

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه L.M.D في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان

## استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

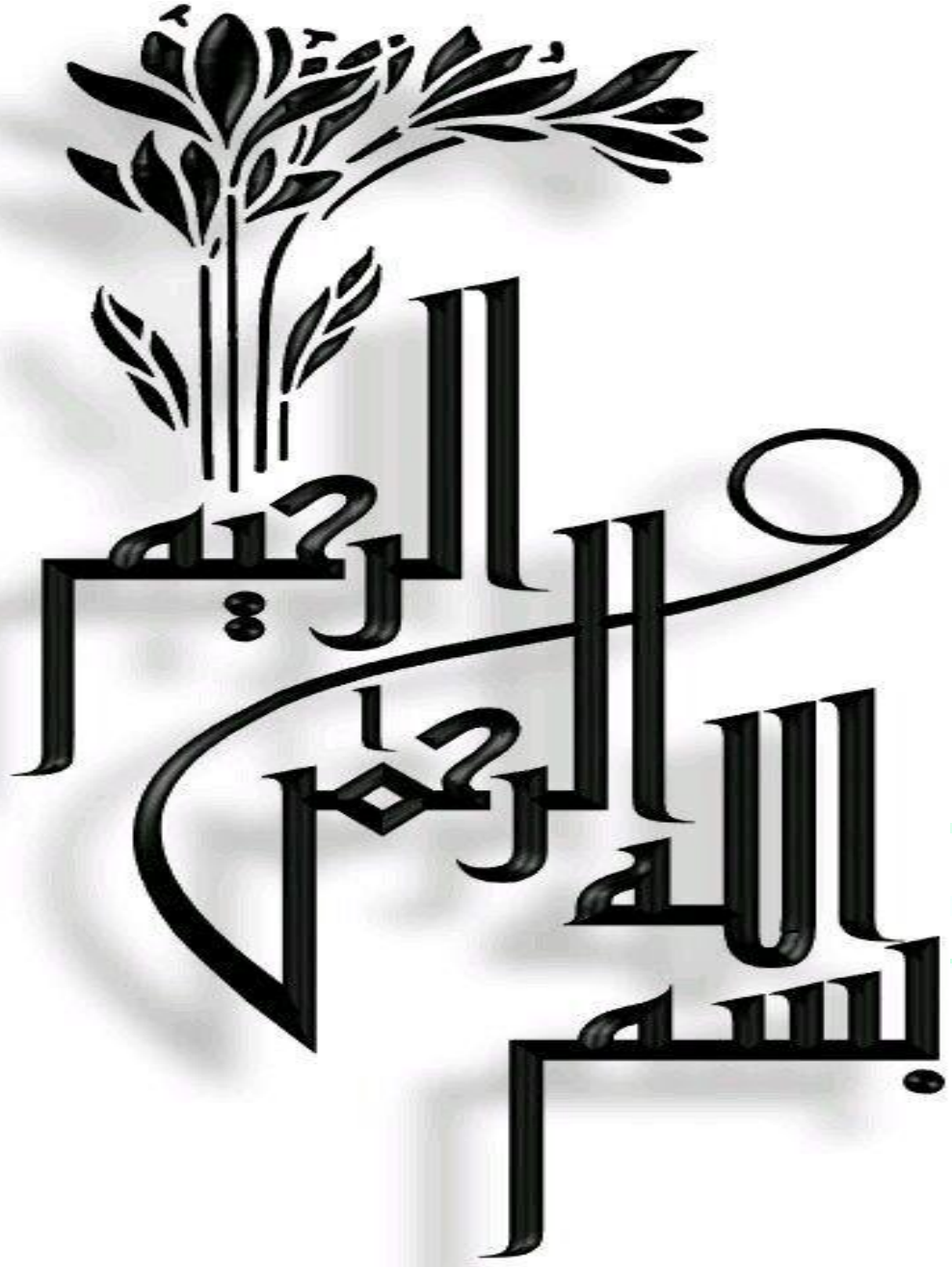
اعداد الطالب:

