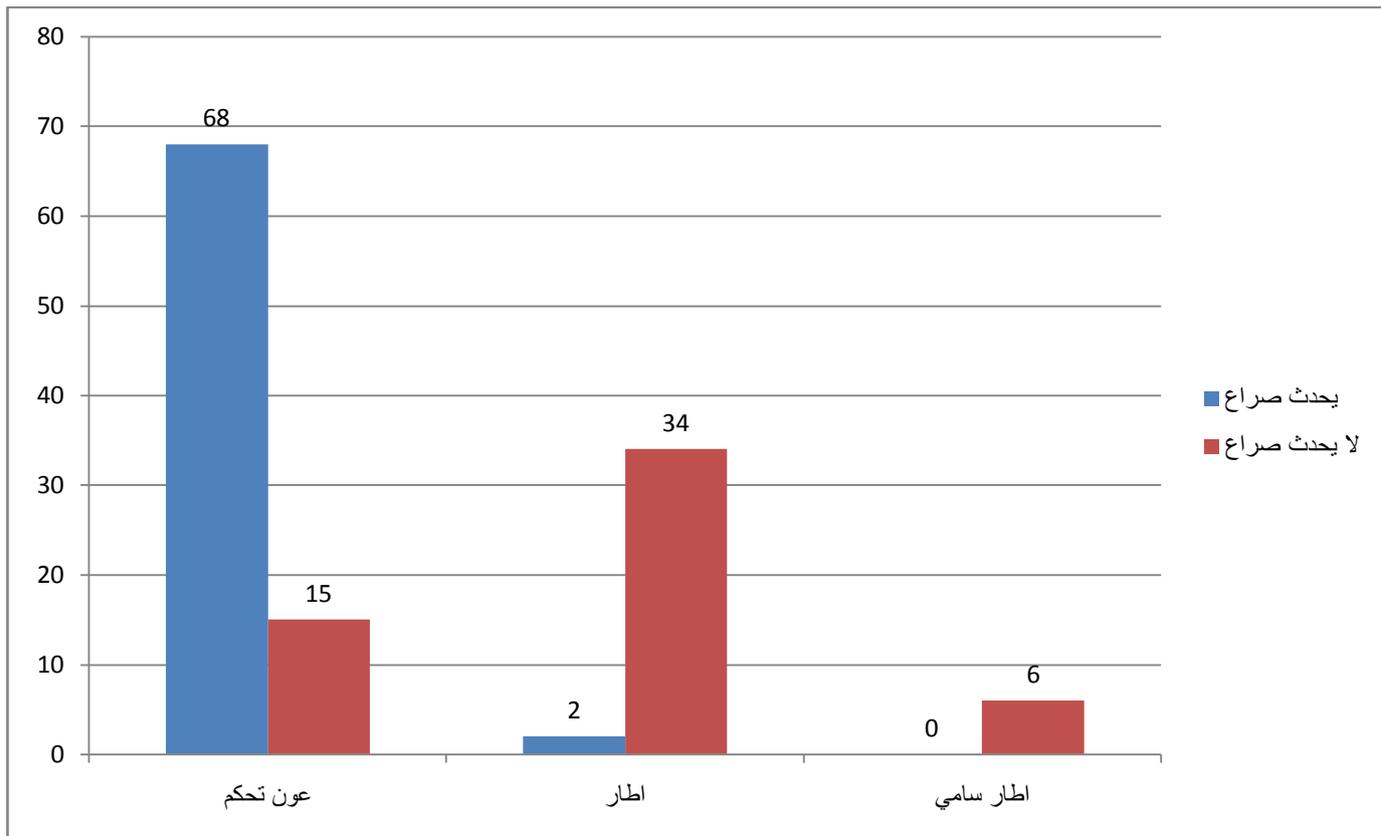
المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإمكانية حدوث الصراع بسبب الحوافز
56%	70	00%	00	5.55%	02	81.92%	68	يحدث صراع
244%	55	100%	06	94.44%	34	18.07%	15	لا يحدث صراع
100%	125	100%	06	100%	36	100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية وإمكانية حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز أن نسبة 100% من الإطارات السامية صرحوا بلا أي عدم وجود صراع تنظيمي بسبب الحوافز، تليها نسبة 94.44% من الإطارات صرحوا كذلك بلا، في المقابل 5.55% فقط من الإطارات الذين أجابوا بنعم أي حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز، ثم نجد نسبة 81.92% من أعوان التحكم صرحوا بنعم أي وجود صراع بسبب الحوافز، وفي المقابل نسبة 18.07% من أعوان التحكم صرحوا بلا أي لا يوجد علاقة بين الصراع والتحفيز داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال ه ذه الدراسة أن الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في الإطارات والإطارات السامية تبعد تماما فكرة حدوث الصراع التنظيمي بسبب الحوافز التي تمنحها المؤسسة، وهذا بطبيعة المهام الموكلة إليهم وكذا الامتيازات التي يحصلون عليها، في الوقت الذي نجد أن فئة أعوان التحكم وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية في المؤسسة بطبيعة أعمالها والخرجات الميدانية التي تفرض عليها، إلا أنها تعاني من عدم التحفيز داخل المؤسسة وهو ما عبر عنه أفراد هذه العينة الذين يرون أنفسهم محرومين من العلاوات والمكافآت ويتذمرون من هذه الحالة خصوصا وأن طبيعة عملهم تتمتع بالخطورة كإيصال الكهرباء والغاز، لذا فهم في طلبات دائمة ينتظرون من المسؤولين إدراجها ضمن نشاطاتهم ويرجون من إدارة الموارد البشرية العمل

على تحقيقه ا بالاعتماد على الاستراتيجيات البديلة للإستراتيجية الحالية التي تعيش نوعا من الانكماش والتدني في التسيير.

الشكل رقم (65) : يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية وإمكانية حدوث صراع تنظيمي بسبب الحوافز



نتائج الفرضية الثانية : " للحوافز علاقة ب بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة "

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

- 1 - المؤسسة تمنح حوافز لعمالها وهذه الحوافز تتنوع بين المادية والمعنوية إلا أن معظم الباحثين يفضلون الحافز المادي على الحافز المعنوي، وهو ما يوضحه الجدول رقم (32)، وكذا الجدول رقم (33).
- 2 - رغم أن المؤسسة تمنح حوافز لعمالها، إلا أن العمال يرون أن هذه الحوافز غير ملائمة تماما للمنصب المشغول، وهو ما يوضحه الجدول رقم (34).
- 3 - إن العامل مهما استمرت فترة تواجده في المؤسسة، ورغم تمتعه بأقدمية لا بأس بها داخلها إلا أنه يفضل الحافز المادي على الحافز المعنوي، وهو ما وضحه الجدول رقم (35).
- 4 - يتوجه العامل إلى العمل بعد حصوله على المكافأة بحماس أكبر من الأول وهو ما يوضح الأهمية الكبرى للمكافأة في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، كما أن التغيب عن العمل يمكن أن يكون سببا رئيسيا في حرمان العامل من المكافأة، وعدم تلقي المكافأة يجعل العامل يقدم شكوى اتجاه ذلك، وهو ما يبرز الصراعات والنزاعات في بيئة العمل، وهو ما وضحته الجداول رقم (36)، (37)، (38).
- 5 - وضعية نظام التحفيز داخل المؤسسة متوسطة، وهي تحتاج لبناء وتخطيط استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية حتى تجعل العامل أكثر ارتياحا في بيئة عمله، وهو ما يوضحه الجدول رقم (39).
- 6 - بيئة العمل أو مكان إجراء ، العامل لعمله هو مكان غير مشجع للعمل، وهو يخفض من المردودية ويولد مشاكل في العم وهو ما يوضحه الجدول رقم (40).
- 7 - إن فئة الإطارات السامية والإطارات هما الفئتان الأكثر تحفيزا في المؤسسة على حساب الفئات الأخرى، لذلك نجد أن هاتين الفئتين الوسيومهنيتين راضين عن نظام التحفيز بالمؤسسة، على عكس فئة أعوان التحكم ترى نظام التحفيز في المؤسسة نظام متوسط، يتوجه نحو الضعف والتدهور وهو ما ينتج عنه سلوكيات غير لائقة في أداء العمل، وهي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجدول رقم (41).
- 8 - إن الحصول على الحافز المعنوي المتمثل في الشكر والعرفان والتقدير عن العمل الذي يقوم به العامل يجعله يواصل عمله باجتهاد، وعليه يبرز الدور الكبير للحافز المعنوي في العملية التنظيمية وكذا في زيادة الإنتاج، وهو ما يوضحه الجدول رقم (42).
- 9 - الخدمات الاجتماعية لها دور في العملية التنظيمية وهي كحافز مادي يسعى كل عامل لبلوغها والحصول عليها، إلا أن معظم العمال مهما زادت أقدميتهم داخل المؤسسة ففهم غير راضين تماما على هذه الخدمات التي تقدم لهم، وبالتالي تولد لهم عدم الرغبة اتجاه العمل، وتولد كذلك نوعا من المشاكل والنزاعات، وهو ما يوضحه الجدول رقم (43).

- 10 - تعتبر فئة العزاب هي أكثر الفئات غير الراضين عن الخدمات الاجتماعية على عكس فئة المطلقين والأرامل، وكذا المتزوجين الذين أبدوا نوعاً من الرضا عن هذه الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (44).
- 11 - التغيب الذي يعتبر ظاهرة انسحابية أو هروب من العمل وبالتالي إهمال العمل وعدم إتمامه في وقته المناسب من طرف العمال تحرمهم من تلقي المكافأة وهو ما يوضحه الجدول رقم (45).
- 12 - علاوة المردودية التي تمنح للعمال كل ثلاثي من السنة المالية هي أكبر حافز مادي تمنح عن طريق إعطاء نقطة، فكلما زادت النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، كلما زادت هذه العلاوة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (46).
- 13 - فئة الإطارات وكذا الإطارات السامية هي الفئة الأكثر رضا عن النقطة الممنوحة في علاوة المردودية على عكس فئة أعوان التحكم، وهي الفئة الأكثر حرماناً من النقطة الكاملة في علاوة المردودية وهو ما يوضحه الجدول رقم (47).
- 14 - النقطة الممنوحة للعامل في علاوة المردودية تساهم في بروز مشاكل في العمل عندما يظهر عدم الرضا عن هذه النقطة التي من شأنها أن تنقص من هذه العلاوة التي يعتبرها العامل حقاً أساسياً من حقوقه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (48).
- 15 - كل المستويات على اختلافها سواء كانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية أو جامعية فهي ترى أن المؤسسة لا تتبع أسلوباً عادلاً في توزيع المكافآت والعلاوات وهو ما يوضحه الجدول رقم (49).
- 16 - الحوافز لها دور كبير في المؤسسة وفي بنائها وبالتالي زيادة الإنتاج، والرفع من مردودية العامل، وهو ما يوضحه الجدول رقم (50).
- 17 - إن الحافز وما له من دور كبير يجعل العامل يتأخر ويتغيب بصفة متكررة عن التوجه إلى عمله في حالة عدم حصوله عليه، وبالتالي فالحوافز يمكن أن تساهم في عرقلة العمل عندما لا توزع بطريقة عادلة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (51).
- 18 - مهما اختلف مكان إقامة العامل سواء في الريف أو في المدينة فإنه يرى أن الصراع التنظيمي يحدث نتيجة عدم منح الحوافز للعامل، وهو ما يوضحه الجدول رقم (52).
- 19 - تمنح الحوافز للفئة السوسيو مهنية المتمثلة في الإطارات السامية وكذا الإطارات أكثر من فئة أعوان التحكم، لذلك فإن هذه الفئة هي أكثر الفئات التي ترى أن الصراع التنظيمي يحدث نتيجة عدم منح المؤسسة لحوافز، وهو ما يوضحه الجدول رقم (53).

المبحث الرابع تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة "الترقية لها علاقة ب بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة"

الجدول رقم (54) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة أو الأساس الذي يتم من خلاله الترقية بالمؤسسة

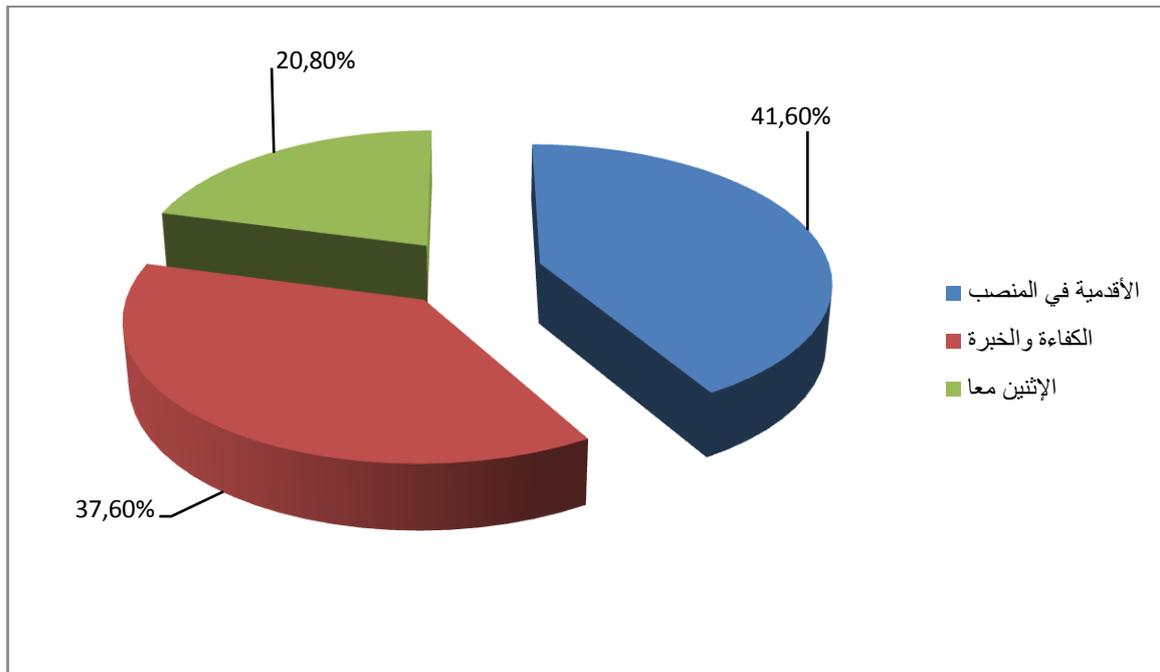
النسب	التكرارات	الأساس الذي تتبعه المؤسسة في عملية الترقية
41.6%	52	الأقدمية في المنصب
37.6%	47	الكفاءة والخبرة
20.8%	26	الاثنين معا
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأساس الذي تتبعه المؤسسة في عملية الترقية نجد أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 41.6% من أفراد العينة من يرون أن الأساس الذي تقوم عليه عملية الترقية هو الأقدمية في المنصب الذي يشغله العامل، وفي المقابل نجد نسبة 37.6% من أفراد العينة ترى أن أساس عملية الترقية هو الخبرة والكفاءة، وفي الأخير نسبة 20.8% من أفراد العينة يجمعون بين الأقدمية في المنصب والكفاءة في عملية الترقية.

وعليه نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الطريقة المتبعة في عملية الترقية هي طريقة الأقدمية في العمل، أو بالأحرى تعداد سنوات العمل وهو ما يولد نتائج غير مقبولة لدى أصحاب الخبرة والكفاءة، إلا أن هذه الطريقة تعتبر طريقة تقليدية في التسيير الإداري الجزائري الذي يبتعد كل البعد عن التخطيط الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية، فهو بذلك يبني رؤى مستقبلية أساسها تعداد سنوات العمل الفعلية بالمؤسسة لذلك تكون هذه الإستراتيجية المتبعة لا تزال إستراتيجية كلاسيكية وقديمة بعيدة عن

التطورات التكنولوجية الحالية التي تبني الرسالة التنظيمية وفق الطرق الحديثة في التسيير لتنمية كفاءات الإدارة بل وتنمية مختلف مواردها البشرية، هذه الرسالة الإستراتيجية التي يتبعها التسيير الكلاسيكي في عملية الترقية تولد اتجاهات مختلفة بين العمال أصحاب الخبرة والكفاءة وبين العمال الذين يتمتعون بأقدمية معتبرة في ميدان العمل فتولد نوعا من الصراع بين هاتين الفئتين، فالفئة الأولى ترى نفسها صاحبة الحق في الترقية لما تضيفه من مهارة وجدارة في أداء العمل، بينما الفئة الثانية ترى نفسها صاحبة الحق في الترقية كونها قضت فترة كبيرة في العمل حتى وان لم تتمتع بخبرة وكفاءة، فيظهر الخلاف والتنافس بين هاتين الفئتين ليبنى الصراع التنظيمي على أساسهما، ومنه تكون طريقة ترقية الموظف لها دور كبير في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة.

والشكل رقم (66) : يوضح الطريقة أو الأساس الذي يتم من خلاله الترقية بالمؤسسة



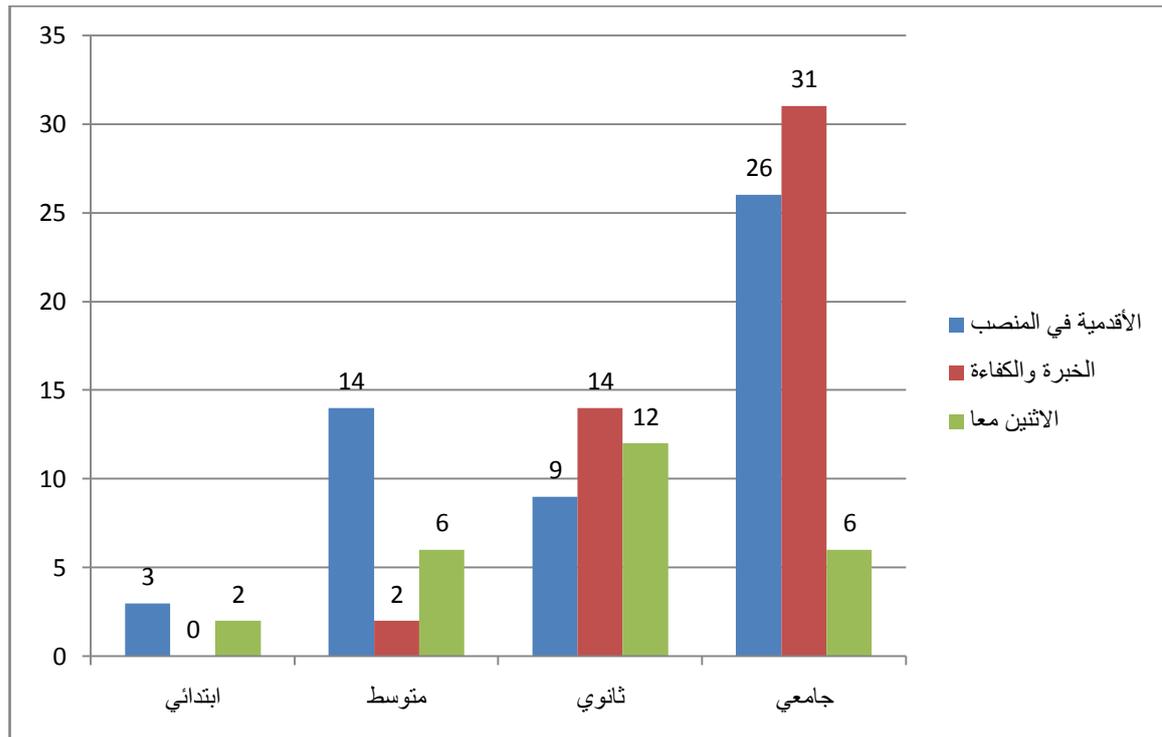
الجدول رقم (55) : يوضح علاقة المستوى التعليمي بالطريقة التي يتم من خلالها عملية الترقية .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الطريقة التي تتبعها المؤسسة في عملية الترقية
41.60%	52	41.26%	26	25.71%	09	63.63%	14	60%	03	الأقدمية في المنصب
37.60%	47	49.20%	31	40%	14	09.09%	02	00%	00	الكفاءة والخبرة
20.80%	26	09.52%	06	34.28%	12	27.27%	06	40%	02	الاثنين معا
100%	125	100%	63	100%	35	100%	22	100%	05	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة المستوى التعليمي بالطريقة التي يتم من خلالها عملية الترقية أن هناك نسبة 63.63% من بين 22 مبحوث لديهم مستوى متوسط يرون أن الأساس في عملية الترقية هي الأقدمية في المنصب تليها نسبة 60% من بين 05 عمال لديهم مستوى ابتدائي يرون أن الأقدمية في المنصب هي أساس عملية الترقية، بعدها نجد نسبة 41.26% من الجامعيين يرون كذلك أن الأقدمية هي أساس الترقية، وفي الأخير نجد نسبة 25.71% من الثانويين يرون الأقدمية هي الأساس، وفي المقابل نجد نسبة 49.20% من الجامعيين يرون أن الكفاءة والخبرة هي أساس عملية الترقية، تليها فئة الثانويين بنسبة 40% من مجموع 45 عامل يرون كذلك أن الخبرة هي أساس الترقية ثم نسبة قليلة ممثلة بـ 09.09% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط يرون أن الخبرة والكفاءة هي الأساس، ونجد من جهة أخرى أن نسبة 40% من الابتدائيين من يفضلون الاثنين معا تليها نسبة 34.28% من الثانويين، ثم نسبة 27.27% من الذين لديهم مستوى متوسط يرون أن كل من الأقدمية وكذا الخبرة والكفاءة هما أساس عملية الترقية، وفي الأخير نجد نسبة 59.25% من الجامعيين يفضلون لأثنين معا.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي وكذا الأساس الذي تقوم عليه عملية الترقية، فالجامعيين المؤهلين الطامحين للمناصب العليا يفضلون الخبرة والكفاءة في عملية الترقية، وهذا تعبيرا لمستواهم وكفاءتهم وكذا جدارتهم المهنية، كذلك الأمر بالنسبة للثانويين، في الوقت الذي نجد أن أصحاب المستويات المتوسطة والابتدائية تفضل الأقدمية كمعيار لعملية الترقية، كما أن هناك نسبة كبيرة أيضا من العمال في المؤسسة يفضلون إن تجمع الإدارة بين الأقدمية والكفاءة كحل لمشكلة أصحاب الأقدمية في العمل وكذا أصحاب الخبرة والكفاءة، فالبناء الاستراتيجي القائم على الخطط والرسالة الإستراتيجية الهادفة هي قدرة المؤسسة من تسيير الصراع التنظيمي الذي يحدث من خلال الجمع بين كل من المعيارين السالف ذكرهما حتى تبعد حدة التنافس الذي منى شأنه أن يبنى المشاكل في العمل وبالتالي خفض المردودية من خلال تدني مستويات العمال في أداء عملهم..