بن زارع يزيد

لجنة المناقشة

| الصفة        | مؤسسة الانتساب                     | الرتبة           | لقب واسم الاستاذ           |
|--------------|------------------------------------|------------------|----------------------------|
| رئيسا        | جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس | أستاذ تعليم عالي | بن دريدي فوزي              |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس | أستاذ تعليم عالي | جابري دلال                 |
| عضوا ممتحنا  | جامعة باجي مختار عنابة             | أستاذ تعليم عالي | فريحة محمد كريم            |
| عضوا ممتحنا  | جامعة الشاذلي بن جديد الطارف       | أستاذ تعليم عالي | شرفة الياس                 |
| عضوا ممتحنا  | جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس | أستاذ محاضرا     | مراد جمال                  |
| عضوا ممتحنا  | جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس | أستاذ محاضرا     | سليمان محمد الأمين تيش تيش |

السنة الجامعية 2024-2025



"لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ" (سورة البقرة الآية 286)

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، الحمد لله على العون والتيسير والتوفيق والسداد، وصل الله وسلم على سيدنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا. اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى كل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذه الاطروحة و اخص بالذكر: الاستاذة المشرفة عليها البروفيسور " جابري دلال " على كل الجهد والتعب الذي بذلته في سبيل إتمام وتقديم هذا العمل، وعلى صبرها وعونها وتشجيعها الذي لم ينقطع طيلة سنوات انجاز هذا العمل.

كما اشكر كل فريق وطاقم التكوين في الدكتوراه وعلى راسهم الاستاذ الدكتور "عليوة علي والأستاذ: بن دريدي فوزي والى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد الشريف مساعديه "سوق اهراس" وعلى راسهم عميد الكلية: الدكتور يحيى عبد المالك الأستاذ: سليمان محمد الامين تيش تيش، والأستاذ: سلاطنية رضا، الأستاذ: خبزوي عبد الكريم الشكر والامتنان الى الأستاذ: عيساوي الساسي على التشجيع والدعم المستمر شكرا للبروفيسور: بن زارع رابع . كلية الحقوق جامعة باجي مختار - عنابة – على الدعم والمساعدة الشكر الخالص للدكتورة الأستاذة: بن زارع حياة – كلية العلوم الاقتصادية – جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الافاضل الذين قاموا بمناقشة هذه الاطروحة كل باسمه ومقامه

الشكر الجزيل الى كل اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية – جامعة الشاذلي بن جديد الطارف- الشكر الجزيل الى كل عمال واطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف، مديري مؤسسات الشباب ومؤسسات الرياضة على رحابة صدرهم، وتشجيعهم، ومد يد العون لإتمام هذا العمل. كما اشكر السيدة مديرة الشباب والرياضة السيدة "حماني نبيلة" على الدعم المتواصل

# اهداء

اهدي هذا العمل الى كل من:

والداي الكريمين: امي وابي، حفظكما الله واطال عمركم، انتما النور الذي يضيء درب

حياتي ويمين على مشقة النجاح.

زوجتي الغالية، سندي في الحياة، لم تكل ولم تمل وكانت دائما محفز عزمي وقوتي

انت سبب سعادتي وسر نجاحي.

ابنائي وبناتي: احمد، ضحى، ماهر، جنى، أملي في الحياة، انبتكم الله نباتا حسنا ونفع بكم الاهل

والخلان والجيران والأحبة والعالمين.

اخوتي: حكيم، رايح، كريم، وهيبه، روضة، حياة، سفيان

كنتم لي نعم الاخوة وضمن الأمان والملجأ بعد الله تعالى.



# الفهارس

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | العنوان  |
|---|--|
|   | شكر و عرفان  |
|   | الاهداء  |
|   | فهرس المحتويات   |
|   | فهرس الجداول   |
|   | فهرس الاشكال   |
|   | فهرس الخرائط   |
| 18  | مقدمة  |
| القسم الاول: الجزء النظري للدراسة                                 |  |
| الفصل الاول: الإطار العام للدراسة                                 |  |
| 26  | تمهيد  |
| 27  | اولا: اسباب اختيار الموضوع                                     |
| 28  | ثانيا: اهمية الدراسة   |
| 28  | ثالثا: اهداف الدراسة   |
| 29  | رابعا: اشكالية الدراسة وتساؤلاتها                              |
| 33  | خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة                                    |
| 45  | سادسا: عرض الدراسات السابقة                                    |
| 45  | 1- الدراسات السابقة التي تناولت متغير استراتيجيات ادارة الصراع |
| 58  | 2- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الفعالية التنظيمية       |
| 65  | سابعا: المقاربة النظرية  |
| 70  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الثاني: الفعالية في التنظيم مداخل قياسها، ابعادها ومؤشراتها |  |
| 72  | تمهيد  |
| 73  | أولا: مصطلح الفعالية في التنظيم                                |
| 78  | ثانيا: مداخل الفعالية التنظيمية                                |
| 78  | 1- المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية                        |
| 82  | 2- المداخل المتوازنة في دراسة الفعالية التنظيمية               |
| 84  | 3- تحليل مداخل الفعالية التنظيمية                              |
| 85  | ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية                          |
| 89  | رابعا: دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية                 |
| 93  | خامسا: ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية                        |

|   |   |
|---|---|
| 94  | 1- التطور   |
| 94  | 2- تحقيق الاهداف  |
| 94  | 3- رضا المنتفعين  |
| 95  | 4- الالتزام الوظيفي                                     |
| 95  | 5- التكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة                  |
| 96  | 6- الاستمرارية والاستقرار                               |
| 98  | سادسا: النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية              |
| 107   | سابعا: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية       |
| 109   | خلاصة الفصل   |
| الفصل الثالث: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي |   |
| 111   | تمهيد   |
| 112   | اولا: اشكال الصراع التنظيمي                             |
| 115   | ثانيا: انواع الصراع التنظيمي                            |
| 117   | ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي                            |
| 119   | رابعا: ابعاد الصراع التنظيمي                            |
| 119   | 1- صراع المهمة  |
| 119   | 2- صراع العملية   |
| 120   | 3- صراع العلاقة   |
| 120   | خامسا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي                 |
| 128   | سادسا: ادارة الصراع التنظيمي                            |
| 128   | المحاور العامة لوضع الاستراتيجية                        |
| 128   | 1- الخطة الاستراتيجية                                   |
| 128   | 2- المناورة الاستراتيجية                                |
| 129   | 3- النسق الاستراتيجي                                    |
| 129   | 4- التصور الاستراتيجي                                   |
| 129   | 5- مفهوم ادارة الصراع                                   |
| 130   | 6- مفهوم استراتيجية ادارة الصراع                        |
| 130   | سابعا: الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي |
| 131   | 1- بعد استراتيجية المنافسة                              |
| 134   | 2- بعد استراتيجية التعاون والتكامل                      |
| 138   | 3- بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة                      |
| 143   | 4- بعد استراتيجية التكيف والارضاء                       |
| 145   | 5- بعد استراتيجية التجنب والهروب                        |
| 147   | 6- بعد استراتيجية التسوية والتهدئة                      |

|  |  |
|--|--|
| 148  | ثامنا: تحديد وضبط ابعاد المتغير المستقل للدراسة                                |
| 150  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الرابع: الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية |  |
| 153  | تمهيد  |
| 154  | اولا: المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم  |
| 154  | 1- مفهوم التنظيم   |
| 154  | 2- انواع التنظيم   |
| 155  | 3- المكونات الاساسية للتنظيم   |
| 160  | ثانيا: ماهية المؤسسة العمومية  |
| 161  | ثالثا: تطور اشكال المؤسسة العمومية بعد الاستقلال                               |
| 161  | 1- مرحلة التسيير الذاتي 1963-1965  |
| 163  | 2- مرحلة الشركات الوطنية (المؤسسة العمومية الصناعية) (1966-1971)               |
| 163  | 3- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980)   |
| 165  | 4- مرحلة إعادة الهيكلة وإصلاح المؤسسة العمومية (1980-1988)                     |
| 166  | 5- مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية 1988                                      |
| 168  | 6- مرحلة اقتصاد السوق وخصوصية المؤسسات   |
| 169  | رابعا: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية  |
| 170  | 1- خصائص العامل الجزائري   |
| 171  | 2- سلوك الاداء او الإنتاجية  |
| 172  | 3- العلاقات وطرق الاتصال   |
| 172  | 4- الرضا الوظيفي   |
| 173  | 5- الانتماء والهوية في العمل   |
| 174  | خامسا: مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة عمومية                                    |
| 176  | سادسا: مصالح مديرية الشباب والرياضة الطارف                                     |
| 179  | سابعا: تاريخ مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف                              |
| 180  | ثامنا: تفصيل عمل مديرية الشباب والرياضة -الطارف                                |
| 180  | 1- ديوان مؤسسات الشباب: ODE  |
| 182  | 2- مؤسسات الشباب   |
| 183  | 3- ديوان المركبات الرياضية (opow):   |
| 186  | تاسعا: دور مؤسسات الشباب والرياضة  |
| 187  | 1- الأنشطة الرياضية والشبانية التي توفرها مؤسسات الشباب والرياضة بولاية الطارف |
| 190  | 2- الفضاءات المقدمة في المؤسسات الشبانية                                       |
| 190  | عاشرا: شركاء القطاع  |
| 190  | 1- الرابطات والجمعيات  |