الشكل رقم (67) : يوضح علاقة المستوى التعليمي بالطريقة التي يتم من خلالها عملية الترقية



الجدول رقم (56) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد المرات التي تم من خلالها عملية الترقية في الدرجة: وعلاقتها الأقدمية في العمل

المجموع		20 سنة فما فوق		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عدد مرات التي تمت من خلالها الترقية في الدرجة
04.80%	06	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	40%	06	لم يستفد من الترقية
11.20%	14	00%	00	00%	00	00%	00	20%	05	60%	09	مرة واحدة
12%	15	00%	00	00%	00	04.25%	02	28	13	00%	00	مرتين (02)
15.20%	19	00%	00	00%	00	25.53%	12	100%	07	00%	00	(03) مرات
19.20%	24	00%	00	14.28%	04	42.55%	20	00%	00	00%	00	(04) مرات
07.20%	09	00%	00	10.71%	03	12.76%	06	00%	00	00%	00	(05) مرات
17.60%	22	00%	00	60.71%	17	10.63%	05	00%	00	00%	00	(06) مرات
12.80%	16	100%	10	14.28%	04	04.25%	02	00%	00	00%	00	(07) فأكثر
100%	125	100%	10	100%	28	100%	47	100%	25	100%	15	المجموع

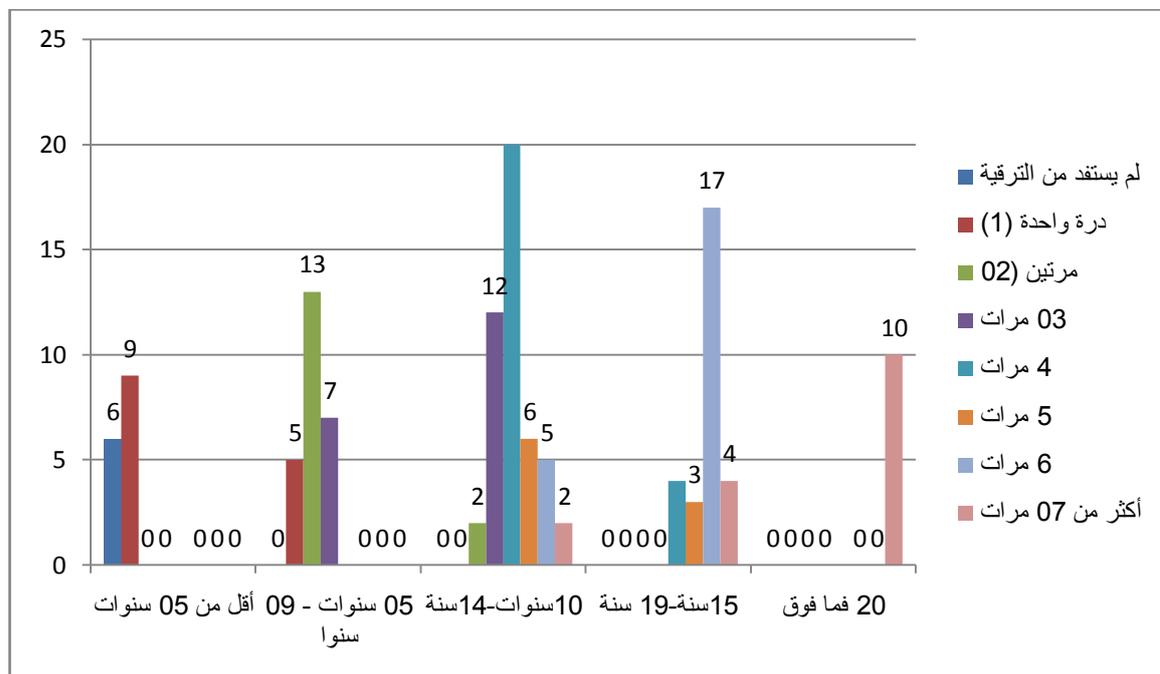
نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل وعلاقتها بعدد المرات التي تمت من خلالها عملية الترقية في الدرجة أن نسبة 19.20% من أفراد العينة قد تمت ترقيتهم في الدرجة أربعة (04) مرات، والممثلة بأربعة وعشرين (24) عاملاً، ثم تليها نسبة 17.60% تمت ترقيتهم في الدرجة ستة (06) مرات وهي العينة الممثلة بـ 22 عاملاً، تليها نسبة 15.20% من العمال الذين تمت ترقيتهم في الدرجة تمت ترقيتهم ثلاثة (03) مرات والممثلة في 19 عاملاً من أفراد العينة، ثم نسبة 12% من العمال الذين تمت ترقيتهم في الدرجة الثانية وفي الأخير نجد نسبة 11.28% الذين استفادوا من الترقية في الدرجة لأكثر من سبع (07) مرات الممثلين بـ 16 عاملاً من أفراد العينة، و 11.12% من الذين استفادوا من الترقية مرة واحدة (01)، وفي الأخير نسبة 04.80% للعمال الذين لم يستفيدوا من الترقية.

من خلال كل هذا نلاحظ أن النسبة العالية هي نسبة 100% والذين أقدميتهم 20 سنة فما فوق قد استفادوا من الترقية سبع (07) مرات فأكثر ممثلة بعشر (10) عمالاً، تليها نسبة 60.71% من العمال الذين يتمتعون بأقدمية في العمل تتراوح ما بين 15-19 سنة والممثلة بـ 28 عاملاً من أفراد العينة قد استفادوا من الترقية في الدرجة أكثر من سبع (07) مرات، ونسبة 60% من أفراد العينة الذين يتمتعون بأقدمية تقل عن 05 سنوات من مجموع 15 عاملاً من أفراد العينة ونسبة 52% من أفراد عينة الذين أقدميتهم من 9-5 سنوات الذين استفادوا في الترقية في الدرجة مرتين، تليها نسبة 42.55% من أفراد العينة الممثلة بـ 47 عاملاً من العمال الذين استفادوا من الترقية بأربعة مرات، وفي المقابل نجد نسبة 40% من أفراد العينة الذين يتمتعون بأقدمية تقل عن 08 سنوات لم يستفيدوا من الترقية في الدرجة، ونسبة 25.53% من أفراد العينة الذين يتمتعون بأقدمية قدرها 10-14 سنة قد استفادوا في الترقية في الدرجة ثلاث (03) مرات، كما نجد نسبة 12.76% من نفس الفئة استفادوا 05 مرات، و 10.63% استفادوا بستة (06) مرات من الترقية في الدرجة، ونجد نسب متساوية مقدرة بـ 4.25% لكل من الذين استفادوا لمرتين والذين استفادوا بأكثر من 07 مرات، ونجد في فئة 09-5 سنوات أن هناك نسبة 28% استفادوا ثلاث مرات في المقابل 20% استفادوا مرة واحدة، كما نلاحظ أيضاً أن نسبة 14.28% من أفراد العينة الذين يتمتعون بأقدمية قدرها 15-19 سنة استفادوا من الترقية في الدرجة 04 مرات، وكذلك نفس الفئة استفادت بأكثر من 07 مرات، تليها في الأقدمية نسبة 16.71% من هذه الفئة استفادت في الترقية في الدرجة 05 مرات.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية في العمل وعدد المرات التي استفاد منها العامل في عملية الترقية في الدرجة، أن الترقية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تمنح حسب التسير الإداري الجزائري القديم على أساس الأقدمية في العمل وهو ما وضعه الجدول السابق ذكره، كما أن القراءة الإحصائية توضح أن المؤسسة تتباعد في فترات الترقية في

الدرجة وهو ما يولد المشاكل والنزاعات بين العمال في بيئة العمل، إذا هناك علاقة بين الأقدمية في العمل وعدد المرات التي استفاد منها العامل من الدرجات في عملية الترقية ، فبطبيعة الحال فإن العامل الذي يتمتع بأقدمية معتبرة في العمل قد استفاد من عدة مرات في الترقية في الدرجة بينما العمال حديثي التوظيف لا يستفيدون من الترقية في الدرجة إلا بعد مدة طويلة، هذا ما يولد التنافس والنزاع بين الفئتين من جهة وبين الفئتين والإدارة من جهة أخرى، لذا وجب على الإدارة إيجاد البدائل للخطط الإستراتيجية التي تقوم عليها عملية الترقية في الدرجة التي تعتبر حقا من حقوق العمال الذي من خلاله يستفيد من زيادات في الأجر هذه الزيادات التي يرغب فيها كل عامل خصوصا بالنسبة للعمال الذين يتمتعون بكفاءة ويداومون على عملهم بصفة يومية وقانونية، فالترقية في الدرجة لا بد أن تكون لها رؤية مستقبلية تجعل كل عامل يستفيد من حقه في هذه الزيادة.

الشكل رقم (68) : يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتهم بعدد المرات التي تم من خلالها عملية الترقية في الدرجة:



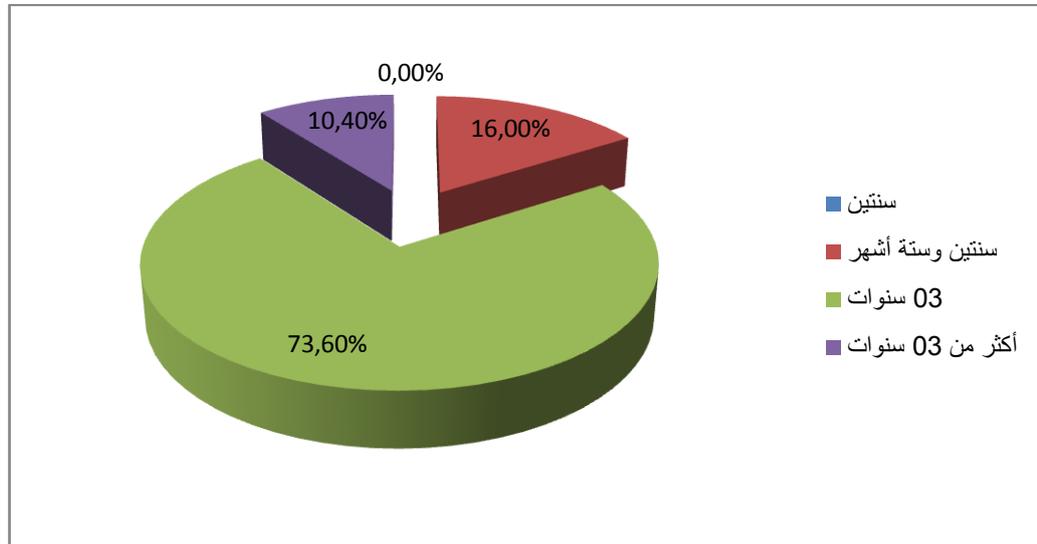
الجدول رقم (57) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدرجات التي تحسب فيها الترقية

النسب	التكرارات	عدد السنوات التي تحسب فيها الترقية
00%	00	سنتين (02)
16%	20	سنتين وستة أشهر
73.6%	92	03 سنوات
10.4%	13	أكثر من 03 سنوات
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدرجات التي تحسب فيها الترقية أن نسبة 73.6% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تقوم بترقيتهم في الدرجة خلال مدة قدرها 03 سنوات، وفي المقابل هناك نسبة 16% قالت أن المؤسسة ترقيهم في مدة سنتين و 06 أشهر، وفي الأخير نسبة 10.4% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة ترقيهم في الدرجة لمدة تفوق 03 سنوات.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تتبع مدة زمنية طويلة في عملية الترقية وهو ما ينقص من العملية التحفيزية فيضعف من الإنتاجية ويسبب مشاكل وصراعات في العمل، هذه الترقية في المدة القصوى تولد عدم الرضا لدى العمال، وتجعلهم يتقاعسون في أداء الواجبات الموكلة إليهم، فالترقية في المدة القصوى يراها العامل عبارة عن عقوبة ضده فيتجاهل المهام الموكلة إليه فإذا كان يعمل من أجل الراتب وهمه هو كيفية الحصول على الزيادة في هذا الراتب إذا حرمانه أو تمديد فترة ترقيته في الدرجة يواجهها برودة فعل تكون أحيانا عنيفة لتشمل زملاء العمل وكذا المسؤولين والعمل الموكل إليه بصفة أكبر فيبرز الصراع والنزاع بسبب ذلك.

الشكل رقم (69) : يوضح عدد الدرجات التي تحسب فيها الترقية



الجدول رقم (58) يوضح توزيع أفراد العينة حسب رد فعل العامل عند عدم رضاه عن عملية الترقية

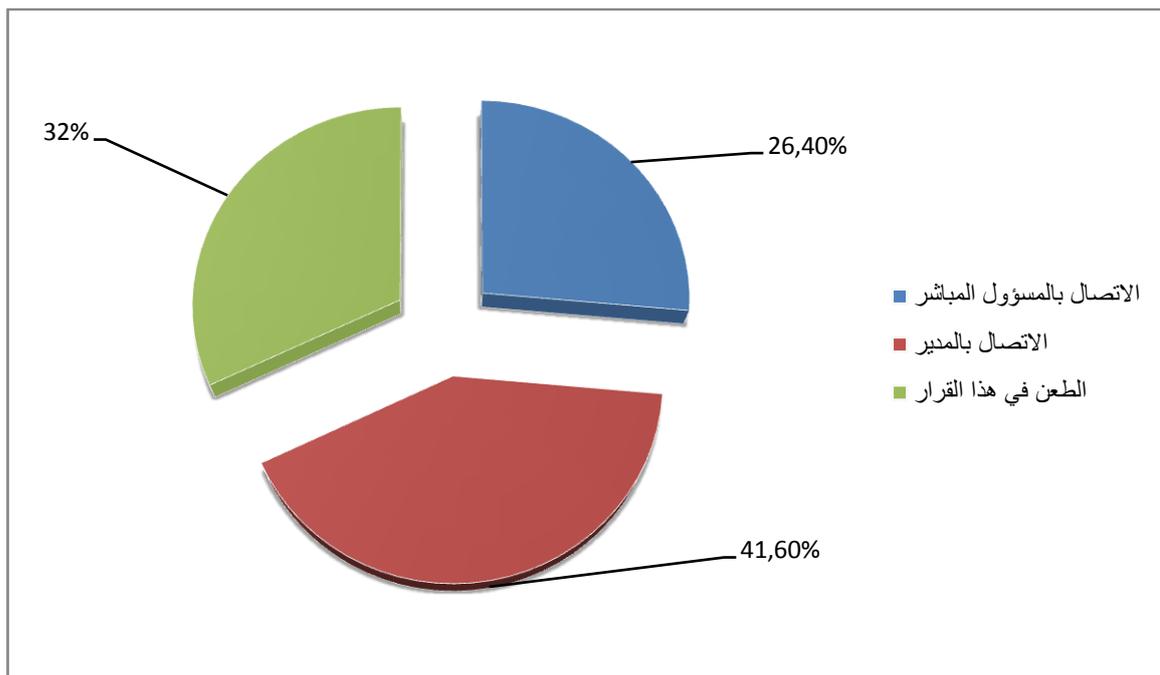
النسب	التكرارات	رد فعل العامل لعدم الترقية في الدرجة
26.4%	33	الاتصال بالمسؤول المباشر
41.6%	52	الاتصال بالمدير
32%	40	الطعن في هذا القرار
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح رد فعل العامل في حالة عدم رضاه عن عملية الترقية في الدرجة أن نسبة 41.6% من مجموع العينة صرحوا أنهم يسعون إلى الاتصال بالمدير في حالة عدم رضاهم عن

الترقية، وفي المقابل نجد نسبة 32% من أفراد العينة بلجؤون للطعن في هذا القرار لعدم رضاهم عن عملية الترقية في الدرجة، وفي الأخير نسبة 26.4% من أجابوا أنهم يتصلون بالمسؤول المباشر.

ومن خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نستنتج أن العمال يعبرون عن عدم رضاهم بطرق مختلفة ولا يتجاوزون عن القرار بل يتصلون بالمدير مباشرة من أجل تسوية وضعيتهم وهو ما يولد خلافات وغضب بين العمال والمسؤول المباشر عن الموارد البشرية، وهو ما يوضح سوء التفاهم بين العمال ومسؤوليهم المباشر الذي يظهر من خلال نقص عملية الاتصال بينهم هذه العملية من شأنها ابراز الصراع في بيئة العمل وكذا خلق جو غير ملائم في بيئة العمل فبدل التعاون من اجل حل الصراع فهم يتجنبون بعضهم البعض مما يساهم في زيادة حدته.

الشكل رقم (70) : يوضح رد فعل العامل عند عدم رضاه عن عملية الترقية



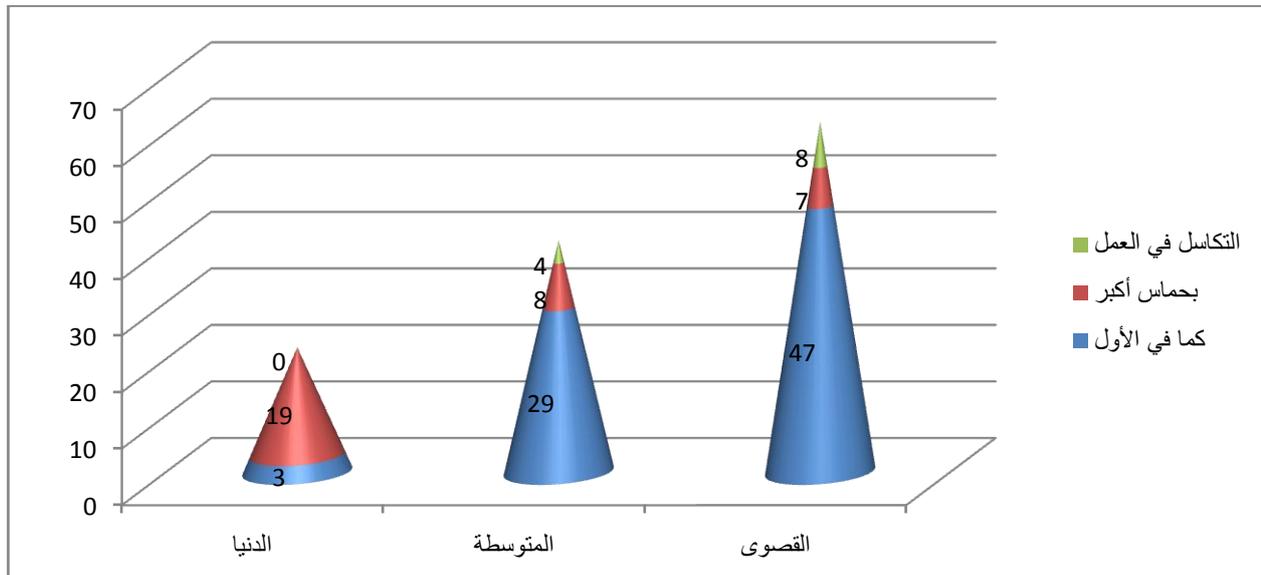
الجدول رقم (59) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية مواصلة العمل و علاقته بللمدة التي تمنح في الترقية في الدرجة .

المجموع		القصوى		المتوسطة		الدنيا		المدة التي تمنحها المؤسسة في الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	كيفية مواصلة العمل
63.20%	79	75.80%	47	70.73%	29	13.63%	03	كما في الأول
27.20%	34	11.29%	07	19.51%	08	86.36%	19	بحماس أكبر
09.60%	12	12.90%	08	09.75%	04	00%	00	التكاسل في العمل
100%	125	100%	62	100%	41	100%	22	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة المدة التي تمنح فيها الترقية في الدرجة وكيفية مواصلة العمل فمن بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك 79 عامل والممثل بنسبة 63.20% أنهم يواصلون عملهم كما في الأول، في المقابل هناك 34 صرحوا بأنهم يواصلون العمل بحماس أكبر بنسبة 27.20% ومنهم 12 عامل يتكاسل في العمل وذلك بنسبة 09.60%، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 86.36% من مجموع المبحوثين الذين تمت ترقيتهم في المدة الدنيا فإنهم يواصلون العمل بحماس أكبر من الذي كانوا عليه، في المقابل هناك نسبة 13.63% منهم صرحوا أنهم يواصلون العمل كما في الأول إذا ما تمت ترقيتهم في المدة الدنيا، تليها نسبة 75.80% من العمال الذين تمت ترقيتهم على أساس المدة القصوى صرحوا أنهم يواصلون العمل كما في السابق ونسبة 12.90% من الذين تمت ترقيتهم أيضا في المدة القصوى يتكاسلون في العمل ونجد نسبة 11.29% من هذه الفئة صرحوا بحماس أكبر، ثم نجد نسبة 70.73% من أفراد العينة الذين تمت ترقيتهم في المدة المتوسطة صرحوا أنهم يواصلون العمل كما في السابق، في المقابل هناك نسبة 19.51% صرحوا أنهم يواصلون العمل بحماس أكبر ونسبة قليلة من هذه الفئة التي تمت ترقيتها على أساس المدة المتوسطة مقدره بـ 09.75% من يتكاسلون في الذهاب إلى العمل.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم العمال في المؤسسة يفضلون الترقية في الدرجة على أساس المدة الدنيا حتى يتمكنوا من الاستفادة من الزيادة في الأجر، وعليه فإنه علاقة بين المدة التي تتم فيها عملية الترقية وكيفية مواصلة العمل، فكلما كانت الترقية في الدرجة على أساس المدة الدنيا كان هناك حماس كبير ومباشرة لا بأس بها للأعمال الموكلة للعمال، على عكس الدرجة القصوى التي يتكاسل فيها العامل في أداء العمل الموكل إليه، وعليه فإن الترقية في الدرجة كحافز مادي لها دور في زيادة الإنتاج ومواصلة العمل فحرمان العامل من الترقية في الوقت المحدد يولد له رغبة في زيادة المشاكل وبالتالي ضعف الأداء، ما نستنتجه أيضا أن العمال رغم ضعفهم في العمل وغيابهم عنه فهم يفضلون المدة الدنيا وهذا أمر غير مقبول بالنسبة للمسؤول عن تسيير الموارد البشرية فلا يمكن تساوي العامل النشط بالعمال المتكاسل وعلى العمال فهم هذا، في الوقت نفسه لا يجوز على المسؤولين حرمان المجتهدين في العمل من الحق في الترقية على أساس المدة الدنيا على حساب الضعفاء وعليه لا بد من اتباع إستراتيجية عادلة في عملية الترقية حتى لا يكون هناك نزاع بين العمال وبين المسؤولين وعليه وجب على المسؤولين إدارة الصراع بالاعتماد على أسلوب التعاون.