|     |   |
|-----|---|
| 192 | 2- الشراكة مع الهيئات والمؤسسات القطاعية الأخرى                         |
| 194 | 3- الشراكة التعاقدية  |
| 197 | خلاصة الفصل   |
|     | القسم الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة                                   |
|     | الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة                                |
| 200 | تمهيد   |
| 201 | اولا: نوع الدراسة   |
| 201 | ثانيا: منهج الدراسة   |
| 202 | ثالثا: مجالات الدراسة   |
| 202 | 1- ميدان الدراسة  |
| 204 | 2- الإطار الزمني للدراسة  |
| 205 | 3- الإطار البشري للدراسة  |
| 206 | رابعا: عينة الدراسة   |
| 209 | خامسا: ادوات الدراسة  |
| 209 | 1- الملاحظة   |
| 210 | 2- المقابلة   |
| 213 | 3- الاستمارة  |
| 216 | سادسا: اختبار الصدق والثبات   |
| 217 | سابعا: قياس صدق الاتساق الداخلي   |
| 225 | ثامنا: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                               |
| 246 | خلاصة الفصل   |
|     | الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات                                       |
| 248 | تمهيد   |
| 249 | اولا: عرض وتحليل بيانات الملاحظة  |
|     | ثانيا : عرض وتحليل بيانات المقابلة                                      |
|     | ثالثا: عرض وتحليل بيانات الاستمارة                                      |
| 249 | 1- عرض وتحليل بيانات المتغير الاول – استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي- |
|     | 1.1- عرض وتحليل بيانات بعد استراتيجية التنافس                           |
| 255 | 1-2- عرض وتحليل بيانات بعد استراتيجية التعاون والتكامل                  |
| 261 | 1-3- عرض وتحليل بيانات بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة                  |
| 268 | 1-4- عرض وتحليل بيانات بعد استراتيجية التكيف والارضاء                   |
| 275 | 1-5- عرض وتحليل بيانات بعد استراتيجية التجنب والهروب                    |
| 286 | 2- عرض وتحليل بيانات المتغير الثاني – الفعالية التنظيمية-               |
| 288 | 2-1- عرض وتحليل بيانات بعد التطوير والتحفيز                             |

|     |  |
|-----|--|
| 294 | 2-2- عرض وتحليل بيانات بعد تحقيق الاهداف لمتغير الفعالية التنظيمية     |
| 300 | 2-3- عرض وتحليل بيانات بعد الالتزام الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية  |
| 306 | 2-4- عرض وتحليل بيانات بعد الرضا الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية     |
| 312 | 2-5- عرض وتحليل بيانات بعد الاستقرار والتكيف لمتغير الفعالية التنظيمية |
| 318 | خلاصة الفصل  |
|     | الفصل السابع: نتائج الدراسة  |
| 321 | تمهيد:   |
| 322 | أولاً: اختبار فرضيات الدراسة   |
| 340 | ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الاهداف                                  |
| 343 | ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات                           |
| 347 | رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة                   |
| 350 | خامساً : مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية                        |
| 351 | سادساً النتائج العامة للدراسة  |
| 365 | خلاصة الفصل  |
| 400 | خاتمة  |
|     | قائمة المصادر والمراجع   |
|     | قائمة الملاحق  |



## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | جدول يوضح ابعاد الفعالية التنظيمية عند ماهوني                                     | 88     |
| 02    | جدول يبين صفات العمال من وجهة نظرية المديرين حسب نظرية دوغلاس ماغريغور            | 105    |
| 03    | جدول يبين توزيع المؤسسات الشبانية عبر الولاية                                     | 189    |
| 04    | جدول يوضح الرابطات الرياضية والشبانية لولاية الطارف                               | 191    |
| 05    | جدول يوضح التنظيم الاداري لولاية الطارف   | 203    |
| 06    | جدول يوضح حجم مجتمع الدراسة ومفرداته  | 206    |
| 07    | جدول يبين تقسيم طبقات عينة الدراسة  | 208    |
| 08    | جدول يوضح اتجاهات الشدة المستخدم حسب مقياس ليكرت الثلاثي                          | 215    |
| 09    | جدول يوضح استرجاع الاستثمارات   | 216    |
| 10    | جدول يوضح معامل الفا كرو نباخ لقياس صدق عبارات الاستثمارة                         | 216    |
| 11    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني                               | 217    |
| 12    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث                               | 217    |
| 13    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الاول للمحور الثاني من الاستثمارة  | 217    |
| 14    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثاني للمحور الثاني من الاستثمارة | 218    |
| 15    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثالث للمحور الثاني من الاستثمارة | 219    |
| 16    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الرابع للمحور الثاني من الاستثمارة | 219    |
| 17    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الخامس للمحور الثاني من الاستثمارة | 220    |
| 18    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الاول للمحور الثالث من الاستثمارة  | 221    |
| 19    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثاني للمحور الثالث من الاستثمارة | 221    |
| 20    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثالث للمحور الثالث من الاستثمارة | 222    |
| 21    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الرابع للمحور الثالث من الاستثمارة | 223    |
| 22    | جدول يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الخامس للمحور الثالث من الاستثمارة | 223    |
| 23    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس  | 225    |
| 24    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن   | 226    |
| 25    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية                                | 227    |
| 26    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان السكن                                       | 228    |
| 27    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية في العمل                          | 229    |
| 28    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات المستوى الدراسي                            | 230    |
| 29    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة  | 231    |
| 30    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التكوين  | 232    |
| 31    | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب                                       | 233    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 234 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الترتيبات المتحصل عليها                            | 32 |
| 235 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد العقوبات المتحصل عليها                             | 33 |
| 236 | جدول يوضح تعرض افراد عينة الدراسة للخلافات والمشكلات                                    | 34 |
| 237 | جدول يوضح تعبير افراد عينة الدراسة عما يزعجهم في العمل                                  | 35 |
| 239 | جدول يوضح تقاطع مزعجات العمل مع عامل الجنس وطبقات العينة(الوظيفة)                       | 36 |
| 242 | جدول يوضح تقاطع ما يقلق العمال في العمل مع عامل الجنس وطبقات العينة(الوظيفة)            | 37 |
| 244 | جدول يوضح تعبير افراد عينة الدراسة عما يقلقهم في العمل                                  | 38 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي الاول  | 39 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي الثاني   | 40 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي الثالث   | 41 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي الرابع   | 42 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي الخامس   | 43 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي السادس   | 44 |
|     | جدول يمثل الموقف الاجتماعي السابع   | 45 |
| 249 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التنافس          | 46 |
| 250 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 01 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 47 |
| 251 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 02 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 48 |
| 252 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 03 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 49 |
| 253 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 04 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 50 |
| 254 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 05 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 51 |
| 255 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التعاون والتكامل | 52 |
| 256 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 06 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 53 |
| 257 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 07 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 54 |
| 258 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 08 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 55 |
| 259 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 09 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 56 |
| 260 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 10 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 57 |
| 261 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة | 58 |
| 262 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 11 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 59 |
| 263 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 12 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 60 |
| 264 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 01 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 61 |
| 266 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 14 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 62 |
| 267 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 15 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                  | 63 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 268 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التكيف والارضاء | 64 |
| 269 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 16 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 65 |
| 270 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 17 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 66 |
| 271 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 18 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 67 |
| 273 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 19 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 68 |
| 274 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 20 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 69 |
| 275 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التجنب والهروب  | 70 |
| 276 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 21 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 71 |
| 277 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 22 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 72 |
| 278 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 23 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 73 |
| 279 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 24 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 74 |
| 281 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 25 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 75 |
| 288 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد التطوير                    | 76 |
| 289 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 26 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 77 |
| 290 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 27 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 78 |
| 291 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 28 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 79 |
| 292 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 29 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 80 |
| 294 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد تحقيق الاهداف              | 81 |
| 295 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 30 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 82 |
| 296 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 31 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 83 |
| 297 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 32 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 84 |
| 298 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 33 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 85 |
| 300 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الالتزام الوظيفي           | 86 |
| 301 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 34 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 87 |
| 302 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 35 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 88 |
| 303 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 36 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 89 |
| 304 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 37 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 90 |
| 306 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الرضا الوظيفي              | 91 |
| 307 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 38 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 92 |
| 308 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 39 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 93 |
| 309 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 40 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 94 |
| 310 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 41 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة                 | 95 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 312 | جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الاستقرار والتكيف   | 96  |
| 313 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 42 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة  | 97  |
| 314 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 43 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة  | 98  |
| 315 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 44 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة  | 99  |
| 316 | جدول يوضح التقاطع بين العبارة رقم 45 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة  | 100 |
| 322 | جدول يوضح الارتباط بين استراتيجية التنافس وابعاد الفعالية التنظيمية   | 101 |
| 324 | جدول يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التنافس   | 102 |
| 325 | جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التنافس          | 103 |
| 326 | جدول يوضح الارتباط بين استراتيجية التعاون والتكامل وابعاد الفعالية التنظيمية  | 104 |
| 328 | جدول يوضح الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لطبقات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل               | 105 |
| 328 | جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل | 106 |
| 329 | جدول يوضح الارتباط بين استراتيجية السيطرة والهيمنة وابعاد الفعالية التنظيمية  | 107 |
| 331 | جدول يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل  | 108 |
| 332 | جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة | 109 |
| 333 | جدول يوضح الارتباط بين استراتيجية التكيف والارضاء وابعاد الفعالية التنظيمية   | 110 |
| 335 | جدول يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء   | 111 |
| 336 | جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء  | 112 |
| 337 | جدول يوضح الارتباط بين استراتيجية التجنب والهروب وابعاد الفعالية التنظيمية  | 113 |
| 339 | جدول يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب  | 114 |
| 339 | جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب   | 115 |