الشكل رقم (71): يوضح كيفية مواصلة العمل وعلاقته باللمدة التي تمنح في الترقية في الدرجة.



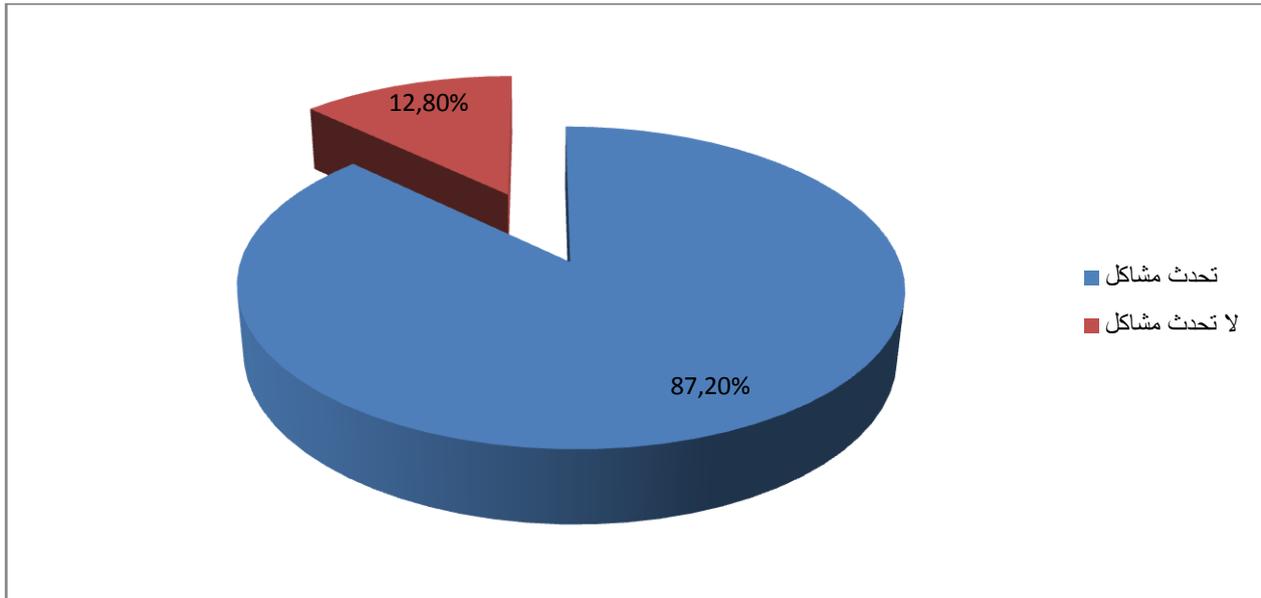
الجدول رقم (60) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وقوع مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب:

النسب	التكرارات	حدوث مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب
87.20%	109	تحدثت مشاكل
12.80%	16	لا تحدثت مشاكل
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب إمكانية وقوع في مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب، أنه من بين 125 من بين 109 ومبحوث ومبحوثة نسبة عالية %87.20 صرحوا أنه تحدثت مشاكل في العمل نتيجة عدم ترقية العامل في الوقت المناسب، في المقابل هناك نسبة %12.80 صرحوا بلا.

وعليه، نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الترقية لها دور كبير في الحياة المهنية للعامل فهي إستراتيجية هادفة تتضمن صعود العامل من درجة أو رتبة إلى درجة أو رتبة أعلى تجعله يستفيد من امتيازات وأجر عال على الأجر الذي يتقاضاه، وعليه فالترقية في الدرجة أو في الرتبة يعطيها العامل أهمية بالغة من خلال مساره المهني وأي تقصير من إدارة الموارد البشرية نحو العامل وتسيير شؤونه خصوصاً ما يتعلق بالترقية تجعله يحدث مشاكل في العمل ونزاعات من شأنها أن تولد صراعات داخل بيئة العمل، فإذا كان هم العامل هو الاجتهاد من أجل بلوغ درجة عليا أو مرتبة أفضل من المرتبة التي التحق فيها بالمؤسسة من خلال تقلده مكانة في السلطة الإدارية والتي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الترقية فأكيد أي عائق يقف ضد تطوره وترقيته سيكون بمثابة مشكل أو صراع قد يعتمد على أي وسيلة للقضاء عليه دون الاكتراث لشخص آخر لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية العمل بحكمة وموضوعية في التسيير وكذا الاعتماد على الرؤى المستقبلية من خلال إستراتيجية ترقية العامل حتى تضمن ديمومة المؤسسة.

الشكل رقم (72) : إمكانية وقوع مشاكل نتيجة عدم الترقية في الوقت المناسب



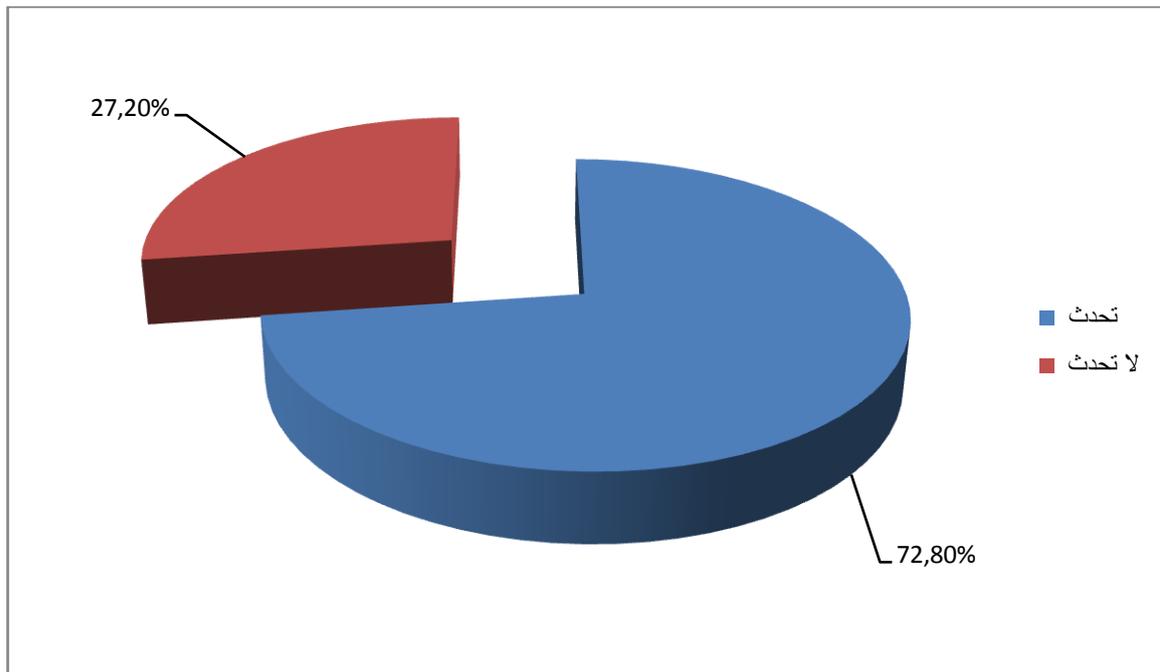
الجدول رقم (61) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب حدوث مشاكل بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية:

النسب	التكرارات	حدوث مشاكل بين كبار السن والشباب في عملية الترقية
72.80%	91	تحدث
27.20%	34	لا تحدث
100%	125	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب حدوث مشاكل بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية، نلاحظ أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية 72.80% من أفراد العينة أجابو بنعم أي أنه تحدث مشاكل بسبب الترقية بين كبار السن والعمال الشباب، في المقابل نجد نسبة 27.20% صرحوا بلا.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أنه هناك مشاكل بين كبار السن الذين يتمتعون بأقدمية في المؤسسة وبين الشباب وهذا راجع إلى عملية الترقية، فالشباب يرون أنفسهم أكثر كفاءة إلا أن الترقية تعطي لكبار السن أكثر، وذلك كون المؤسسة تتخذ معيار الأقدمية أكثر من أي معيار هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه توجد أسباب تجعل المشاكل بين الشباب وكبار السن ذلك كون كبار السن يرون أنفسهم أكثر كفاءة وأقدمية وعلى دراية بالعمل أكثر من الشباب، كما أن الاختلاف في الأفكار بينهم يولد هذه المشاكل، هذا الاختلاف يعتبر نوعاً من التنافس بين كبار السن الذين يرون أنفسهم أساس بناء المنظمة وهم المسؤولون على تطورها، بينما يرى حديثي التوظيف أنهم يتمتعون بأهلية علمية ومتحضرين وعلى دراية بالتطورات التكنولوجية الحديثة أكثر، وهنا يبرز أسلوب المنافسة بين هاتين الفئتين فيزداد الصراع الذي من شأنه عرقلة العمل.

الشكل رقم (73) : حدوث مشاكل بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية:



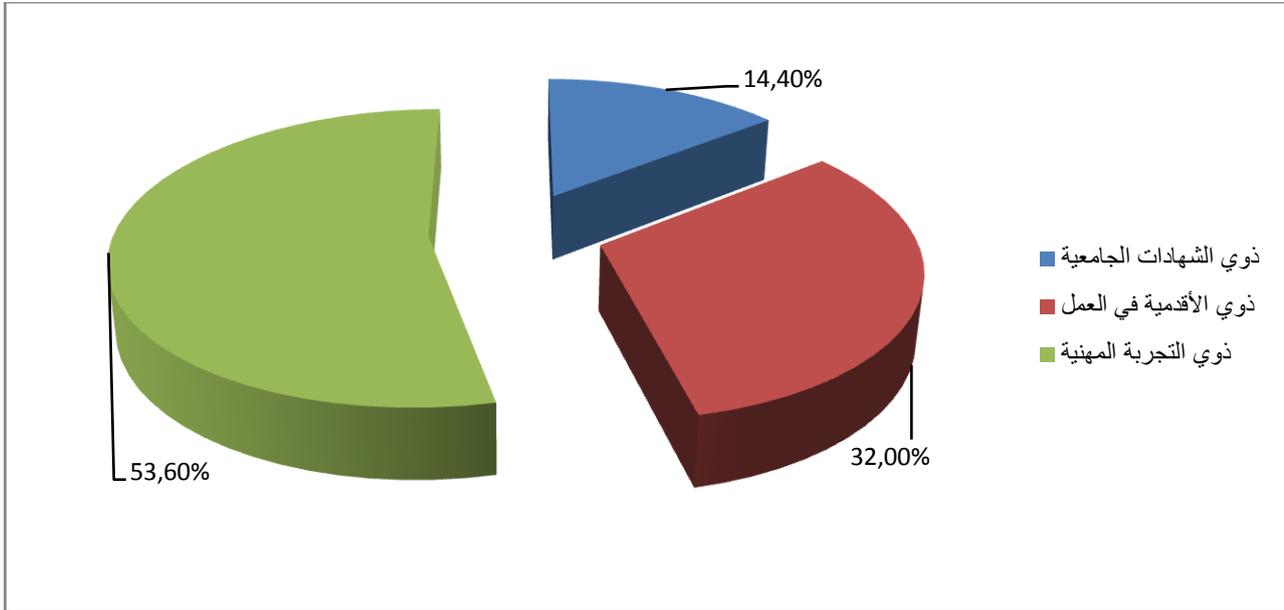
الجدول رقم (62) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية:

النسب	التكرارات	الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية
14.40%	18	ذوي الشهادات الجامعية
32%	40	ذوي الأقدمية في العمل
53.60%	67	ذوي التجربة المهنية
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول انه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 53.60% من أفراد العينة يرون أن الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية هم الأفراد ذوي التجربة المهنية، وفي المقابل هناك نسبة 32% من أفراد العينة يرون أن ذوي الأقدمية في العمل هم الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية وفي الأخير نجد نسبة 14.4% من المبحوثين يرون أن ذوي الشهادات الجامعية هم أكثر كفاءة وجديرين بالترقية.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأفراد الأكثر كفاءة وجديرين بالترقية أن المبحوثين يرون الكفاءة والجدارة لدى العمال الذين لهم تجربة مهنية، ذلك أن التجربة المهنية تجعل العامل يكسب مهارات وخبرات تولد له جملة من الأفكار والمعارف، كما أن المبحوثين أعطوا ذوي الأقدمية في العمل أهمية في العملية التنظيمية وجعلوهم أكثر كفاءة وجدارة بالترقية، وعليه فإن الترقية حسب عينة الدراسة تكون بناء على الجدارة والكفاءة التي تظهر من خلال أصحاب التجربة المهنية.

الشكل رقم (74) : الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بالترقية



الجدول رقم (63) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كانوا قد تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى.

النسب	التكرارات	تمت الترقية في رتبة أعلى
29.6%	37	تمت
70.4%	88	لم تتم
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب إن كان قد تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى، انه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية مقدرة بـ 70.4% من أفراد العينة لم يستفيدوا في الترقية إلى رتبة أعلى، وفي المقابل نجد نسبة 29.6% استفادوا من الترقية في الرتبة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن العمال يشكون من منح المناصب العليا، وعليه فقد أكد هذا الجدول أن الترقية في الرتبة تكون بصفة غير عادلة وغير واضحة وغير معلومة كما صرح بها معظم المبحوثين الذين أكدوا أن علاقة الموظف بالمسؤول المباشر والمدير هي التي تمنح له الترقية في الرتبة، ومن خلال كل هذا يتضح لنا سوء التسيير الإداري من طرف إدارة الموارد البشرية، من حيث أنها لا تتبع إستراتيجية ملائمة في ترقية عمالها، فأغلبية هؤلاء المبحوثين لم يتم ترقيتهم إلى رتبة أعلى وهذا ما يبرز النزاع والصراع التنظيمي من حيث استفادة عامل في الترقية على حساب عامل آخر، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يزال متأخرا إن لم نقل منعما من حيث التسيير الأنجع للموارد البشرية، هذا التسيير الذي يضمن العدالة للمورد البشري وكذا التسيير التوعوي والجيد للمؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم (64) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب استفادة العامل مرآل ترقية في الرتبة وعلاقته بلفئة السوسيو مهنية

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	استفادة العامل من الترقية في الرتبة
29.6%	37	100%	06	69.44%	25	7.22%	6	نعم
70.4%	88	00%	00	30.55%	11	92.77%	77	لا
100%	125	100%	06	100%	36	100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية باستفادة العامل من الترقية في الرتبة أن نسبة 100% من فئة الإطارات السامية والممتلئة ب 06 عمال قد استفادوا من الترقية في الرتبة، ثم نجد نسبة 69.44% من فئة الإطارات قد استفادوا من الترقية في الرتبة، وفي المقابل نجد نسبة 30.55% من هذه الفئة لم تستفد من الترقية في الرتبة، أما فيما يخص فئة أعوان التحكم

والممثلة ب 83مبحوث نجد نسبة 92.77% لم يستفيدوا من الترقية ، وفي المقابل نجد نسبة 7.22% فقط من هذه الفئة السوسيو مهنية قد استفادوا من الترقية في الرتبة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الفئة السوسيو مهنية الأكثر حصولا على الرتب العليا في المؤسسة هي الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في الإطارات بينما فئة أعوان التحكم تقترب نسب الترقية في الرتبة في هذه الفئة إلى الانعدام، رغم الدور الفعال الذي تلعبه في العملية التنظيمية، وهو ما يوضح انحياز المسؤولين إلى بعض الفئات المهنية دون الأخرى، هذا الانحياز من شأنه أن يكثر من المشاكل وبالتالي فوضى في العمل بين الفئات المهنية المختلفة.

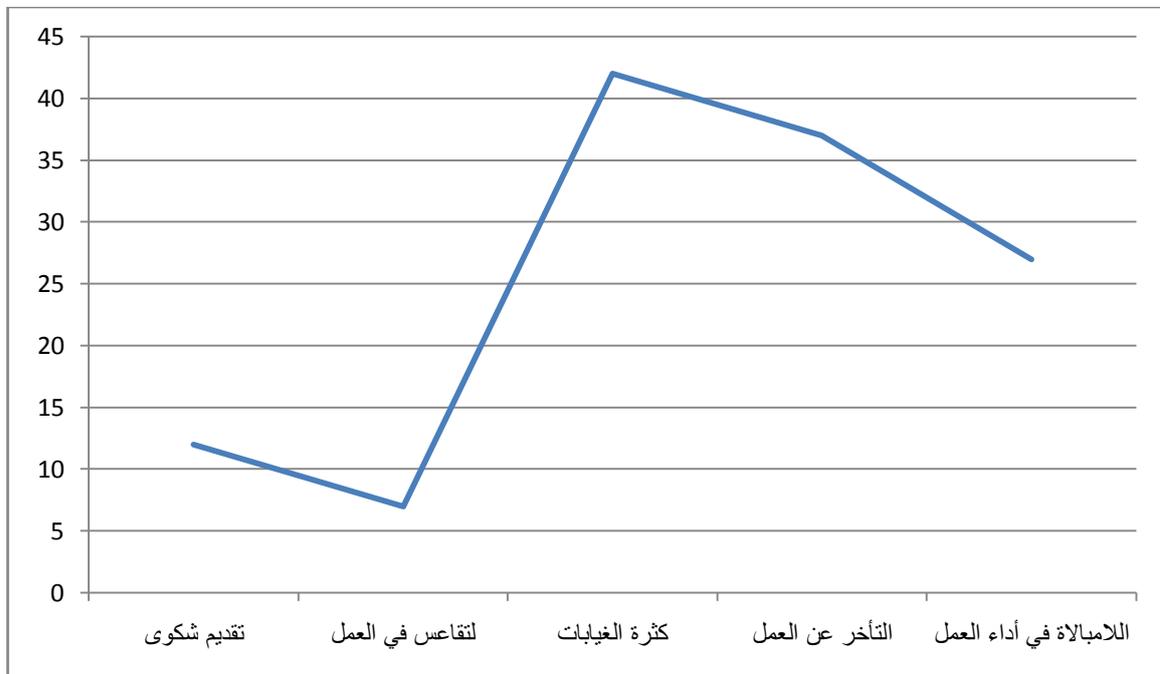
الجدول رقم (65) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رد فعل العامل لعدم منحه رتبة أعلى بالرغم من موافاته للفترة الزمنية المنصوص عليها قانونيا .

النسب	التكرارات	رد فعل العامل لعدم منحه رتبة أعلى
9.6%	12	الشكوى
5.6%	07	التقاعس في العمل
33.6%	42	كثرة الغيابات
29.6%	37	التأخر عن العمل
21.6%	27	الامبالاة في أداء العمل
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب رد فعل العامل عندما لا تمنح له ترقية في رتبة أعلى مع أنه قد وافى الفترة الزمنية أنه من بين 125مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 33.6% من المبحوثين يكون رد فعل في الغيابات المتكررة عن العمل، في المقابل نسبة 29.6% يتأخرون عن الوصول إلى العمل عندما لا يستفيدون من الترقية في الرتبة، تليها نسبة 21.6% عبروا عن اللامبالاة في أداء العمل ونسبة 9.6% أجابوا بالشكوى لفلمسؤول المباشر، وفي الأخير نسبة 5.6% صرحوا أنهم يتقاعسون عن العمل.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الترقية في الرتبة وهو ما يسعى إليه أي عامل في المنظمة، وعندما يجد نفسه قد وافى الفترة الزمنية ولم يستفد منها، فهو يرى نفسه في دوامة وفي أعمال روتينية لم تسمح له ولم تقدم له أدنى الحقوق فيلجأ إلى التغيب عن العمل والتأخر وعدم المبالاة من الأعمال التي توكل إليه، ومن ثمة تبدأ المشاكل بين المسؤول المباشر لتصل إلى المدير وتكثر النزاعات بين العمال في بيئة العمل فيظهر نوع من الصراع التنظيمي بالمنظمة.

الشكل رقم (75) : رد فعل العامل لعدم منحه رتبة أعلى بالرغم من موافاته للفترة الزمنية المنصوص عليها قانونياً .



الجدول رقم (66) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقبل الأمر في حالة ترقية زميلك باشرت وإياه العمل في نفس اليوم والسنة.

النسب	التكرارات	تقبل الأمر
25.6%	32	يتقبل
74.4%	93	لا يتقبل
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقبل الأمر من المبحوث في حالة ما تم ترقية زميل له باشر العمل وإياه في نفس اليوم والسنة، أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية 74.4% من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يتقبلون هذا الأمر ، وفي المقابل هناك نسبة 25.6% صرحوا بنعم أي أنهم يتقبلون هذا الأمر.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن كل عامل يرغب في بلوغ منصب أعلى من المنصب الذي يشغله، وعليه يتولد بين العمال فهنا تظهر ظاهرة التنافس لبلوغ الهدف وتحقيق الحاجات، وعليه يتولد ذلك الشعور بالغيرة والوصول إلى تحقيق رتب عليا، وهنا تظهر المشاكل بين العمال فيلجأ العامل الذي لم يستفد من الترقية إلى إبداء نوع من الرفض للعمل وبالتالي نقص في المردودية فنقص في دافعية العامل نحو العمل، وهنا يظهر عدم الرضا الوظيفي.

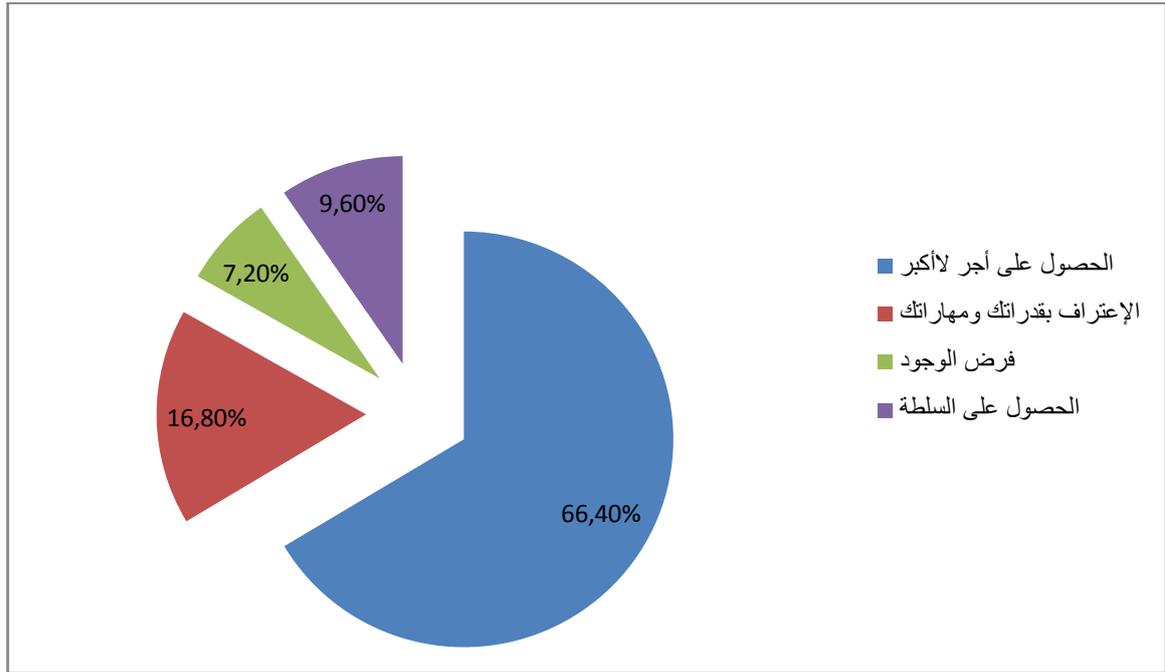
الجدول رقم (67) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المقابل الذي يسعى العامل للحصول عليه من خلال عملية الترقية

النسب	التكرارات	المقابل الذي يسعى العامل إلى تحقيقه من خلال عملة الترقية
66.4%	83	الحصول على اجر اكبر
16.8%	21	الاعتراف بقدراتك ومهاراتك
7.2%	09	فرض وجودك
9.6%	12	الحصول على السلطة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة عالية تقدر ب 66.4% من العمال يسعون للترقية سواء في الرتبة أو في الدرجة الحصول على أجر أكبر، وفي المقابل نجد نسبة 16.8% من العمال يسعون خلال الترقية في الدرجة أو في الرتبة إلى الاعتراف بقدراتهم ومهاراتهم، تليها نسبة 9.6% أجابوا من أجل الحصول على السلطة، ونسبة 7.2% صرحوا من أجل فرض الوجود.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المقابل الذي يسعى العامل للحصول عليه من خلال عملية الترقية، أن العامل يسعى إلى الحصول على الأجر مقابل عملية الترقية، وذلك نظرا لحاجات الإنسان المتزايدة لذلك فهو يحتاج للمال بغرض الوصول إلى هذه الحاجات وبلوغها وكذا تلبيةها.

الشكل رقم (76) : المقابل الذي يسعى العامل للحصول عليه من خلال عملية الترقية



الجدول رقم (68) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الغيابات والتأخرات المتكررة ودورها في عدم الاستفادة من فرص الترقية.

النسب	التكرارات	الغيابات والتأخرات المتكررة لها دور في عدم الاستفادة من فرص الترقية
60%	75	لها دور
40%	50	ليس لها دور
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 60% من أفراد العينة صرحوا بنعم أي أن الغيابات والتأخرات المتكررة لها دور في عدم استفادة العامل من الترقية، وفي المقابل هناك

نسبة 40% من أفراد العينة صرحوا بلا أي انه لا توجد علاقة بين الغيابات والتاخرات باستفادة العامل من الترقية في الرتبة.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الغيابات والتاخرات المتكررة عن الالتحاق بالعمل له دور في عدم استفادة العامل من الترقية في الدرجة أو الرتبة ذلك أن الهروب من العمل أو عدم الالتحاق به في الوقت المناسب من شأنه أن يقلل من العمل ويبرز نوعاً من الإهمال اتجاه الوظيفة التي كلف بها فقواعد العمل التي تضبط احترام الوقت والامتثال للعمل تعاقب عمالها عن هذه الغيابات والتاخرات المتكررة التي من شأنها أن تولد نزاعات في بيئة العمل سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والمسؤول المباشر. الجدول رقم (69) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية إستراتيجية ناجحة.

النسب	التكرارات	الإستراتيجية المتبعة في عملية الترقية هي إستراتيجية ناجحة
35.2%	44	ناجحة
64.8%	81	ليست ناجحة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية إستراتيجية ناجحة، نلاحظ أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 64.8% صرحوا أن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية ليست بالإستراتيجية الناجحة، وفي المقابل نسبة 35.2% صرحوا بنعم.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن العمال يتذمرون من الإستراتيجية التي تتبعها في إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية، بل يرون أن بلوغ الهدف يجب أن يكون للعامل علاقة طيبة بالمسؤول المباشر ويتذمرون من الوساطة والتحيز اتجاه عامل دون الآخر، وهو ما يقلق العمال فأغلبيتهم صرحوا بتذمرهم بقولهم " نوكل ربي " " إني سلمت أمري لله " في احتكار الوظيفة والعمل من طرف إدارة الموارد

البشرية وعدم إعلام العمال بالمستجدات والقوانين التي تحكم حقوقهم، وتوضح واجباتهم إنما في الواقع هو تسيير غير استراتيجي، بل وبعيد كل البعد عنها.

الجدول رقم (70) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بحدوث الصراع والمشاكل في العمل بسبب وظيفة الترقية.

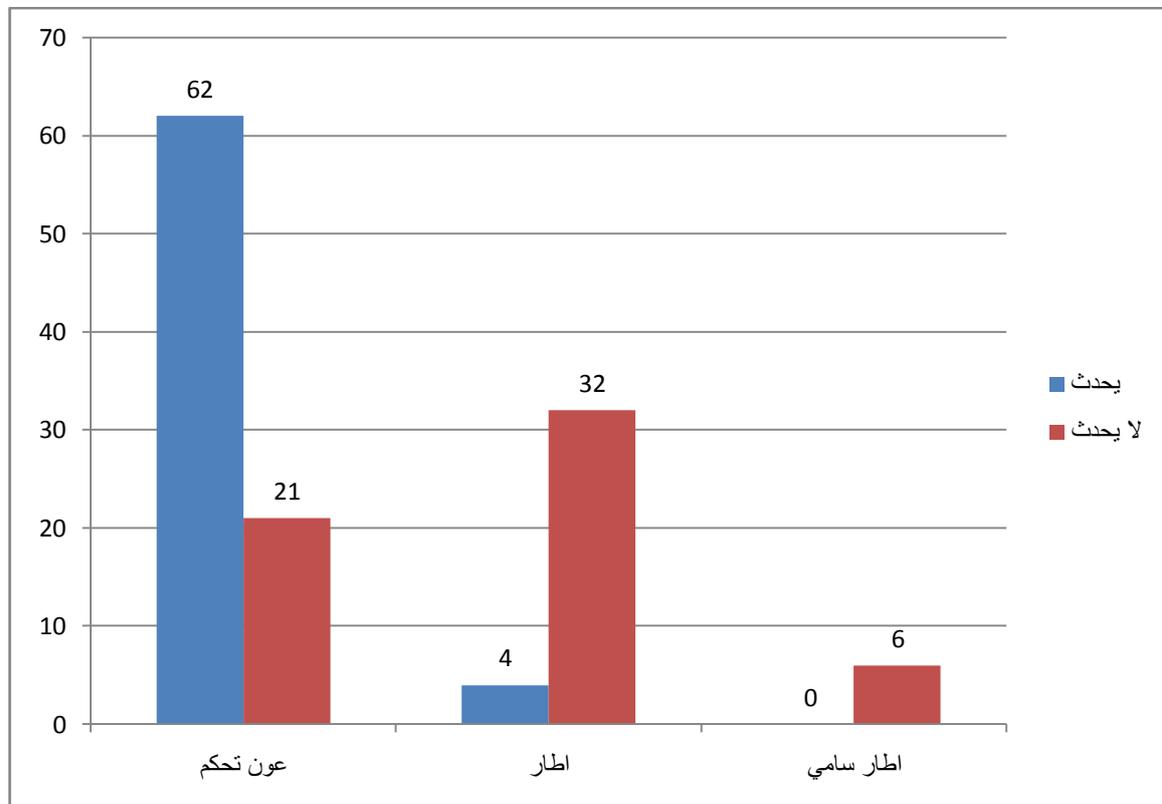
المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	يحدث الصراع والمشاكل في العمل بسبب الترقية
52.8%	66	00%	00	11.11%	04	74.69%	62	يحدث
47.2 %	59	100%	06	88.88%	32	25.30%	21	لا يحدث
100%	125	100%	06	100%	36	100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بحدوث الصراع والمشاكل في العمل بسبب عملية الترقية أن هناك نسبة 100% من فئة الإطارات السامية والممثلة بـ 06 عمال صرحوا أنه لا تحدث مشاكل في العمل بسبب عملية الترقية، تليها نسبة 88.88% من فئة الإطارات من بين 36 عامل صرحوا كذلك بعدم حدوث صراعات في العمل بسبب عملية الترقية، وفي المقابل نجد نسبة 74.69% من أعوان التحكم الممثلين بـ 83 عامل صرحوا بوجود صراعات ونزاعات في العمل بسبب عملية الترقية، في مقابل هذا نسبة 25.36% من نفس الفئة السوسيو مهنية يرون أنه لا تحدث صراعات في العمل بسبب عملية الترقية، وفي الأخير نجد نسبة 11.11% من فئة الإطارات من يرون أن هناك مشاكل في العمل سببها عملية الترقية.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الفئة السوسيو مهنية الممثلة في الإطارات والإطارات السامية أكثر استفادة من عملية الترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة لذلك لا يرون المشاكل التي تحدث في العمل

بسبب هذه الوظيفة، في الوقت الذي نجد أن فئة أعوان التحكم رغم حيويتها إلا أنها تعاني من فرص الترقية وهنا يبرز الصراع التنظيمي عندما تعجز أهم إدارة في المؤسسة وهي إدارة الموارد البشرية من ضمان التسيير الاستراتيجي لمواردها ، وعليه فإن فئة الإطارات وكذا الإطارات السامية تكون أكثر تعاوناً في العمل وأكثر استفادة من الحقوق في الترقية والعلاوات، بينما فئة الأعوان التحكم تكون دائماً في صراع بين المسؤولين بغرض الاستفادة من هذه الحقوق.

الشكل رقم (77) : يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بحدوث الصراع والمشاكل في العمل بسبب وظيفة الترقية.



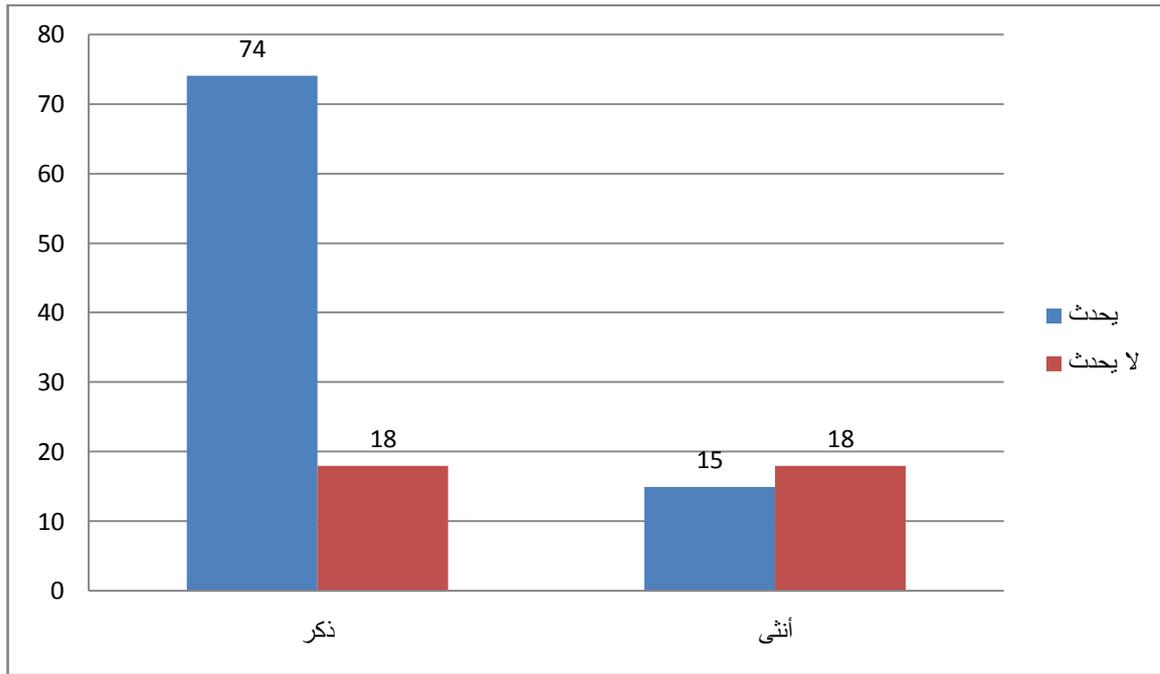
الجدول رقم (71) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعلاقته بوجود صراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	حدوث صراعات بسبب عملية الترقية
71.2%	89	45.45%	15	80.43%	74	تحدث
28.8%	36	54.54%	18	19.56%	18	لا تحدث
100%	125	100%	33	100%	92	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعلاقته بحدوث مشاكل في العمل بسبب عملية الترقية أنه من بين 92 ذكر هناك 75 عامل صرحوا بنعم وهو مقدر بنسبة 80.45% وفي المقابل نسبة 19.55% فقط صرحوا بلا، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة الإناث والمقدر عددهم ب 33 عاملة من أفراد العينة، هناك نسبة 54.54% صرحوا بعدم وجود مشاكل في العمل بسبب عملية الترقية، وفي المقابل 15 امرأة والمعبر عنها بنسبة 45.45% صرحوا بنعم أي وجود مشاكل في العمل بسبب عملية الترقية.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن طابع العمل لدى المؤسسة الذي يفرض تواجد الذكور أكثر من الإناث فنجد أن الذكور هم الفئة الأكثر استيئاناً من عملية الترقية ، وهو ما يوضح التصريح المباشر والجريء من طرف الرجال أكثر من النساء، فطبيعة العمل لدى المرأة تختلف عن الرجل فالرجل متطلب ويحتاج دائماً إلى زيادات في الأجور، على عكس المرأة التي تكتفي بالقليل، كما أن طبيعة المؤسسة وعملها والخرجات الميدانية الخاصة بالرجال أكثر من النساء لطبيعة المهام التي تتطلب إيصال للشبكة الكهربائية والغاز، وعليه نستنتج أن هناك علاقة بين الجنس وحدوث المشاكل في بيئة العمل بسبب عملية الترقية التي لها دور كبير في العملية التسييرية.

الشكل (78) : الجنس وعلاقته بوجود صراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية.



الجدول رقم (72) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وعلاقته بحدوث المشاكل والنزاعات في العمل بسبب عملية الترقية.

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المشاكل التي تحدث بسبب عملية الترقية	
76.8%	96	77.77%	49	68.57%	24	86.36%	19	80%	04	تحدثت مشاكل
23.2%	29	22.22%	14	31.42%	11	13.63%	03	20%	01	لا تحدث مشاكل
100%	125	100%	63	100%	35	100%	22	100%	05	المجموع

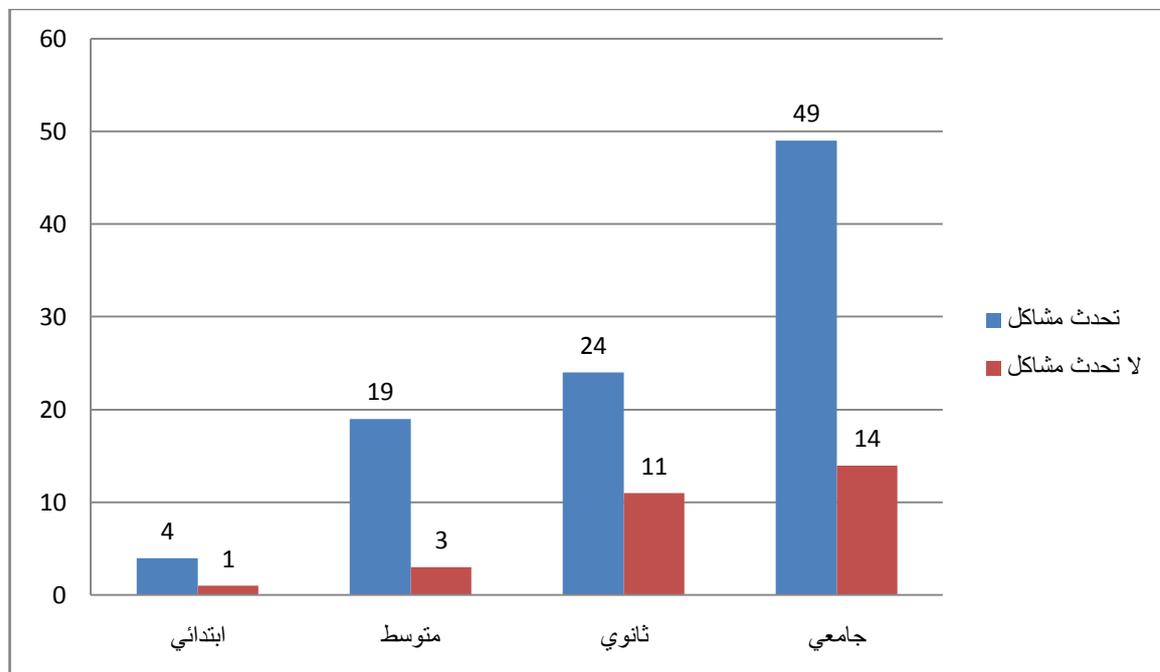
نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة المستوى التعليمي بحدوث المشاكل والصراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية، أن هناك نسبة عالية تقدر بـ 76.8% يرون أن

هناك مشاكل في العمل سببها عملية الترقية، أما بالنسبة للمستوى التعليمي نجد نسبة 86.36% من ذوي المستوى المتوسط صرحوا بنعم ، مقابل 13.63% من نفس المستوى صرحوا بلا، تليها نسبة 80% من فئة المستوى الابتدائي صرحوا بنعم مقابل 20% صرحوا بلا، تليها نسبة 77.77% من الجامعيين صرحوا بنعم أي وجود مشاكل في العمل بسبب عملية الترقية، وفي المقابل نسبة 22.22% من نفس الفئة صرحوا بلا، وفي الأخير نجد نسبة 68.57% من الثانويين صرحوا بنعم، مقابل 31.42% صرحوا بلا أي عدم ودود مشاكل بسبب عملية الترقية.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أنه توجد علاقة بين المستوى التعليمي وكذا المشاكل التي تحدث في بيئة العمل بسبب عملية الترقية، فكل المستويات مهما اختلفت ترى أن المؤسسة تقهر عمالها في عملية الترقية، خصوصا وان هذه الوظيفة من شأنها الرفع من مستوى العامل وكذا أجره، فإغفال الإدارة عن أهم حق من حقوق العمال يجعلهم يتدمرون في العمل ويحدثون مشاكل ونزاعات قد تصل إلى مستوى الصراع التنظيمي هذا الصراع الذي من شأنه أن ينقص من مردودية العمل وبالتالي خسارة المؤسسة وخسارة العامل وكذا خسارة الزبون.

ذ

الشكل رقم (79) : المستوى التعليمي وعلاقته بحدوث المشاكل والنزاعات في العمل بسبب عملية الترقية.