## فهرس الاشكال والمخططات

| الرقم | العنوان   | الص<br>فحة |
|-------|---|------------|
| 01    | شكل يمثل مخطط الدراسة   |            |
| 02    | شكل يمثل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي حسب الدراسات السابقة                         | 57         |
| 03    | شكل يبين ابعاد الفعالية التنظيمية حسب الدراسات السابقة                                  | 65         |
| 04    | شكل يوضح تفكيك متغيرات ومصطلحات الموضوع   | 69         |
| 05    | شكل يبين العلاقة بين الفعالية والكفاءة  | 77         |
| 06    | شكل يبين مداخل قياس الفعالية التنظيمية  | 83         |
| 07    | شكل يبين نموذج دراسة الفعالية التنظيمية   | 84         |
| 08    | شكل يبين مخطط ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية للدراسة                                  | 97         |
| 09    | شكل يبين اشكال الصراع التنظيمي  | 114        |
| 10    | شكل يبين عناصر الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز                                       | 125        |
| 11    | شكل يبين استراتيجيات ادارة الصراع   | 131        |
| 12    | شكل يوضح ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع   | 149        |
| 13    | شكل يوضح مخطط العمل الاداري من الجانب العلمي ومن جانب الممارسة                          | 159        |
| 14    | شكل يوضح مخطط تنظيم الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة                             | 175        |
| 15    | شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة  | 178        |
| 16    | شكل يمثل مخطط تنظيم ديوان مؤسسات الشباب   | 182        |
| 17    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب الجنس                              | 225        |
| 18    | شكل يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب السن                                | 226        |
| 19    | شكل يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية                   | 227        |
| 20    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب السكن                              | 228        |
| 21    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل                  | 229        |
| 22    | شكل يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي                     | 231        |
| 23    | شكل يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب الوظيفة                             | 232        |
| 24    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب التكوين                            | 233        |
| 25    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب نوع المنصب                         | 234        |
| 26    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب عدد الترقيات                       | 235        |
| 27    | شكل يبين بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب العقوبات المتحصل عليها                      | 236        |
| 28    | شكل يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لتعرض افراد عينة الدراسة للخلافات والمشكلات في العمل | 237        |
| 29    | شكل يبين مخطط دراسة التأثير بين ابعاد ومتغيرات الدراسة                                  | 322        |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 323 | شكل يبين مخطط الارتباط بين بعد التنافس وابعاد الفعالية التنظيمية          | 30 |
| 326 | شكل يبين مخطط الارتباط بين بعد التعاون والتكامل وابعاد الفعالية التنظيمية | 31 |
| 330 | شكل يبين مخطط الارتباط بين بعد السيطرة والهيمنة وابعاد الفعالية التنظيمية | 32 |
| 333 | شكل يبين مخطط الارتباط بين بعد التكيف والارضاء وابعاد الفعالية التنظيمية  | 33 |
| 337 | شكل يبين مخطط الارتباط بين بعد التجنب والهروب وابعاد الفعالية التنظيمية   | 34 |

## فهرس الخرائط

| الرقم | العنوان                                       | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | خريطة توضح موقع مديرية الشباب والرياضة الطارف | 202    |
| 02    | خريطة تبين حدود ولاية الطارف                  | 203    |
| 03    | خريطة تمثل التقسيم الإداري لولاية الطارف      | 204    |

مقدمة

تسعى المؤسسات عامة إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء والتنظيم لبلوغ أهدافها ، وذلك من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وجودة المنتج والخدمات لضمان الاستمرار والتطور، وتعتمد في ذلك على تسيير مواردها بطرق رشيدة تضمن بواسطتها التحكم الامثل في عملياتها والتوفيق بين المدخلات والمخرجات التي تنتجها في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تعرفها الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، إضافة الى تحديات مواكبة التطور التكنولوجي، والانتقال السريع الذي تعرفه موجة التغيرات العالمية في العلاقات الاجتماعية والمؤسسية ،لذلك كان لزاما عليها ادرة مختلف الجوانب التنظيمية التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف ، ويرتبط ذلك بشكل أساسي بالاستراتيجيات التي تمارسها هذه المؤسسات في إدارة أوجه الصراع المختلفة التي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على التنظيم وتكيفها مع ما تتطلبه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بين العلماء والمنظرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات والمؤسسات واعتمادهم على مداخل متباينة في هذا الحقل من العلوم الاجتماعية ، الا انهم يتفقون بالإجماع على مدخلين اساسين في دراسة التنظيم ، الأول مدخل غائي يدرس الغاية من وجود التنظيم ، والمدخل الثاني نسقي يبحث في دور التنظيم ومكانته في النسق الاجتماعي ، ومنه فان مكانة أي تنظيم في المجتمع يعتمد على الفعالية التي يحدثها سواء في تحقيق الغاية او الاهداف التي يسعى اليها او الفعالية كنسق فرعي يتفاعل مع غيره من الانساق لخدمة المجتمع ، لذلك فان التنظيم او المؤسسة تعيش في ضغوطات مستمرة على مستوى الافراد او الجماعات المتصلة بها ، هذه الضغوطات قد يكون مصدرها خارجي منبعه البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع ، او قد يكون ضغطا داخليا منبعه الآلات او الإجراءات الإدارية وكذلك العلاقات داخل العمل ، بسبب المسؤولية التي يحملها التنظيم لأداء دوره ضمن هذه الانساق الاجتماعية .