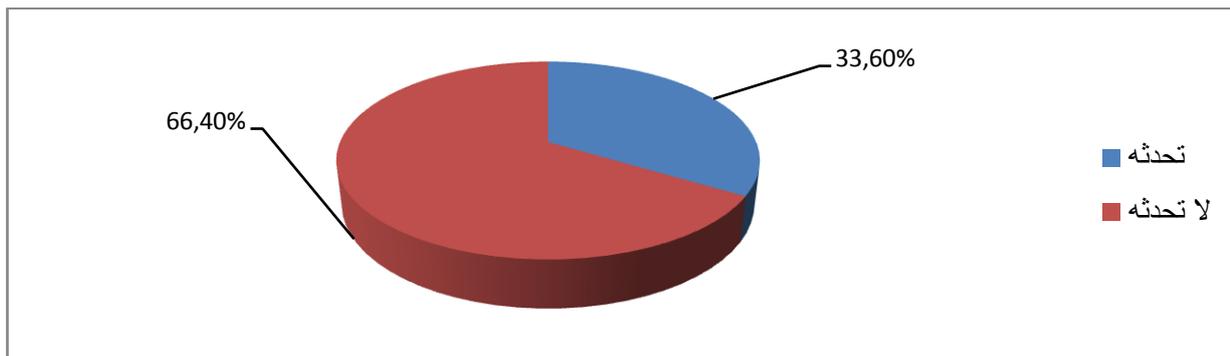
الجدول رقم (73) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إمكانية حدوث الصراع بسبب جماعات مختصة في هذا المجال

النسب	التكرارات	الصراع في العمل تحدّثه جماعات مختصة في هذا المجال
33.6%	42	تحدّثه جماعات مختصة
66.4%	83	لا تحدّثه جماعات مختصة
100%	125	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كان الصراع في تحدّثه جماعات مختصة في هذا المجال، نلاحظ أنه من بين 125 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 66.4% من أفراد العينة صرحوا بلا أي أن الصراع في المؤسسة لا تحدّثه جماعات مختصة في هذا المجال، وفي المقابل نسبة 33.6% من أراد العينة صرحوا بنعم أي أن الصراع في بيئة العمل تحدّثه جماعات مختصة في هذا المجال.

نستنتج من القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الصراع في العمل لا يمكن أن تحدّثه جماعة مختصة في هذا المجال وإنما يحدث نتيجة عدة أسباب قد تكون من طرف عامل واحد أو مجموعة من العمال، فيحدث الصراع بسبب الترقية أو التحفيز أو طريقة توزيع السلطة أو غيرها من المسببات الحقيقية والفعلية للصراع التنظيمي، كسوء التسيير وعدم بناء الخطط الإستراتيجية التي تقوم على اختيار أحسن البدائل التي من شأنها تسيير الإدارة نحو الأفضل، لذا لا يمكن انساب الصراع لشخص واحد أو لمجموعة من الأشخاص.

الشكل رقم (80) : إمكانية حدوث الصراع بسبب جماعات مختصة في هذا المجال



نتائج الفرضية الثالثة : " الترقية لها علاقة ببروز الصراع التنظيمي "

توصلنا من خلال هذه الفرضية إلى النتائج التالية :

- 1 - الطريقة التي تعتمد فيها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة عند ترقية عمالها هي الأقدمية في العمل او بالاحرى سنوات العمل الفعلية بالمؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (54)
- 2 -تختلف وجهة النظر من طرف عمال المؤسسة في عملية الترقية، فالجامعيين والثانويين يفضلون الخبرة والكفاءة في عملية الترقية في الوقت الذي نجد أن المستويات المتوسطة والابتدائية تفضل الأقدمية في العمل، وهنا يبرز الخلاف في وجهات النظر بين الجامعيين والثانويين الحاملين للشهادات على حساب المستويات الأخرى وهو ما يوضحه الجدول رقم (55)
- 3 -قياس الترقية في المؤسسة يكون بالأقدمية فالعمال الذين يتمتعون بأقدمية معتبرة في المؤسسة نجد أنهم استفادوا حتى أكثر من سبع (07) مرات في الترقية في الدرجة، في الوقت الذي نرى أن العمال حديثي التوظيف لم يستفيدوا بعد من الترقية في الدرجة وهو ما يوضحه الجدول رقم (56)
- 4 -حساب عدد الدرجات في المؤسسة أثناء عملية الترقية في الدرجة يكون ابتداء من 03 سنوات كحد أدنى ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (57).
- 5 -يتجه العمال على الاتصال بالمدير أو الطعن بقرار اللجنة عند عدم رضاهم عن عملية الترقية في الدرجة كرد فعل اتجاه الوضعية التي وصلوا إليها نتيجة الترقية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (58).
- 6 -استفادة العامل من المدة الدنيا في الترقية في الدرجة يجعله يواصل عمله بحماس أكبر مما كان عليه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (59)، فالعمال يرون أن عدم ترقيةهم في الوقت المناسب يحدث ذلك مشاكل في العمل، هذه المشاكل من شأنها أن تصل إلى درجة الصراع بين العمال وبين العمال والإدارة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (60).
- 7 -تحدث مشاكل في بيئة العمل بين كبار السن الذين يرون أنفسهم الأساس في العمل وبين حديثي التوظيف الذين يرون أنفسهم أكثر خبرة وجدارة من كبار السن وهو ما يوضحه الجدول رقم (61)
- 8 -إن الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بعملية الترقية هم الأفراد الذين يتمتعون بتجربة مهنية أكثر من الأفراد ذوي الأقدمية، بل على حساب ذوي الشهادات الجامعية وهو ما يوضحه الجدول رقم (62).
- 9 -أغلبية المبحوثين لم يتم ترقيةهم إلى رتبة أعلى من الرتبة التي وظفوا فيها، وهو ما يخفض من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (63)،فئة الإطارات وكذا فئة الإطارات السامية خصوصا هم الفئات الأكثر استفادة من الترقية على حساب فئة أعوان التحكم وهنا يظهر أن الإدارة لا تتبع أسلوبا عادلا وخطط إستراتيجية في عملية الترقية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (64).

- 10 - إن العمال يلجؤون إلى التغيب عن العمل والتأخر في الوصول إليه عندما لا تتم تعريقتهم إلى رتبة أعلى بالرغم من موافقتهم للشروط القانونية، كما يبدوون لامبالاة اتجاه العمل، ومن هنا تظهر المشاكل والنزاعات وبالتالي انخفاض في المردودية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (65).
- 11 - لا يمكن للعامل أن يتقبل أمر ترقية زميل له إلى رتبة أعلى وقد باشر العمل وغياه في نفس السنة، فكل عامل يرغب في الزيادة في الأجر والرفع في الرتبة، خصوصا وأن الأجر هو ما يعمل من أجله العمال، وهو ما يوضحه الجدول رقم (66).
- 12 - غن المقابل الذي يريه كل العمال من عملية الترقية هو الحصول على زيادات في الأجر هذا من جهة، والاعتراف بقدرات العامل ومهاراته من جهة أخرى، وهو ما يوضحه الجدول رقم (67).
- 13 - الغيابات والتأخرات عن العمل تعتبر سببا رئيسيا في عدم ترقية العامل سواء في الدرجة أو في الرتبة وهو ما يوضحه الجدول رقم (68).
- 14 - لا توجد إستراتيجية ناجعة في عملية الترقية على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية تيبازة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (69).
- 15 - فئة أعوان التحكم هي الفئة التي ترى أنه توجد مشاكل بسبب عملية الترقية، وذلك نظرا لعدم استفادة هذه الفئة من هذا الحق في مسارها المهني، في الوقت الذي نجد أن فئة الاطارات والاطارات السامية هي الفئة الأكثر حقا في الترقية وهي الفئة السوسيو مهنية التي تنفي وجود مشاكل بسبب عملية الترقية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (70).
- 16 - الذكور أكثر تصريحا من الإناث بخصوص المشاكل التي تحدث في عملية الترقية، وهذا لطبيعة المؤسسة التي توظف الرجال أكثر من النساء وذلك لطبيعة المهام المتعلقة بتوزيع شبكات الغاز والكهرباء، وهو ما يوضحه الجدول رقم (71).
- 17 - كل المستويات التعليمية تصرح بوجود مشاكل وصراعات في بيئة العمل بسبب عملية الترقية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (72).
- 18 - الصراع في العمل يحدث لعدة أسباب ولا يمكن حصره في جماعة واحدة اختصاصها إبرازه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (73).

المبحث الخامس : عرض وتحليل للبيانات الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع بعض عمال المؤسسة
المقابلة رقم (01)

1 - عرض المقابلة:

الجنس : أنثى

السن : 36 سنة

الحالة العائلية : متزوجة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : رئيس مصلحة الموارد البشرية

الأقدمية في العمل : 08 سنوات

- 1 - إدارة الموارد البشرية هي أصعب إدارة في المؤسسة ويجب أن تعطي لها الأهمية البالغة في العملية التنظيمية، ونحن كرئيس لهذه المصلحة نسعى جاهدين إلى إرساء مبدأ النجاعة والعدالة في تسيير شؤون المستخدمين.
- 2 - تتبع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية واضحة في التسيير الإداري وفي تسيير المستخدمين بداية من توظيفهم مروراً بتكوينهم، ترقيتهم، تقييم أدائهم، منح أجر مقابل ما يقومون به، ...، وصولاً إلى نهاية الحياة المهنية أي إحالتهم على التقاعد، وتكون هذه الإستراتيجية خطة لها مبادئها التسييرية التي تكتسي طابعا علميا بحثا من جهة، وطابعا فنيا آخر يتمثل في مهارة المسير في حد ذاته، وبناء الإستراتيجية تكون بناءا على خطط وبرامج ومناهج تسييرية توقعية لها نظرة مستقبلية للظروف السائدة في المجتمع، وحتى يتم مواكبة التطورات الحالية في سوق العمل.
- 3 - إن التكوين له أهمية فعالة في المؤسسة التنظيمية وتقوم على خطة إستراتيجية مبنية على التخطيط والتسيير الاستراتيجي لمختلف مواردها لبشرية، وسياسة التكوين تقوم على بناء مخطط كل سنة، وإدراج العمال المرشحين للدورات التكوينية ولا يمكن أن تدرج كل العمال في نفس الوقت، ومن الطبيعي أن تحدث بعض المشاكل، ولكن لا يمكن اعتبارها صراعا تنظيميا.
- 4 - إن كل عامل يؤدي عمله على أحسن وجه يلاقي الشكر والعرفان كحافز معنوي، ويتلقى المكافأة والعلوة في وقتها هو كحافز مادي، قد تكون هذه العلوات قليلة إذا ما لوحظت بالأعمال التي يؤديها العامل، ولكن تبقى هذه العلوات مسابرة للتنظيم المعمول به، وبطبيعة الحال قد تكون مصدر إزعاج بعض العمال فيتسببون بذلك في عدة مشاكل من شأنها أن تصل إلى حد الصراع، ذلك لأن العامل يحتاج دائما إلى متطلبات جديدة ويحتاج إلى أجر أكبر.

- 5 - الصراع يحدث نتيجة أمور عديدة ومختلفة كتوزيع المهام على العمال وكذا منح الأجر للعامل، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأسباب كالغيابات والتأخرات المتكررة وغيرها، وقد يكون الإضراب عن العمل أكبر المسببات لعملية الصراع، ولكن مؤسستنا لم تعرف أي إضراب وذلك لطبيعة مهامها وأشغالها المتعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز وهما أهم موردان يحتاج إليهم الإنسان في هذا الوقت، بالإضافة إلى أن العامل منذ التحاقه فهو على دراية تامة بحقوقه وواجباته، فعلى ذلك تبقى تدمراته وشكاويه أمور خاصة به لا يمكن للمؤسسة أن توفر له كل ما يرغب لذلك لا يمكن أن يكون هذا صراع.
- 6 - قد تسبب الترقية مشاكل في العمل، فكل عامل يطمح في الصعود في الرتبة أو في الدرجة حتى يزيد من أجره وفي مكانته في العمل، ولبلوغ منصب يجعله يستحوذ على السلطة الإدارية، وعليه يمكن أن تكون الترقية سببا من أسباب الصراع.
- 7 - إدارة الموارد البشرية تتبع إستراتيجية واضحة في التسيير، ولا يمكن أن تكون سببا من أسباب الصراع التنظيمي، قد تحدث بعض المشاكل، لكن لا يمكن أن تكون صراعات.
- 8 - هناك بعض العمال غايتهم الوحيدة هو بناء الصراع والبحث عنه، فهم يحرضون العمال ويسعون إلى تشويه صورة المؤسسة وغايتهم الوحيدة هو بناء الاضطرابات داخل المؤسسة وبين عمالها وهذه الجماعات التي تشعر بنقص كبير في ذاتها وفي عمالها، وأغلب هذه الجماعات يتصفون بالكسل والخمول وسحلهم مليء بالأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.

2 - تحليل المقابلة :

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي أعطت هذه الحالة لإدارة الموارد البشرية إلا أنها في حقيقة الأمر كانت تثري على الجهود التي تقوم بها باعتبارها مسيرة لهذه المصلحة أكثر من اهتمامها الفعلي بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، وحتى وإن كان بالفعل تسيير العامل ليس بالأمر الهين فربما من البساطة فيما كان أن تسيير آلة بدل أن تسيير إنسانا، وهو ما أكدته هذه الحالة عندما تحدثت عن علمية تسيير المورد البشري من خلال بناء الخطط الإستراتيجية وكذا مواكبة التطورات الحالية من جهة، ومن جهة أخرى فنية التسيير الذي وضحته من خلال مهارة المسير وجدارته.

إن الحالة (1) بالرغم من تحدثها عن التوظيف بالمؤسسة وفق خطط إستراتيجية مبنية على وضع كل عامل وفق تخصصه إلا أنها في حد ذاتها كانت بعيدة كل البعد في دراستها الأكاديمية عن المراد البشرية وكيفية تسييرها، وعلى العموم فإن الحالة تتبع خطة إستراتيجية في الحديث عن طريقة إدارتها للموارد البشرية فهي تنفي وجود صراعات في بيئة العمل، بل تحدثت بعض المشاكل لا يمكن اعتبارها صراعا مثلما صرحت، بل هي نوع من المشاكل التي قد تحدث بين العمال.

بالرغم من محاولاتها في إخفاء طرق التسيير للموارد البشرية إلا أنها تعترف بأن التكوين يمكن أن يساهم في بروز المشاكل في بيئة العمل ويمكن كذلك للحوافز والمكافآت أن تسبب بدورها نوعا من المشاكل في بيئة العمل فالمكافآت والعلاوات حسب الحالة لا تضاهي جهود العمال وترجع السبب في ذلك ليس لإستراتيجية الموارد البشرية أو إلى ضعف التسيير من طرف المصلحة وإنما السبب هو التسيير الذي تتبعه الدولة في حق المؤسسات الاقتصادية العمومية.

من خلال محاورتنا لهذه الحالة التي تسعى دوما إلى إخفاء الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية وكذا كل ما يتعلق بحقوق العمال وترجع الصراعات التنظيمية إلى أسباب عديدة ومختلفة لا يمكن حصرها فقط في التكوين والتحفيز وكذا الترقية التي حسبها هي عبارة عن مشاكل عادية بين العمال وليست صراعات تنظيمية بل ترجع السبب الحقيقي لهذه الصراعات إلى جماعات هدفها الحقيقي هو إضعاف عملية الاتصال داخل المؤسسة وكذا همها إحداث المشاكل بدل اهتمامهم بالعمل، وهي بذلك تبرز نوع من الصراع بين هذه المصلحة وبين العمال وتتبع أسلوبا هدفه تجنب العامل وعدم معرفته بما يحدث في هذه المصلحة.

المقابلة رقم (02)

1 - عرض المقابلة:

الجنس : ذكر

السن : 51 سنة

الحالة العائلية : متزوج

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : رئيس قسم الموارد البشرية

الأقدمية في العمل : 25 سنة

- 1 - إدارة الموارد البشرية هي إدارة شؤون المستخدمين وهي الإدارة التي تضمن حقوق المستخدمين وتملي عليهم واجباتهم وعلى أساسها يقوم التنظيم.
- 2 - إن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية هي إستراتيجية قائمة على التخطيط والتنسيق والرقابة وكذلك التوجيه، وهي مبنية على خطة واضحة وصحيحة من خلالها يمكن للعامل أن يصل إلى درجات عليا في الإدارة، وتسيير الموارد البشرية هي عملية بناء قائمة على مبادئ التسيير العام والتخطيط الاستراتيجي الهادف، الذي يمكن من خلاله أن يبني مستقبل المؤسسة.
- 3 - الصراع التنظيمي قد يحدث لأي سبب من الأسباب التنظيمية وبرامج التكوين التي تقوم بها المؤسسة مبنية على قواعد تنظيمية سليمة ومتينة، وبرامج واضحة تعطي كل العمال حقهم في الفرص التكوينية، وحدث الصراع أحيانا يكون من طرف الأشخاص الذين يرغبون في أخذ مكان أشخاص آخرين رغم استفادتهم من

فرص سابقة، ونحن من خلال هذا القسم نسعى لضمان العدالة في توزيع البرامج التكوينية، هذه العدالة التي قد لا يرغب فيها بعض الأشخاص الذين يمكن القول عنهم أنهم أشخاص أنانيين يسعون للاستحواذ على الفرص التنظيمية في العملية الإدارية.

4 - الحوافز على اختلاف أنواعها سواء كانت مادية أو معنوية فإن كل عامل يحلم بها وله الحق فيها، فالمؤسسة تمنح الحوافز للعمال الذين لهم الكفاءة والجدارة اللازمة، فالمكافأة تبقى من نصيب الأشخاص الأكثر جدارة ولديهم روح المبادرة ، في الوقت الذي نجد بعض العمال يحدثون مشاكل بسبب عدم حصولهم على المكافأة، ولكن المكافأة هي حق من حقوق العامل الكفاء.

5 - حدوث الصراع يكون لعدة أسباب كاختلاف المسؤوليات وطريقة توزيعها، وكذا فرص منح الترقية والعلاوات لبعض موظفيها الذين يستحقونها، ويبرز الصراع التنظيمي عندما تكون المؤسسات تتضمن اللاعدالة في التسيير بينما مديريتنا لا تعيش مثل هذه النزاعات والصراعات.

6 - الترقية حق من حقوق العامل وق تحدث من خلالها مشاكل عندما نجد عاملين أو أكثر لهما نفس الرتبة، ويسعيان للوصول إلى رتبة أعلى أو درجة أعلى، فيحدث الصراع والمشاكل في العمل بين هؤلاء العمال، إلا أن إدارة الموارد البشرية تبقى متبعة خطة محكمة وفعالة تضمن ترقية كل عمالها في الوقت المناسب ووفق ما ينص عليه قانون المؤسسة بشؤون هذه الوظيفة أو هذا الحق من حقوق العامل.

7 - لا تخلوا أي مؤسسة من صراع أو مشاكل في العمل ولا يمكن حصر الصراع فقط في إدارة الموارد البشرية.

8 - بالفعل هناك بعض الأشخاص يسعون إلى بناء الصراع ويبحثون عنه حتى يتم من خلالها ذلك عرقلة العمل وصيرورة المؤسسة، فهذه الجماعة لها غاية واحدة ووحيدة، هي إبراز الصراع والمشاكل ليبقوا متفرجين عليها.

2 - تحليل المقابلة

ما لاحظناه من خلال محاورتنا لهذه الحالة أنه يتبع بدوره سياسة تجنب العمال حتى لا يقع في مشاكل معهم فهو يرجع سبب الصراع إلى العامل وليس إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها تنسيق وتنظيم ورقابة وكذا توجيه وأن فريقه بداية منه كرئيس قسم لهذه الموارد مرورا برئيس المصلحة والمكلف بالدراسات وصولا إلى أدنى عامل في هذه المصلحة فهم يقومون بجهود جبارة في تحقيق العدالة في التسيير، إلا أن طريقة كلامه في حقيقة الأمر كانت توضح اهتمامه بفئة من العمال على حساب فئات أخرى وهو بدوره يساهم في بروز الصراع التنظيمي من خلال إخفائه لحقوق العمال في التكوين والتحفيز وكذا في الترقية.

المقابلة رقم (03)

1 - عرض المقابلة

الجنس : ذكر

السن : 40 سنة

الحالة العائلية : متزوج

المستوى التعليمي : جامعي مكلف بالدراسات بالمؤسسة

الأقدمية في العمل : 12 سنة

- 1 - مصلحة الموارد البشرية هي المصلحة التي تعنى بشؤون العمال وتسيير كل ما يتعلق بمسارهم المهني بداية من التوظيف وصولاً إلى الإحالة على التقاعد.
- 2 - في الحقيقة لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية، فانا لا أرى وجود إستراتيجية واضحة، كل ما يقوم به قسم الموارد البشرية هو توظيف العمال، إحالتهم على التقاعد، وغيرها من الوظائف الخاصة بالعمال، ولكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يكمن فقط في هذه الأمور، بل هو الدراسة الحقيقية والعلمية لاحتياجات وحقوق العمال وكذا واجباتهم التي تضمن دوام المؤسسة واستمراريتها.
- 3 - بالفعل يمكن للتكوين أن يساهم في بناء الصراع التنظيمي، فكل العمال بطبيعة عملهم يجب أنم يقوموا بدورات تكوينية تساعدهم على الاندماج في عملهم، ولكن نحن نلاحظ أن بعض العمال يستفيدون من التكوين مرات عديدة، في الوقت الذي يحرم البعض من التكوين مما يتولد لديهم نوع من الغضب، ويشيرون إلى قسم الموارد البشرية باللاعادلة في التسيير، هذا ما يجعل الصراع التنظيمي يظهر داخل المؤسسة.
- 4 - أكيد إن الحوافز والعلاوات والمكافآت لها أهمية كبيرة في العمل فهي تخص الزيادة في الأجر، والأمر الأول الذي يعمل من خلاله الفرد هو الأجر، فمتطلباته وحاجاته متزايدة، لذلك فحرمانه من المكافأة أو العلاوة أمر مهم جداً يمكن أن يكون سبباً من أسباب الرئيسية التي تولد الصراع التنظيمي.
- 5 - وعن أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمات يجيب المكلف بالدراسات أن الأسباب عديدة ومختلفة منها سوء التفاهم بين العمال، وكذلك بين الإدارة والعمال، وطريقة التسيير من طرف السؤول المباشر، وكذلك طريقة أو كيفية تسيير الموارد البشرية كالترقية والتكوين والتحفيز وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 6 - الترقية هي العملية الأساسية التي يحتاجها كل عامل فلا يرغب أي عامل أن يبقى طول حياة خدمته بالمؤسسة في نفس الراتب أو في نفس الرتبة، ويحدث الصراع في عملية الترقية في حالات مختلفة منها

- ترقية عامل على حساب عامل آخر، أو إقصاء عامل من الترقية في الدرجة وغيرها من الأسباب التي من شأنها أن تولد الغضب الشديد لدى العمال، وعليه فإن الترقية من الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي.
- 7 - قد لا تكون هناك إستراتيجية لذلك تحدث الصراعات بل إذا كانت هذه الإستراتيجية ضعيفة فإنه لن يكون لها أي جدوى في العملية التنظيمية، وسوء هذه الإستراتيجية هي الأساس أو المسبب للنزاعات والمشاكل في بيئة العمل وبالتالي بروز الصراع التنظيمي بين العمال.
- 8 - بالفعل هناك جماعات تحدث صراعات ومشاكل بين العمال وبين المسؤولين أيضا، ولكن هناك صراعات أخرى تحدث دون تدخل هذه الجماعات.

2 - تحليل المقابلة

إن الحالة (3) تؤكد عن وجود صراعات داخل المنظمة ناتجة عن سوء التسيير من طرف إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر أن الإستراتيجية المتبعة من طرف هذه الإدارة هي استراتيجية غير واضحة تخلق العداوة وعدم التعاون بين العمال، وهي تؤكد عن دور التكوين في المنظمة باعتباره أساس تنمية المورد البشري ومن خلاله تسهل عليه مواجهة المهام الموكلة إليه، وقد أوضحت أن الصراع يحدث نتيجة لوظيفة التكوين كما وضحت أيضا عن حدوث الصراع بسبب الترقية وكذا التحفيز باعتبارهما الوظيفتان اللتان من خلالهما يزيد العامل في الأجر الذي يتقاضاها لذلك يحدث الصراع بسبب هاتين الوظيفتين، وبالرغم من تواجد هذه الحالة في مصلحة الموارد البشرية وهي المسؤولة عن البرامج التكوينية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها إلا أنها لا تبدي تفاهما مع هذه المصلحة وتؤكد عدم نجاعة الإستراتيجية المتبعة من طرفها في تسيير شؤون العمال وهو ما يبرز أسلوب التجنب من جهة والمنافسة بين العمال في هذه المصلحة من جهة أخرى.

المقابلة رقم (04) :**1 - عرض المقابلة**

الجنس : ذكر

السن : 32 سنة

الحالة العائلية : أعزب

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : إطار بمصلحة استغلال الكهرباء

الأقدمية في العمل : 06 سنة

- 1 - مصلحة إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن أقول عنها الكثير لأنها لا تعطينا الكثير، بل إن لم نقل أنها مصلحة تخفي كل أعمالها ووظائفها عن المستخدمين وتعمل بسرية كبيرة مع العلم أنها المصلحة الوحيدة التي تهتم بشؤون الموظفين من حقوقهم وواجباتهم، وتسيير مسارهم المهني.
- 2 - قلت إنني لا أعرف كيفية التسيير الإداري للموارد البشرية لذا لا يمكنني أن أعرف الإستراتيجية التي يتبعونها إذ لم نقل أنهم يعيدون كل البعد عن التسيير الاستراتيجي .
- 3 - بالفعل يمكن أن يحدث صراع بين العمال بسبب الدورات التكوينية التي تعطى لعمال، وتحرم عامل آخر.
- 4 - المكافآت والحوافز والعلاوات هي أساس العملية الإدارية أي من أجل كل هذا يعمل العامل، لذلك فحرمان العامل من العلاوات والمكافآت يعني حرمانه من الزيادة في راتبه، وعليه أكيد سوف يكون الصراع بسبب هذه الوظيفة.
- 5 - يحدث الصراع لعدة أسباب منها عدم التفاهم بين العمال وبين الإدارة أو حرمان عامل من احد حقوقه أو العلاقات غير الرسمية في سنة العمل قد تكون سببا من أسباب الصراع، دون ان ننسى الترقية والمكافآت ، التكوين وتوزيع السلطة بين العمال .
- 6 - الترقية هي الرفع من مستوى العامل ومن درجته وزيادة الأجر وأكد يحدث الصراع بين هذه الوظيفة الأساسية التي في حقيقة الأمر هي حق كل عامل نص عليها القانون وهي واضحة وصريحة في جميع قوانين العمل .
- 7 - سياسة الكتمان التي تعمل بها هذه الإدارة مع أنها الإدارة التي وجب عليها إعلام العامل بكل صغيرة وكبيرة هي اكبر معوق إداري لهذه الإدارة وهي بالتالي تتبع إستراتيجية غير هادفة وغير بناءة.

8 - الصراع كما سبق وتحدثنا عنه يحدث لعدة أسباب ، قد تكون هناك جماعات مختصة بإحداث المشاكل و الإضرابات في العمل ولكن ليس فقط الجماعات هي التي تحدث الصراع وإنما هناك أمور أخرى هي الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي بالمنظمة .

2 - تحليل المقابلة

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع هذا الإطار الذي يتقلد منصب مهندس دولة بمصلحة استغلال الكهرباء وهي مصلحة تعنى بالأمور التقنية المتعلقة بتوزيع الكهرباء فقد لاحظنا عدم التفاهم بين فئة التقنيين وكذا الإداريين، إن لم نقل تواجد نوع من الكراهية والعداوة بين هاتين الفئتين والسبب يعود حسب هذه الحالة إلى الأسلوب الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية في إخفائها لحقوق العمال وكل ما يتعلق بتربيتهم وتكوينهم وكذا تحفيزهم وإدارة شؤونهم فهذه الحالة تؤكد على وجود أسلوب التجنب بين هاتين الفئتين بغرض حل الصراع، وأكدت الحالة أن الإدارة تتبع أسلوبا غير عادل وإستراتيجية غير هادفة في تسيير حقوق العمال كما وضحت أن التكوين وكذا الترقية وطرق منح المكافآت التي تتم بطرق غير سوية هي أكبر سبب في حدوث المشاكل والنزاعات في بيئة العمل، وأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المخول لها ضمان حقوق العامل، باختصار ما لاحظناه أن هذه الحالة ترجع سبب الصراعات في العمل إلى سوء التسيير الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية التي تعطي الحق ليس للخبرة والكفاءة وإنما لأمور أخرى كالعلاقات مع المسؤولين وصلة القرابة وغيرها من الأمور التي تفهر من خلالها العامل وتقضي على طموحاته.

المقابلة رقم (05)

1 - عرض المقابلة

الجنس : ذكر

السن : 47 سنة

الحالة العائلية : متزوج

المستوى التعليمي : ثانوي

الوظيفة : إطار بمصلحة استغلال الغاز

الأقدمية في العمل : 18 سنة

- 1 - مصلحة إدارة الموارد البشرية هي أهم مصلحة في الإدارة لأنها تسير العامل باعتباره إنسان في العملية التنظيمية، وهي المصلحة التي تضمن حقوق العامل وتملي عليه واجباته تبدأ وظيفتها بتعيين العامل في منصبه ، لتصل إلى نهاية علاقة العمل المتمثلة في إحالته على التقاعد
- 2 - إن الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية هي إستراتيجية قديمة لم نرى فيها اي تغيير منذ زمن بعيد فهي تتبع نظام التسيير الإداري الكلاسيكي الخالي من التطور والخالي أيضا من الصياغة الحديثة والبناء الفكري التسييري الحديث.
- 3 - التكوين اهم مرحلة يمر بها العامل أثناء حياته داخل المؤسسة وهي العملية التي من خلالها يكسب العامل خبرات ومهارات جديدة تثري من معلوماته وتزيد من قدراته العلمية، لذلك فالتكوين غاية كل عامل لذلك فان حرمانه من هذه العملية التكوينية ينجم عنها العديد من المشاكل والنزاعات بين العمال أنفسهم وبين العمال والرؤساء المباشرين ، هذه النزاعات من شأنها أن تولد صراعات في العمل.
- 4 - الحوافز يمكن أن تكون سببا أساسيا وفعالا في ظهور الصراع التنظيمي وذلك لما لها من أهمية كبيرة لدى العامل.
- 5 - هناك أسباب عديدة يحدث من خلالها الصراع التنظيمي كإهمال العمل من طرف العمال أو قد يحدث نتيجة للعلاقة السلمية بين العمال كما يمكن ان يحدث نتيجة للتكوين أو التحفيز أو الترقية أو باختصار عندما تعجز إدارة الموارد البشرية بالقيام بوظائفها على أكمل وجه.
- 6 - يحدث الصراع التنظيمي نتيجة لعملية الترقية الإدارية ذلك لان الترقية يتبعها مباشرة زيادة في الأجر فإذا كان العامل يعمل لأجل الحصول على الأجر فأكيد التأخير في ترقيته أو حرمانه منها يسبب مشاكل كثيرة في العمل.

- 7 - الإستراتيجية الضعيفة التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية هي سبب كبير ومن شأنه أن يولد النزاعات والصراعات في بيئة العمل ذلك لأن الإستراتيجية الحقيقية هي الإستراتيجية التي تدرس وضعية مواردها وتعمل على تحسين وتطوير هذه الوضعية بشتى الطرق.
- 8 - الصراعات في العمل تحدث لعدة أسباب وليس لسبب واحد ولكن يمكن أحيانا أن تكون هناك مجموعات هدفها الوحيد هو خلق المشاكل والنزاعات ولكن الصراع يحدث لأسباب أخرى أهمها ضعف التسيير الإداري وضعف عملية اتخاذ القرارات وعملية إيجاد البدائل في استراتيجيات التسيير الحالية.

2 - تحليل المقابلة

من خلال هذه الحالة نلاحظ أنها ترى في إدارة الموارد البشرية أنها تتبع إستراتيجية قديمة غير هادفة وهذه الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحدث العديد من المشاكل في بيئة العمل، كما تؤكد الحالة (5) عن الأهمية الكبيرة للتكوين في زيادة خبرة العامل وتعتبره سببا رئيسيا من أسباب الصراع عندما لا تضع الإدارة كل عامل في مكانه ولا تمنحه فرصا في تجديد معلوماته وتحسينها، وهذه الحالة بدورها تعتبر كل من الترقيّة والحوافز سببا أيضا من أسباب الصراع خصوصا وأن العامل هدفه الحصول على أكبر أجر ممكن وزيادة الأجر تكون عن طريق المكافآت والترقيّة خصوصا وأن حاجات الإنسان في تزايد مستمر فهو بذلك يسعى دوما للحصول على أجر أكبر، وترجع الحالة أيضا بسبب الصراع إلى اللامبالاة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في وضع كل عامل في مكانه ومنحهم حقوقهم وفق القانون المعمول به، وبدل أن تتجنبهم وجب على إدارة الموارد البشرية التعاون مع مختلف الإدارات الأخرى من أجل ضمان حقوق العمال، وبالتالي تجنب الوقوع في صراعات من شأنها أن تعيق تطور العمل.

المقابلة رقم (06)

1 - عرض المقابلة

الجنس : أنثى

السن : 35 سنة

الحالة العائلية : متزوجة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : إطار (مهندي دولة)

الأقدمية في العمل : 08 سنة

- 1 - مصلحة الموارد البشرية هي مصلحة العمال أو هي مصلحة تسيير المسار المهني للعمال ومراقبة وضعيتهم ابتداء من توظيفهم إلى غاية انتهاء علاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة سواء باستقالته أو وفاته أو فسخ عقد عمله أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر من شأنه أن ينهي هذه العلاقة الإدارية.
- 2 - إنهم يتبعون إستراتيجية واحدة لم تتغير بعد وهي إستراتيجية قديمة عموما لا يمكنني أن أتحدث عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهذه الإستراتيجية لا يعرفها سوى من يشغل أو من يعمل في مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- 3 - التكوين نحتاجه كلنا كعمال بالمؤسسة فمن خلاله يمكننا مواكبة التكنولوجيا الحديثة، ومن خلاله نجدد معلوماتنا عن العمل ونحسنه فكثرة البرامج التكوينية أمر ضروري ويحتاجه كل العمال في مختلف المصالح، لذلك يمكن أن يكون سببا في الصراع التنظيمي عندما تعجز إدارة الموارد البشرية عن إيجاد العدالة في توزيع البرامج التكوينية وإرسال عامل على حساب الآخر هذا الحرمان للعامل من شأنه حدوث صراع بين العمال والمسؤولين في تسيير الموارد البشرية.
- 4 - نعمل لأجل الأجر والعلاوات والمكافآت وهي الأسباب الرئيسية في حدوث المشاكل عند قيام المسؤولين من الإنقاص منها أو حرمان عامل ما منها فيظهر الصراع بشكل واضح خصوصا وأن العامل يمكن أن تعاقبه في أي شيء إلا ما يتعلق بالمال.
- 5 - هناك العديد من الأسباب التي من شأنها إحداث الصراع كعدم الانضباط في العمل، إهمال العمل، حرمان العامل من دورات تكوينية، العقوبات التأديبية التي تفرض على العامل، إقصائه من منحة المردودية، عدم توقيته... وغيرها من المشاكل التي تحدث بين العمال والمسؤولين.

- 6 - إذا تحدثنا عن الترقية سوف نقول الحصول على رتبة أعلى أو على درجة أعلى يصاحبها دائما زيادة في الأجر فيظهر الصراع في عملية الترقية عندما تعجز إدارة الموارد البشرية من توزيعها على العمال بصفة عادلة.
- 7 - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أو بالأحرى الطريقة التي يتم من خلالها تسيير شؤون العمال هي أكبر سبب يمكن أن يحدث من خلاله الصراع التنظيمي
- 8 - الصراع التنظيمي لا تحدثه جماعات مختصة في هذا المجال وإنما يمكن أن يحدث لأي سبب من الأسباب التي تحدثنا عنها.

2 - تحليل المقابلة

يتضح دوما من خلال المقابلات التي قمنا بها الاختلاف في وجهات النظر بين الإداريين والتقنيين فهذه الحالة بدورها تجتنب الوقوع في مشاكل بل والتفاعل مع مصلحة الموارد البشرية ، هذه المصلحة التي وجب عليها أن تدير المورد البشري إدارة إستراتيجية فعلى أساسه تبنى المنظمة بدل اهتمامها بأمر أخرى لا أهمية لها في بناء حياة المؤسسة، إذا من خلال هذه الحالة أيضا نرى أن التكوين هو عماد بناء كفاءة الفرد في المنظمة من خلال الدورات التكوينية التي تجعل العامل يواكب التحديات الموجودة وحرمان العامل من هذا الحق هو السبب الرئيسي في بروز الصراع التنظيمي بين العمال من جهة وبين العمال ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وكذا المدير من جهة أخرى.

إن الحالة (6) أوضحت أن التحفيز والترقية من شأنهما إحداث الصراع التنظيمي وذلك للأهمية الكبيرة التي يعطيها العامل للحوافز المقدمة على اختلافها سواء كانت مادية أو معنوية وكذا الترقية التي من شأنها الحصول على أجر أكبر من جهة أو على رتبة أعلى تجعل العامل يتقلد مناصب عليا في السلطة الإدارية، وضعف الإستراتيجية المتبعة في تسيير هاتين الوظيفتين هو عرقله للعمل وإبراز للصراع التنظيمي الذي يتبع فيه العمال أسلوب المنافسة وتتبع فيه الإدارة أسلوب القوة والسيطرة بغرض حله، في الوقت الذي تبتعد كل البعد عن أسلوب التعاون والمجاملة في تسيير الصراع التنظيمي بالمنظمة.

المقابلة رقم (07)**1 - عرض المقابلة**

الجنس : ذكر

السن : 36 سنة

الحالة العائلية : متزوج

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : رئيس مصلحة الكهرباء

الأقدمية في العمل : 07 سنوات

- 1 - عن مصلحة إدارة الموارد البشرية يجب إن إدارة الموارد البشرية هي تسيير العامل بداية من توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد.
- 2 - وعن الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية أكد رئيس مصلحة الكهرباء أنه ليس على علم بهذه الإستراتيجية سوى أن هناك توظيف وهناك ترقية وهناك وساطة في توزيع المكافآت ووساطة في العلاقة مع المسؤولين والمدير وهناك إستراتيجية حرمان العامل من الحقوق وإستراتيجية أحالته على التقاعد المسبق لظروف قاهرة.
- 3 - التكوين له دور في بروز الصراع التنظيمي وأنا واحد من العمال الذين لا يرضون إدماج عامل في تكوين وأنا أرى نفسي استوفيت الشروط ولديا حق أكثر منه.
- 4 - التحفيز هو العامل المؤهل الأول للعملية التنظيمية ولولاه لما كنا هنا، وأكد تحدث صراعات عندما ينقص المسؤولون في منح المكافآت والعلاوات وتظهر الصراعات بصفة كبيرة في المنح التقنية وكذا العلاوات وخصوصا علاوة المردودية.
- 5 - الصراع التنظيمي يحدث نتيجة أسباب عديدة ومتعددة منها العلاوات والمكافآت وحرمان العامل من الدورات التكوينية والترقية وكذا العقوبات التي تمنح له نتيجة الغيابات والتاخرات المتكررة التي يصاحبها خصم في الأجر والعامل قد يتقبل أي أمر إلا انه لا يتقبل فكرة الخفض من أجرته.
- 6 - الترقية صعود في الدرجة أو في الرتبة وأكد يحدث الصراع التنظيمي عندما يحرم عامل من حقه في الترقية أو عندما يرقى عامل على حساب عامل آخر فتحدث المشاكل والنزاعات بين العاملين من جهة وبين العامل ومسئول إدارة الموارد البشرية.
- 7 - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في بروز الصراع التنظيمي فهي عوض الاهتمام بحقوق العامل وتوضيح واجباته ضمن المؤسسة باعتباره إنسانا وليس آلة بدل اهتمامها بالأمر المادية الكلاسيكية القديمة.
- 8 - هناك جماعات مختصة في إحداث المشاكل والنزاعات في العمل لكن الصراع التنظيمي يحدث لأسباب أخرى عديدة ومتعددة.

2 - تحليل المقابلة

من خلال المقابلة التي أجريناها مع هذه الحالة فهي تؤكد أهمية المورد البشري في التنظي م باعتباره أنسانا وليس أله تباع وتشتري وتنتهي صلاحيته بانتهاء فترة عمله في المؤسسة، وهذه الحالة تبدي تدمرها من إدارة الموارد البشرية التي حسب رأيها إدارة تقهر العمال بدل الاهتمام بهم. أوضحت الحالة أيضا أن التكوين وكذا الترقية والتحفيز من أهم مسببات الصراع التنظيمي لذلك وجب على الإدارة العمل على تسييرهم وفق خطط إستراتيجية واضحة مبنية على الرؤى المستقبلية والرسالة الهادفة التي تضمن حق العامل وتضعه الموضوع الذي يليق به.

المقابلة رقم (08)

1 - عرض المقابلة

الجنس : أنثى

السن : 33 سنة

الحالة العائلية : متزوجة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة : إطار (مهندس دولة)

الأقدمية في العمل : 06 سنوات

1 - عن مصلحة إدارة الموارد البشرية فهي ترى بأنها المصلحة التي يتم من خلالها تعيين العامل ومن خلال هذه المصلحة يتقاضى أجره وهي المسؤولة عن ترفيته ومنح المكافآت والعلاوات إلى غاية إحالته على التقاعد.

2 - الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية إستراتيجية واضحة تبدأ بالتعيين وتنتهي بالإحالة على التقاعد ولكنها ليست بالإستراتيجية المثلى التي يتم من خلالها مواكبة التحديات التكنولوجية الحالية فهي باختصار إستراتيجية بعيدة عن الرؤى المستقبلية التي يتم من خلالها بناء حياة العامل بالمؤسسة.

3 - أكيد تحدث مشاكل وصراعات بسبب عملية التكوين فكل العمال يطمحون لإجراء دورات تكوينية بغرض تجديد معلوماتهم إلا أن إستراتيجية التكوين التي تتبعها المؤسسة لا تزال بعيدة عن متطلبات العامل والتكوين في بعض الأحيان يعطى لبعض العمال الذين لا يستحقون إجراءه لذلك تحدث المشاكل بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.

4 - وعن علاقة الحوافز بالصراع التنظيمي قالت إن العامل هدفه الحصول على أكبر قدر من المال خصوصا ونحن نعيش في مجتمع كل السلع فيه غالية والتقليل من العلاوات والمكافآت وحرمان بعض العمال منها ينتج عنه جملة من المشاكل والصراعات بين العامل والمسؤولين.

5- وعن أسباب الصراع تقول : إن عدم وضع كل عامل في مكانه المناسب وحسب تخصصه هو أكبر سبب في الصراع التنظيمي ولو اطلعت على تخصصات المسيرين خصوصا للموارد البشرية ستجدين أنه ليست لهم أية علاقة بالموارد البشرية لذلك فهو يخفون فشلهم في تسيير شؤون العامل باخفاء الحقائق عن العمال وهو الشيء الذي لا يحبه العامل، كما تحدث المشاكل أيضا نتيجة الترقية والتكوين وحرمان العامل الكفاء من حقوقه التنظيمية.

6- كلنا نعمل من أجل أن نترقى إلى درجة عليا أو رتبة أعلى من الرتبة التي نتقلدها وحرماننا من هذا الحق يسبب الصراع في بيئة العمل أجل إن الترقية هي أكبر وظيفة إدارية يمكن أن تسبب الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

7 - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تتبعها هذه الإدارة في تسيير المورد البشري وأكد تحدث مشاكل عندما تكون هذه الطريقة غير بناءة وليست لها رسالة واضحة ولا تعمل على تنمية المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول في العملية الإنتاجية بل على أساسه يتوقف تطور وتقدم المؤسسة

8- بعض العمال في المؤسسة لا يعملون بل هدفهم هو الحصول على الراتب والعلاوات ولهم علاقات طيبة مع المسؤولين بحكم الأقدمية التي يتمتعون بها داخل المؤسسة وهم الوحيد هو خلق النزاعات والمشاكل بين العمال لكن لا يمكن حصر الصراع فقط في هذه الجماعات وإنما في نظام التسيير في حد ذاته.

2- تحليل المقابلة

من خلال هذه الحالة نلاحظ أنها ترى في إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة التي تعنى بشؤون العمال ولكن في الوقت نفسه فإن إدارتها للمورد البشري ليست بالإدارة الإستراتيجية، بل وبعيدة كل البعد عن التخطيط الاستراتيجي التوقعي الهادف للاستقطاب المورد البشري، وترى أن الإستراتيجية المتبعة هي أساس حدوث الصراع التنظيمي في بيئة العمل، عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإخفاء المهامات التي تقوم بها على العمال.

كما أكدت هذه الحالة عن دور التكوين في العمل وحرمان العامل منه يعتبر من أهم مسببات الصراع التنظيمي، نفس الشيء لاحظناه بالنسبة لسؤالنا عن الترقية والحوافز فهي ترى أن زيادة السلع وحاجات الإنسان تجعله بحاجة إلى أجر أكبر مما يجعله يقع في صراعات تنظيمية بسبب حرمانه من حقه في الترقية أو التحفيز، والسبب حسب الحالة يعود إلى إدارة الموارد البشرية التي لا توضح القوانين الأساسية التي تحكم العمال والتي من شأنها أن تضع كل عامل في مكانه وتعطيه حقه وفقا لما نصت عليه هذه القوانين.

✓ النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسة

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم إدارة بالمؤسسة وهي التي تعنى بشؤون العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة، وهذه الإدارة تتبع إستراتيجية تسيير عادية تابعة للنظام التسيير الجزائري القديم، فمعظم المقابلات التي قمنا بها أوضحت ضعف العملية التسييرية لإدارة الموارد البشرية التي لا تعتمد على نظرية التخطيط الاستراتيجي لمواردها، أي أنها لا تتبع سياسة التسيير التوقعي الذي من خلاله يمكن التنبؤ بالطرق المثلى في تسيير الموارد البشرية، وذلك نظرا لعدم إدراج مسؤولي الموارد البشرية حسب تخصصهم وهو يعتبر سببا رئيسيا في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة.

- وتوصلنا أيضا أن التكوين الذي يعتبر أساس بناء العامل وهو المسؤول على تنمية قدراته ومن خلال البرامج التكوينية يتم مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وحرمان العامل في الحق من التكوين وتجديد المعلومات أو عدم توزيع البرامج بصفة عادلة، إنما هو أكبر سبب من أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمة.
- الحوافز هي الوظيفة الإدارية التي تشجع العامل على القيام بعمله وتكون سببا في زيادة العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية يمكن لضعف التسيير الإداري لهذه الوظيفة التي تعبر عن مقدرة العامل ومكانته بالمؤسسة أن تكون سببا أساسيا وفعالا في بروز الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
- توصلنا أيضا أن الترقية يمكن أن تكون سببا من أسباب الصراع ما دامت مرتبطة بالأجر الذي يتقاضاه العامل باعتباره ارتفاع في درجة العامل أو في رتبته التي تمنح له الأجر كما تمنح له المنصب العالي الذي يطمح له أي عامل مهما اختلف مستواه داخل المؤسسة، من خلالها يمكن أيضا بناء مكانة في السلطة الإدارية، بتقلده مناصب عليا في التنظيم.
- توصلنا أيضا أن المؤسسة وبإخفائها لطرق التسيير الإداري لمواردها البشرية وعدم توضيح كل ما يتعلق بحقوق وواجبات العامل من شأنها أن تولد رد فعل بين العمال في المصالح المختلفة ومصالحة إدارة الموارد البشرية، لأن العامل له الحق في معرفة كل ما يتعلق بمساره المهني وحرمانه من هذه الحقوق الإدارية هي أكبر تشجيع على قيام الصراع التنظيمي بالمنظمة.
- توصلنا أيضا من خلال هذه المقابلات أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة تعتمد على مهامها الخارجية المتعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز هذه المهام التي تشغل العامل على الاهتمام بمختلف حقوقه في العمل مما لا يجعله على إطلاع تام بالحقائق التي تتعلق بمساره المهني.
- توصلنا أيضا أن الصراع لا يحدث نتيجة جماعات مختصة في هذا المجال وإنما يحدث لأسباب عدة أهمها هو ضعف التسيير الإداري وضعف الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة المورد البشرية، وفي الأخير خلصنا إلى أن الإدارة تتبع أسلوب المنافسة والقوة على حساب أسلوب التعاون كإستراتيجية لحل الصراع بالمنظمة.

الاستنتاج العام للدراسة :

كنا قد انطلقنا في هذه الدراسة من إشكالية مفادها أنه إن كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لها دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، واعتمدنا من خلال هذه الإشكالية على ثلاث محاور أو فرضيات انطلقنا بها في بحثنا هذه الفرضيات عبرت عن بعض الأسباب التي من شأنها أن تبرز الصراع التنظيمي بالمنظمة، وقد اعتمدنا على ثلاث أسباب وهي من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتحفيز وكذا الترقية ودورهما في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة.

فإذا كانت إدارة الموارد البشرية هي أهم إدارة داخل المنظمة لأنها تعنى بشؤون مواردها البشرية أي اليد العاملة بالمنظمة لذلك وجب عليها تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وذلك من خلال السعي وبصفة مستمرة إلى تنظيم ورسم خطط إستراتيجية للسير الحسن للأعمال ومختلف المهام بالمنظمة، ولا يكون ذلك إلا بإتباع إستراتيجية واضحة مبنية على جملة من الخطط التنظيمية التي من شأنها أن تحقق رسالة المؤسسة ، ولكن يؤدي الضعف لهذه الإستراتيجية إلى مشاكل ونزاعات مختلفة بين الأفراد في بيئة العمل ولذلك فقد شملت الدراسة ثلاث فرضيات هدفها إبراز الصراع التنظيمي الذي يظهر من الضعف التسييري أو من فكرة إعطاء الرؤى الإستراتيجية الحالية وكذلك المستقبلية أو تحدث من خلال ضعف التخطيط وعدم إيجاد الحلول والبدائل الضرورية للإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية.

بعد استرجاعنا للاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتواجدة على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية تيبازة، وكذا بعض المقابلات التي قمنا بها مع إطارات المؤسسة، وبعد استخدامنا للمنهج الوصفي الذي يمكن من خلاله تحليل ووصف المتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة فقد توصلنا من خلال كل هذا إلى العديد من النتائج يمكن حصرها فيما يلي :

✓ ففي الفرضية الأولى توصلنا إلى أن التكوين كأهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والذي من خلاله يكتسب العامل معلومات جديدة تواكب التكنولوجيا الحديثة، كما تمنح له امتيازات معتبرة في مساره المهني من خلاله تحسين رتبته الإدارية، توصلنا إلى أن الفئات المهنية الأكثر إجراء للتكوين هي فئة الإطارات والإطارات السامية ومن هنا تم إهمال فئة أعوان التحكم وهي الفئة الأكثر حيوية في المؤسسة نظرا لطابعها الاقتصادي التمويلي لشبكة نقل الكهرباء والغز، ووضحت الدراسة أن إهمال العامل وعدم إدراجه في الدورات التكوينية التي تفاوتت نسب المشاركة فيها وكانت بنسبة قليلة جدا أغلبها تقل عن ثلاث دورات وهي ما كان مصدر إزعاج لدى المبحوثين وعبروا عنها بالسخط والكراهية للإدارة المسؤولة عن تسيير هذه العملية التنظيمية، ووضحنا الأهمية الكبيرة للتكوين الذي يمنح للعمال الذين يتمتعون بأقدمية في العمل على حساب العمال الجدد الذين أبرزوا تدمرهم لذلك ومن هنا توصلنا أن التكوين يمكن أن يكون سببا

رئيسيا من أسباب بروز الصراع التنظيمي عندما تعجز إدارة الموارد البشرية من مواكبة التخطيط الاستراتيجي بل من مجابهة التحديات الحالية في التسيير، فالتكوين يساهم في بناء سلوك مضاد للعمل عندما يتم حرمان العامل من هذا الحق الذي يضمن له تحسين مستواه وتجديد معلوماته.

✓ وتوصلنا كذلك من خلال الفرضية الثانية أنه يمكن للحوافز أن تكون سببا من أسباب الصراع التنظيمي فبالرغم من أن المؤسسة تمنح حوافز لعمالها، إلا أن العمال يرون أن هذه الحوافز غير ملائمة تماما للمنصب المشغول، ذلك لأن العامل مهما استمرت فترة تواجده في المؤسسة، ورغم تمتعه بأقدمية لا بأس بها داخلها إلا أنه يفضل الحافز المادي على الحافز المعنوي، كما أوضحت الدراسة أهمية التحفيز في المؤسسة إذ أن العامل يتوجه إلى العمل بعد حصوله على المكافأة بحماس أكبر من الأول وهو ما يوضح الأهمية البالغة للمكافأة في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، كما أن التغيب عن العمل يمكن أن يكون سببا رئيسيا في حرمان العامل من المكافأة، وعدم تلقيها يجعل العامل يقدم شكوى اتجاه ذلك، وهو ما يبرز الصراعات والنزاعات في بيئة العمل، كما يبرز الصراع أيضا عندما تقوم المؤسسة بمنح حوافز لفئة الإطارات السامية والإطارات بصفة كبيرة على حساب الفئات الأخرى، لذلك نجد أن هاتين الفئتين السوسيو مهنتين راضيتين عن نظام التحفيز بالمؤسسة، على عكس فئة أعوان التحكم ترى نظام التحفيز في المؤسسة نظام متوسط، يتوجه نحو الضعف والتدهور وهو ما ينتج عنه سلوكيات غير لائقة في أداء العمل، ويظهر التغيب في العمل كأهم ظاهرة تتبعها المؤسسة في معاقبة عمالها عند حرمانهم من الحوافز والعلاوات وعلى سبيل المثال أخذنا علاوة المردودية التي تمنح للعمال كل ثلاثي من السنة المالية هي أكبر حافز مادي تمنح عن طريق إعطاء نقطة، فكلما زادت النقطة الممنوحة في علاوة المردودية، كلما زادت هذه العلاوة، وكلما انخفضت هذه النقطة الممنوحة برز الصراع بصفة أكبر، وجميع الفئات المهنية باستثناء فئة الإطارات السامية ومختلف المستويات الدراسية أعطوا الأهمية الكبيرة للحوافز وأجمعوا على أن إدارة الموارد البشرية لا تتبع إستراتيجية ناجعة في التسيير وبالتالي يظهر الصراع من خلال طريقة وكيفية منح الحوافز للعمال بالمؤسسة.

✓ أما بما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي أبرزت أيضا الدور الفعال لعملية الترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة وكيف تساهم هذه العملية في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة فقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية أن الطريقة التي تعتمد عليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيبازة عند ترقية عمالها هي الأقدمية في العمل أو بالأحرى سنوات العمل الفعلية بالمؤسسة كما أن وجهات النظر من طرف عمال المؤسسة تختلف في عملية الترقية، فالجامعيين والثانويين يفضلون الخبرة والكفاءة في عملية الترقية في الوقت الذي نجد أن المستويات المتوسطة والابتدائية تفضل الأقدمية في العمل، وهنا يبرز الخلاف في وجهات النظر بين الجامعيين والثانويين الحاملين للشهادات على حساب المستويات الأخرى، وتوصلنا أيضا أن حساب عدد الدرجات في المؤسسة أثناء عملية الترقية في الدرجة يكون ابتداء من 03 سنوات

كحد أدنى وهو ما أبدى عدم رضا العاملين عن هذا الوقت الطويل الذي تحتسب فيه الترقية في الدرجة، وأوضحت الدراسة الميدانية أنه تحدث مشاكل في بيئة العمل بين كبار السن الذين يرون أنفسهم الأساس في العمل وبين حديثي التوظيف الذين يرون أنفسهم أكثر خبرة وجدارة من كبار السن إذ أن الأفراد الأكثر كفاءة والجديرين بعملية الترقية هم الأفراد الذين يتمتعون بتجربة مهنية أكثر من الأفراد ذوي الأقدمية، بل على حساب ذوي الشهادات الجامعية، ويظهر الصراع أيضا إذ أن أغلبية المبحوثين لم يتم ترقيتهم إلى رتبة أعلى من الرتبة التي وظفوا فيها، وهو ما يخفض من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففئة الإطارات وكذا فئة الإطارات السامية خصوصا هم الفئات الأكثر استفادة من الترقية على حساب فئة أعوان التحكم وهنا يظهر أن الإدارة لا تتبع أسلوبا عادلا وخطط إستراتيجية في عملية الترقية، وبذلك فإن العمال يلجؤون إلى التغيب عن العمل والتأخر في الوصول إليه عندما لا تتم ترقيتهم إلى رتبة أعلى بالرغم من موافاتهم للشروط القانونية، كما يبدو لامبالاة اتجاه العمل، ومن هنا تظهر المشاكل والنزاعات وبالتالي انخفاض في المردودية، إذ لا يمكن للعامل أن يتقبل أمر ترقية زميل له إلى رتبة أعلى وقد باشر العمل وإياه في نفس السنة، فكل عامل يرغب في الزيادة في الأجر والرفع في الرتبة، خصوصا وأن الأجر هو ما يعمل من أجله العمال، ومن هنا فأغلبية المبحوثين يرون أنه لا توجد نجاعة أو تخطيط إستراتيجي من حيث عملية الترقية.

✓ من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة وانطلاقا من سياسة تسيير مواردها البشرية مازلت عملية التسيير هذه لم تدخل المستوى الاستراتيجي الحقيقي بعد، حتى وإن كانت تعمل في سياسة تنظيمية لم تصل بعد إلى مستوى الإستراتيجية هذا الضعف في التسيير إنما يولد جملة من الصراعات التنظيمية التي من شأنها عرقلة العمل وبالتالي الخفض من الإنتاجية، إذا إن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية وحتى وإن كانت سياسة فهي السبب الرئيسي في بروز الصراع التنظيمي، فإذا كانت الخطط الإستراتيجية تفتقد للبعد التنظيمي والرؤى المستقبلية الهادفة ولا تبني برامجها وفق رسالة المؤسسة والتفكير الاستراتيجي لها فهذا يؤكد سوف يبرز صراعا تنظيميا بين العمال في بيئة العمل، هذا الصراع الذي لا تخلوا منه أي منظمة، إلا أنه وجب على المنظمة الحالية السعي إلى إدارة الصراع وفق الخطط الإستراتيجية الهادفة حتى يكون هذا الصراع في جهة المنظمة وتستطيع التحكم فيه بإتباع أسلوب التعاون لحل الصراع بدل أسلوب القوة والسيطرة قبل أن يصبح إضرابا أو تخلي عن العمل وبالتالي نهاية المنظمة في حد ذاتها

✓ وعليه فإن الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارة قد أجابت على هذه التساؤلات المتعلقة بالإشكالية وكذا أكدت صحة الفرضيات التي تم صياغتها في الدراسة، وعليه فضعف الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يولد صراعا تنظيميا بالمنظمة.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة" دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تبيّنا أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي توفر العامل الرئيسي من عوامل الإنتاج وهو العامل البشري، كونه المحرك الذي يدفع بقية العوامل الأخرى بالمنظمة لضمان استمراريتها في النشاط وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تعزز مكانتها في السوق، وعليه يجب أن يحظى العامل البشري بالاهتمام اللازم وتوفير الشروط الملائمة لأداء مهامه وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في نفس الوقت، لذا فإن مختلف المؤسسات الحالية لا بد لها من إتباع إستراتيجية هادفة وواضحة في تسيير مواردها البشرية، من خلال بناء الخطط الطويلة المدى والتي تكون مكونة من مجموعة من النشاطات التي تظهر على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تتسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وهي بذلك تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخلها، وعليه فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا بد من إتباعها لجملة من الخطط والاستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات والتحديات التي من شأنها إضعاف قوتها وإبراز الصراعات بين مواردها البشرية، و هذه النزاعات والمشاكل في بيئة العمل التي تبرز على شكل صراعات تنظيمية إنما تنجم عن ضعف تسيير الإستراتيجية المتبعة نحو إدارة الموارد البشرية، وخصت الدراسة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين، التحفيز وكذا الترقية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي كانت مكملة للدراسة النظرية توصلنا إلى أن التكوين الذي يعتبر أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الذي من خلاله يكتسب العامل جملة من المعلومات التي يحسن بها مستواه وبمقدوره كذلك مواكبة التحديات والتغيرات الحالية، فبالتكوين يتم تنمية المورد البشري، وعليه يظهر الصراع عندما يحرم العامل من هذا الحق في الدورات التكوينية التي من شأنها إثراء بنك معطياته ومعلوماته، كما يحدث الصراع بسبب وظيفة التحفيز والترقية الإدارية فكلما الوظيفتين يصاحبهما زيادة في الأجر وزيادة في المكافآت وتقلد الرتب الإدارية وبالتالي الحصول على السلطة والمكانة الإدارية داخل المنظمة، هاتين الوظيفتين يمكن لهما أن تكونا سببا من أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمة، لذلك وجب العمل على دراسة أسباب حدوث الصراع التنظيمي بالمنظمة ومحاولة إدارته حتى تضمن تسيير الصراع التنظيمي وفق ايجابياته وتفادي سلبياته خصوصا ما تعلق بالمورد البشري الذي وجب أيضا السعي الدائم للمؤسسة إلى إدارته إدارة إستراتيجية مبنية على الرسالة والرؤى الحالية والمستقبلية.

الاقتراحات والتوصيات

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة" حيث ربطنا الموضوع بثلاث وظائف أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التكوين والتحفيز وكذا الترقية وعلاقة هذه الوظائف بمرور الصراع التنظيمي وتوصلنا إلى خلاصة مفادها أن التكوين وكذا التحفيز والترقية يمكن أن يكونوا سببا من أسباب الصراع التنظيمي، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وكذا محاكاتها لبعض عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية تيبازة وجب علينا اقتراح جملة من التوصيات التالية :

- 1 - ضرورة إعلام العامل داخل المؤسسة بحقوقه وواجباته حتى يكون على دراية تامة بطريقة أو كيفية تسيير مساره المهني.
- 2 - جعل القيمة الأخلاقية المبنية على التعاون والعمل الجماعي مكانة القيمة المادية المبنية على المنافسة وحب السلطة والسيطرة
- 3 - إتباع إستراتيجية مبنية على الرؤى المستقبلية الهادفة لتسيير الموارد البشرية والابتعاد عن القواعد التسييرية الكلاسيكية.
- 4 - إعداد خطط إستراتيجية لتكوين كل العمال حسب تخصصهم من خلال إعداد البرامج التكوينية التحسيسية وكذا التعليمية التي من شأنها مواكبة التحديات والتكنولوجيا الحالية والمستقبلية.
- 5 - تسيير نظام الحوافز داخل المؤسسة وفق التسيير والتخطيط الاستراتيجي وتشجيع العامل داخل العمل بالطرق المادية وكذا المعنوية من خلال توفير الجو الملائم في مكان العمل.
- 6 - ضرورة إعادة دراسة طرق ترقية العامل والعمل على التخفيف من المدة المحددة لعملة الترقية حتى يكون هناك تشجيع للعامل بغرض مواصلة عمله وتشجيعه نحو العطاء الأكثر.
- 7 - فتح قنوات الاتصال بين المسؤولين والعمال وإعطاء المبادرة في عملية اتخاذ القرارات حتى لا تكون هناك صيرورة روتينية للمهام الموكلة للعامل من جهة وكذا فرض وجوده ومكانته من جهة أخرى.
- 8 - ضرورة العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمة والذي يعتبر أمر حتمي لا مفر منه من خلال اختيار أفضل الأساليب في إدارته المبنية على التعاون وكذا التجنب والمنافسة من جوانبها الايجابية، والإبتعاد على تسيير وإدارة الصراع من جوانبه السلبية.

قائمة المراجع

I. المراجع في المنهجية

- 01 - أحمد عطية أحمد، حامد عمار: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999.
- 02 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 03 - عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث العلمي ،المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 1998. عبيدات
- 04 - عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 05 - عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح، دائرة الموارد البشرية ، دار الكتاب العالمي للنشر، عمان، ط3.
- 06 - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 07 - كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، ط1، 1997.
- 08 - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، بدون سنة.
- 09 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم" ، دار النشر، عمان، الأردن، 1999-2000.
- 10 - محمد الجوهري، عبد الله الخريفي، طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 11 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ت/ بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

II. المراجع في التخصص

- 12 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 13 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 14 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 15 - أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2000، 1
- 16 - حمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين - دون دار نشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 17 - أكرم ناصر: الموارد البشرية وعصر المعلومات، مركز المعلومات للدراسات والبحوث العلمية، سوريا، 1999.
- 18 - أمين عيد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 19 - أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985.
- 20 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 21 - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 22 - اشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص.
- 23 - إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 24 - إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999.
- 25 - الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية، الجزء الأول، دار بن مرابط للطباعة، الطبعة الأولى، 2009.
- 26 - العبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 27 - العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الالكترونية، الرياض-السعودية، 1993.
- 28 - الكبيسي عامر خضير المنظّم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الدوحة-قطر، 1998.

- 29 - العميان، محمود سليمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2005.
- 30 - العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 31 - القريوتي قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2008.
- 32 - القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009.
- 33 - القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
- 34 - باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة محمد علي محمد، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1979.
- 35 - تركي، مصطفى، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية" ، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 1986.
- 36 - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986 .
- 37 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، عمان، ط 4، 2009.
- 38 - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت، 1991.
- 39 - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997.
- 40 - حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ، دار النهضة العربية، لبنان، ط3، 1980.
- 41 - حمود، حير كامل : "السلوك التنظيمي" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 42 - حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد، 2004.
- 43 - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الجامعة اللبنانية، بيروت، بدون سنة.
- 44 - حسن البشير الطيب، الحالات الإدارية منهجها ومقوماتها، دار العلوم الإدارية، الأردن، 1981.
- 45 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 46 - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ط 1 ، 1999.

- 47 - شارلز هل وجاريف جونس، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، الجزء الأول، ترجمة/ رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998.
- 48 - زويلف مهدي، العضائبة علي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 1996.
- 49 - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار السلاسل للنشر والتوزيع، ط2 ، 1979 .
- 50 - شاويش، مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط3 ، 2000 .
- 51 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 1999 .
- 52 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، عمان، 2001
- 53 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل، القاهرة، 1999.
- 54 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 55 - صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- 56 - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص، 203 - 205 .
- 57 -2- صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المص 2رية، الاسكندرية، بدون سنة، ص44.
- 58 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 221.
- 59 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل وظيفي" ، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص376.
- 60 - صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص490.
- 61 - صالح محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء تسييري متميز ، مؤسسة الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص54

- 62 - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة، ص 08
- 63 - عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، المنشأة العامة للنشر، الإسكندرية، بدون سنة، ص 150.
- 64 - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجاو المصرية، القاهرة، بدون سنة
- 65 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002..
- 66 - عبد الغفور يونس، نظرية التنظيم والإدارة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، مصر، 1968
- 67 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث 1993.
- 68 - علي محمود ربايعه: إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والطباعة، عمان، ط1، 2003.
- 69 - علي السلمى، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976.
- 70 - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 71 - عبد القادر مدني عقلاني، إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1993.
- 72 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 73 - عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة - الاندماج- مشاركة المخاطر، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999، ص، ص 154-157.
- 74 - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 75 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، بغداد، 1991.
- 76 - محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجاو المصرية، القاهرة، بدون سنة.
- 77 - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

- 78 - محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 79 - محمد علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد منهج تحليلي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1975
- 80 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 81 - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 82 - محمد بومخولوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 83 - محمد علي محمد، مجتمع مصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ÷ ط2، الإسكندرية، 1975
- 84 - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 85 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد "، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
- 86 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب للنشر، القاهرة، 1976.
- 87 - محمد إسماعيل قيثار ي، علم الاجتماع الإداري "مشكلات التنظيم في المؤسسات، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية.
- 88 - محمد إسماعيل قيارى :علم الاجتماع الإداري ، دار المعارف الإسكندرية ، 1981 .
- 89 - محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1979.
- 90 - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993.
- 91 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، 2000.
- 92 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 93 - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 94 - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003..
- 95 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 96 - نبيل محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 97 - ن. جوزيف كاير ولويس ف، ويسلر، الإدارة العامة، التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب، مراجعة محمد قاسم قيروتي، دار النشر، الأردن، 1988.
- 98 - لوران بلان: الوظيفة العامة ترجمة أنطوان عبده، المكتبة العلمية الجزائر، الجزائر، بدون سنة.
- 99 - يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 100 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

III. المراجع العامة

- 101 - أحمد خطابي، إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل، مجلة ثقافات المؤسسة، منشورات البحث في انثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 1997، ص38.
- 102 - الشيخ كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 103 - حسين سلامة، حسينه. إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان، 2007.
- 104 - ريمون آرون، صراع الطبقات، ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، لبنان، 1983.
- 105 - سعيد اوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 106 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة 51، دار العلمية الدولية، الأردن، 2005.
- 107 - فليب كبان، فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية، تر، إياس مس، دار الفرقة، دمشق، ط1، 2010،
- 108 - موري م. دالزيل، ستيفن س. سكوتوفر، أساليب التغيير، تر محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية ط2، 2009.
- 109 - مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2001.
- 110 - معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية ونقدية، منشورات دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1991.

IV. الرسائل والمذكرات الجامعية

1 - الدكتوراه

111 - غنية بودوح ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص :تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر-بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013.

112 - لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2007-2008.

113 - ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، دراسة نظرية وتطبيقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة بوزريعة، الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005

2 - الماجستير

114 - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سبتمبر، 2010

115 - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض بالجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الغدارة والقيادة التربوي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009

116 - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية:دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، تحت إشراف: الأستاذ مبارك بلاطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ، جامعة الجزائر، 2000 – 2001،

- 117 - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة رسالة مكملة للحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 118 - أخصيبي إبراهيم صالح، الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية سنة 1992.
- 119 - الطاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومة الصناعية " دراسة ميدانية بوحدة عيسات ايدير، الحراش الجزائر، فرع مطاحن بني مزغنة الرياض الجزائر"، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- 120 - براهيم بلقاسم، التغير الاجتماعي-التنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مقاربة سوسيولوجية لمنطلق الفعل المنظم "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط DML، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2010، 2011
- 121 - خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير غب علم الاجتماع العمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 1995-1996.
- 122 - رايح العايب ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي " دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة"، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008-2009.
- 123 - سامي عمري ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسه، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 124 - سعد الدين عطوي ، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف بلدية بوقاعة، قسنطينة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2009-2010.
- 125 - سعيد بن فايزين محمد أسبعي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

- 126 - سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونغاز توزيع الشرق - قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2009-2010..
- 127 - عثمان أحمد محمد حسن ، تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطى بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية السادات القاهرة لسنة 2006.
- 128 - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، السنة الجامعية 2005-2006.
- 129 - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، المملكة المتحدة، 2011.

.V المواقع على الانترنت

- 130 - الصراع التنظيمي وطبيعته، تاريخ التصفح 2011/03/12 <http://er.wikipedia.org>
- 131 - نظرية الصراع أصولها الفكرية وأهم روادها والنقد الموجه إليها، ملتقى ابن خلدون لعلم الاجتماع، تاريخ التصفح، 2012/04/22.

.VI المراجع باللغة الأجنبية

- 132- Ahmed hamadouche, méthodes et outils d'analyses stratégique , les édition chihab,Alger, 1997.
- 133- Alain Meignant , ressources humaines déployer la stratégie , édition liaisons , paris, France, 2000.
- 134- Armoud Dayan et autres, manuel de gestion, volumel, eupses/auf, paris, France, 1999.
- 135- Bengt karlof , la stratégie des affaires, office des publication, universitaire, al girie, 1990,

- 136- Camiro Irene. **Organisation et gestion des entreprise**, aengde-clet, 3eme édition, paris, 200
- 137- Danielle picard, **veille la social**, librairie Vuibert, paris, mars, 1991, p 91...
- 138- Henri Duhamel, **stratégie et direction de l'entreprise** ,CLET , paris,1986.
- 139- Guy rocher , **Talcott Parsons et la sociologie Américain**, paris, les presses universitaires de France, 1988..
- 140- Iglens, j , Roussel ,P , **Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines** , paris , économica, 1998 .
- 141- George milkovich and john boudreau , **human resources management**, c Homewood, ill: r chard ir win inc, 1991.
- 142- Maurice Angers, **initiations pratique a la méthodologie des sciences humaines**, CEC, Québec, 1996
- 143- Jean pierre , **stratégie** , dounad , 3eme editor ,paris, France, 1997.
- 144- Jean marie Peretti : **Ressources humain et gestion du personnel**, Ed vuiber , Paris, 1994 .
- 145- Jean pierre durand, Robert weil : **Sociologie contemporaine**, Vigot, Paris 1980.
- 146- Morin E, **la méthode de la nature**, paris, points..
- 147- Madeleine Grawitz : **Méthodes des science sociales** , dolloz, paris 1990.
- 148- Madeleine Grawitz : **Méthodes de recherche en science sociales** , Dalloz, Paris, 05^{em} Ed 1981.
- 149- -Michel grevais , **stratégie d'entreprise** , economica 5edition, paris,2003.
- 150- Michel marchesnay, **management stratégique**, les édition chihab, Alger 1997..
- 151- Martory Bernard, Crozet Daniel, **Gestion des ressources humaines**, pilotage social et performances, édition Dunod ,4eme édition, Paris, France, 2001.

- 152- 123- Michel decoster, sociologie du travail et gestion de réassures humaines, 3 édition debook ,universitaire , sans année .
- 153- Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, France,1987.
- 154- Raymond quivy Luc van campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales ,France, dunod, 1988
- 155- Rojot. Jaques, Théorie des organisations, 2 eme édition ,Edition Eska.Paris,2005,
- 156- Rudolf Brennmann et sabrine separi , économie d'entreprise, dunod, paris, 2001 ..
- 157- Rodolphe durad, guid de management stratégique, paris,2003..
- 158- Slimane Madhar, la violence en Algérie, édition thala, Alger, 1997.

.VII المعاجم والقواميس

- 159 - بيتر داركر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات ، الجزء الأول، ترجمة، محمد عبد الكريم، معجم الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 1996.
- 160 - دينكي ميتشال: معجم علم الاجتماع ، ث/حسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص،179.
- 161 - حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي/انجليزي، مكتب لبنان للنشر، بيروت، 1997.
- 162 - طلعت همام، قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، والاجتماعية ، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984.

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 02
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم الاستمارة

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع
التنظيمي بالمنظمة
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)
لولاية تيبازة**

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور
الفضيل ريمي

من إعداد الطالبة:
القفل يسمينة

ملاحظة : معلومات هذه الاستمارة نعتبر مساهمة في إثراء البحث العلمي ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، لذلك يرجى منكم المساعدة في انجاز هذا البحث وذلك بالإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان المناسب مع التعليق إذا طلب منكم ذلك.

السنة الجامعية 2015-2014

1 - البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة (30-25) (35-31) (40-36) (45-4) (50-46) (51 فأكثر)

الحالة العائلية: متزوج أعزب مطلق أرمل

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مكان الإقامة: حضر ريف

المهنة: عون تحكم لار طار سامي

الأقدمية في العمل أقل من سنة سنة-2 3- 5-7 8 فما فوق

الأقدمية في المنصب الذي تشغله: أقل من سنة 1 سنة-2 3-4 5- 8 فما

فوق
المصلحة التي
تشغلها

2- بيانات خاصة بالفرضية الأولى : التكوين له علاقة بالصراع التنظيمي

1- كيف هي علاقتك بمسؤولك المباشر ؟

حسنة سيئة

2- هل وقعت في خلاف مع أحد العمال نعم لا

في حالة اجابتك بنعم فهل ذلك راجع إلى :

سوء تفاهم في العمل

تداخل في الوظائف

أسباب شخصية

3- هل تلقيت تكوين قبل التحاقك بالمؤسسة نعم لا

4- ما هي الطريقة التي التحقت بها إلى المؤسسة:

حسب التخصص - الخبرة والكفاءة - توصية خاصة

شيء آخر أذكره :

5- من خلال الطريقة التي التحقت بها بالمؤسسة، هل تلقيت تكويناً؟ نعم لا

6- كم كانت عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها؟

أقل من 03 دورات من 03-06 دورات 07-10 أكثر من 10

7- هل ترى أن عدد الدورات التكوينية التي قمت بها كانت كافية؟ نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا

.....
.....

8- هل ترى أن الفرد الذي يتمتع بأقدمية في المؤسسة له حق في الدورات التكوينية أكثر من الفرد الذي

عين مؤخرًا فيها نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا

.....
.....

9- في حالة عدم دعوتك لإجراء دورة تكوينية كيف يكون ردة فعلك؟

عادي غضب تستفسر عن السبب

أخرى حددها :

.....
.....

10- هل وقعت في خلاف بسبب عدم التحاقك بالتكوين؟

نعم لا

11- إذا كانت إجابتك بنعم فكيف تم حل الخلاف؟

تقدم شكوى للإدارة تطلب المساعدة من أحد الزملاء

تحتج على المسؤولين تهمل الوظائف المقدمة إليك

أخبري أذكرها.....

12- من هم الأفراد المهنيين الأكثر إجراء للتكوين؟

أعوان التحكم الإطارات الإطارات السامية

13- ما نوع التكوين الذي تلقته في المؤسسة؟

تكوين قاعدي رسكلة

14- أين يتم التكوين الذي تقوم به؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة الاثنين معا

15 - هل لنوع التكوين علاقة بالمساهمة في التأقلم مع المنصب الذي تشغله

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟

.....
.....

16- هل تتجه المؤسسة إلى تكوين أفراد دون آخرين؟

نعم لا

17- إذا كانت إجابتك نعم كيف يكون رد فعل الآخرين غير المعنيين بالتكوين.....

18- هل للتكوين دور في بناء إستراتيجية الموارد البشرية؟

نعم لا

19- هل يعتبر عدم إدماجك في التكوين راجع كون أن الإدارة؟

تقهر العمال تعرض الرؤساء على العمال

لا تحل مشاكل العمال المتكرر

عدم وجود علاقة قرابة مع المسؤول عدم وجود علاقة بالتكوين

تفضيل عمال على آخرين

أخرى أذكرها.....

20- هل للتقاعس عن العمل علاقة بالتكوين؟

نعم لا

21- في حالة توجيهك نحو إجراء تكوين لا يلاءم تخصصك ماذا تفعل؟

تجري التكوين تتفادى ذلك

أخرى حددها.....

22- هل سبق وأن تم اختيار زميلك لإجراء دورة تكوينية بدلا منك ورأيت نفسك تستحق التكوين أكثر منه

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فكيف يكون رد فعلك؟.....

23- في رأيك هل للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا

؟

3- بيانات خاصة بالفرضية الثانية : الحوافز لها دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة

24- هل تمنحك المؤسسة حوافز ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ما نوعها ؟

نوعية مادية

25- على أي أساس تمنحك المؤسسة حوافز ؟

الأداء الجيد احترام الوقت الكفاءة والخبرة في العمل الأقدمية في العمل

أخرى حددها.....

.....

.....

26- هل الحوافز التي تمنحها المؤسسة ملائمة للمنصب الذي تشغله ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا فلماذا ؟

.....

27- هل أنت ملتزم بساعات العمل المحددة من طرف المؤسسة ؟

28- كيف تتجه إلى العمل في حالة حصولك على مكافآت ؟

بحماس أكبر كما في السابق

29- هل يعتبر التغيب عن العمل سببا في عدم منح المكافأة ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا ؟

.....

30- هل تؤدي التأخرات المتكررة عن العمل إلى عدم حصولك على المكافأة ؟

نعم لا

31- هل ترى أن للمكافأة التي تمنحها المؤسسة دور في بروز الخلافات في العمل ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك

.....

32- هل تقدم شكوى في حالة عدم تلقيك للمكافأة ؟

نعم لا

في حالة إجابتك بنعم هل تؤخذ شكاويك بعين الاعتبار ؟

نعم لا

في حالة إجابتك بلا كيف يكون رد فعلك؟.....

.....

33- كيف ترى نظام التحفيز داخل المؤسسة؟

جيدة حسنة متوسطة ضعيفة

34- كيف ترى الظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها عملك؟

مشجعة غير مشجعة

35- هل يمكن لهذه الظروف أن تكون سببا في عدم قيامك بعملك على احسن ما يرام؟

نعم لا

36- أنت على رضا بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

.....

37- هل تتأخر في الوصول إلى العمل؟

نعم لا

في حالة إجابتك بلا فهل هذا يعود إلى :

الرغبة في العمل خوف من الخصم من الراتب عدم منحك

أخرى حددها.....

.....

38- ما نوع التحفيز الذي تفضله؟

المعنوي المادي الاثنين معا

39- إذا تلقيت شكرا وعرفانا من السلطة الأعلى عن عمل قمت به كيف تكون ردة فعلك؟

تواصل اجتهادك بحماس أكثر من الأول كما بابق

40- هل حدثت مشاكل في العمل كان سببها عدم منحك مكافأة؟

نعم لا

في كلتا الحالتين علل:.....

.....

41- هل سبق لك وأن طردت من العمل بسبب احتجاجك عن عدم تلقيك لمكافأة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فعمل:

.....

42- هل تقوم المؤسسة بتنقيطك عند منحك علاوة المردودية؟

نعم لا

43- إذا كانت إجابتك بنعم فهل ترضى دائما عن النقطة الممنوحة؟

نعم لا

44- وإن كنت غير راض عن النقطة فهل ترى أن طريقه منح العلاوات داخل المؤسسة يمكن أن تسبب مشاكل داخل العمل؟

نعم لا

45- إذا كانت إجابتك بنعم فهل سبق لك وإن أحدثت مشاكل بخصوص هذه العلاوات؟

نعم لا

46- هل ترى أن الطريقة التي تمنح فيها مؤسستك العلاوة والمكافأة طريقة عادلة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا فما هو رد فعلك:

47- حسب رأيك هل تعتبر الحوافز ذا أهمية في استمرارية العمل وبالتالي زيادة الإنتاج؟

نعم لا

كيف ذلك؟

48- هل ترى أن عدم تحفيزك يجعلك تكره الذهاب إلى العمل وتتغيب كثيرا وتتأخر عنه

نعم لا

49- هل يمكن للحوافز المقدمة من طرف المؤسسة أن تكون سببا في بروز نوع من الصراع التنظيمي؟

نعم لا

50- إذا كانت إجابتك بنعم علل؟

.....

بيانات خاصة بالفرضية الثالثة : الترقية لها علاقة بالصراع التنظيمي بالمنظمة

51- على أي أساس يتم ترقيتك؟

الأقدمية في المنصب الكفاءة والخبرة الاثنين معا

52- كم مرة تم ترقيتك في مسارك المهني؟

53- ما هو عدد السنوات التي تحتسب فيها الدرجات أثناء الترقية؟

سنتين (02) سنتين و6 أشهر ثلاثة سنوات أكثر

54- ذا تمت ترقيتك في الدرجة على أساس المدة الدنيا ؟ كيف تواصل عملك؟

كما في الأم بحماس اكبر في العمل

55- ماذا لو تم ترقيتك في المدة القصوى ؟ فهل ستباشر عملك؟

كما في الأو بحماس اكبر تتكاسل في العمل

56 - إذا لم تكن راض عن الترقية التي تمت فكيف يكون رد فعلك ؟

الاتصال بالمسؤول المباشر الاتصال بالمدير الطعن في هذا القرار أخرى حددها:

57- هل يمكن أن تسبب مشاكل في العمل نتيجة عدم ترقيتك في الوقت المناسب؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا فما هو الحل الذي تختاره.....

58- هل يحدث في مديريتكم سوء التفاهم بين كبار السن والعمال الشباب في عملية الترقية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذا يرجع إلى أن :

الشباب لا يحترمون كبار السن

كبار السن لا يعترفون بكفاءة الشباب

اختلاف الأفكار بينهم

كبار السن يرون أنفسهم أكثر كفاءة وأقدمية

أخرى أذكرها:

59- حسب رأيك من هم أكثر كفاءة في العمل وجديرين بالترقية؟

ذوي الشهادات الجامعية

ذوي الأقدمية في العمل

ذوي التجربة المهنية

60- هل يحدث سوء تفاهم بين ذوي الشهادات الجامعية والأقدمية في العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهل ذلك يرجع إلى ؟

اختلاف في طريقة العمل

من أجل فرض الوجود

من أجل الحصول على السلطة

أخرى أذكرها:

61- من خلال مسارك المهني هل رقيت إلى رتبة أعلى من الرتبة التي تشغلها؟

نعم لا

62- في حالة إجابتك بنعم ما هي الرتبة التي تقلدتها بعد عملية الترقية؟

63- كيف يكون رد فعلك إذا رأيت نفسك وافيت الفترة الزمنية من أجل الترقية إلى رتبة أعلى ولم يتم منحك

إياها؟

الشكوى التقاعس في العمل كثرة الغيابات اللامبالاة في أداء العمل

أخرى أذكرها:

64- باشرت أنت وزميلك العمل في نفس اليوم والسنة وتم ترقية زميلك قبلك هل تتقبل الأمر؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا فكيف تتعامل مع الوضع.....

.....

65- هل تسعى من خلال ترقيتك في الدرجة أو في الرتبة إلى؟

الحصول على أجر أكبر

الاعتراف بقدراتك ومع

فرض وجودك

الحصول على السلطة

أخرى حددها:

66- هل الغيابات المتكررة لها دور في عدم ترقيتك بصفة عادية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟

.....

67- هل التأخر عن العمل يمكن أن يسبب في عدم ترقيتك؟

نعم لا

في كلتا الحالتين علل؟

68- هل ترى أن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية استراتيجية ناجحة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا فهل تقترح استراتيجيات أخرى؟.....

69- هل ترى أن إدارة الموارد البشرية تعمل بصفة جيدة لضمان ترقية كل أفرادها؟

نعم لا

علل:.....

70- هل تحدث صراعات ومشاكل في العمل سببها عدم الترقية في الدرجة أو الرتبة؟

نعم لا

في كلتا الحالتين علل.....

71- ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع عمالها؟

72- هل يمكن للاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية أن تولد نزاعات وصراعات في مجال العمل؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فعلل ذلك:.....

73- الصراع في العمل تحدته جماعات مختصة في هذا المجال هل هذا صحيح؟

نعم لا

في كلتا الحالتين علل.....

الملحق رقم (02) : دليل المقابلة

الجنس:

السن:

الحالة العائلية:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

الأقدمية في العمل:

- 1 - ما هي مصلحة الموارد البشرية أو بالأحرى ما هي وظيفة هذه المصلحة؟
- 2 - وماذا عن الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في العملية الإدارية؟
- 3 - ما هو دور التكوين في الظهور الصراع يمكنه أن يساهم في ظهور الصراع التنظيمي بالمنظمة؟
- 4 - هل تساهم المكافآت و العلاوات أي الحوافز في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة؟
- 5 - ما هي الأسباب الرئيسية التي من شأنها إحداث الصراع بالمنظمة؟
- 6 - هل ترقية العامل لها دور في بروز المشاكل و النزاعات في بيئة العمل و بالتالي الوقوع في صراعات تنظيمية داخل المنظمة؟
- 7 - هل يمكن للإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية أن تحدث من خلالها صراعات تنظيمية في بيئة العمل؟
- 8 - الصراع التنظيمي تحدثه جماعات مختصة في هذا المجال فما رأيك في ذلك؟

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)