حيث لا تخلو العملية الانتاجية في مختلف مراحلها من التجاذب والتنافر بين الأفراد فيما بينهم ، او الافراد والادارة ، او بين جماعات العمل المختلفة كجماعة الادارة وجماعة العمال او النقابات او المجالس العمالية المنتخبة والمشاركة ، او بين التنظيمات والهيئات فيما بينها ، هذا التجاذب والتنافر هو صورة للصراع في التنظيم ويسمى الصراع التنظيمي لارتباطه بطريقة مباشرة بالتنظيم في حد ذاته ، وتأخذ هذه العمليات صفة الصراع التنظيمي في اوجه مختلفة وعديدة ، منها ما هو ايجابي كمنافسة بين الفاعلين عمالا او جماعات والتحدي والمبادرة في الاعمال والوظائف لتحقيق

مكانة او اهداف من خلال التنظيم ، ومنها ما هو سلمي بالنسبة للمؤسسة كالنزاعات والتوترات والاختلاف في وجهات النظر او طرق الأداء ، وقد يختلف الصراع أيضا حسب طبيعة التنظيم وقوانين المؤسسة ، فالمنظمات أيا كانت انشطتها او احجامها ومسمياتها ، اصبح ينظر اليها على انها مراكز او مواقع يتنافس فيها العمال ، ويحكم فيها الاقوياء ، وتستغل فيها الفرص ، وتصطبغ فيها المواقف وتتصارع فيها الافكار وتتناقض فيها المصالح ، وتشن فيها المؤامرات وترسم لأجلها الخطط ، وهذه النظرة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات ، ولم يتوصل اليها السلوكيين الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات وكأنها اعضاء في جسد واحد .

ونتيجة لذلك فان المنظمات الحديثة وفقا للاتجاهات المعاصرة لا تعمل في فراغ ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين افراد وجماعات تجمعهم مصالح متباينة ، منها ما يخص التنظيم ومنها ما يتعلق بمصالحهم الشخصية ، ذلك ان المنظمات عبارة عن تكتلات او تحالفات من جماعات وافراد من مستويات تنظيمية مختلفة ووحدات او مهن مختلفة ، وحتى من ايدولوجيات مختلفة ، وقد يكون لديهم قيم ومعتقدات مختلفة ، " ونظرا لندرة الموارد المتاحة في المنظمة يصبح الصراع محتوما ، وعليه فان الصراع يعد ظاهرة طبيعية في حياة الافراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ، اذ ان الصراع احد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد ، ولذلك فان الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية يعد امرا حتميا ، بل وان الصراع داخل الفرد في حد ذاته حتي أيضا بسبب تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والداخلية والخارجية عليه (غربي و معمرى، 2013، صفحة 64)، فالصراع داخل المؤسسة له دور أساسي في توجيه الإدارة نحو تطبيق استراتيجيات مختلفة تحاول من خلالها التحكم في مظاهر الصراع الذي قد يتخذ عدة أوجه واشكالا مختلفة ، والهدف من ذلك هو تحقيق فعالية كبيرة للتنظيم سواء على مستوى التنظيم او في علاقة التنظيم بالنسق الاجتماعي الذي ينتمي اليه ، فالفعالية التنظيمية تعد هدفا ونتيجة في نفس الوقت فهي معيار نجاح التنظيم التي يمكن من خلال قياسها الحكم على مكانته ودوره واهميته في المجتمع ، لذلك فان تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يتطلب الربط المستمر باحتواء وادارة التوترات وأوجه الصراع المختلفة التي من شأنها ان تكون عائقا في تحقيق هذه الأهداف .

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة يعتمد على استراتيجيات موجهة لتحقيق الفعالية داخل التنظيم، تتبناها المؤسسة وتقوم على أساسها باتخاذ إجراءات وقرارات تخدم هذا التوجه وتسييره للوصول إلى غاياتها وأهدافها من خلال العديد من الآليات والميكانيزمات المتبعة والسياسات الإدارية المختلفة.

وما نلاحظه اليوم في المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية ، ان هناك نقصا كبيرا في تحقيق الفعالية داخل التنظيم بحد ذاته او تعداه الى النسق الذي ينتهي اليه مما يؤثر في المجتمع ككل ، فالممارسة الظاهرة للأعمال والوظائف في المؤسسة لا يعكس القدرة على توفير حاجيات الافراد والجماعات الاجتماعية ذات الصلة والعلاقة بالتنظيم ويظهر ذلك بوضوح من خلال السلوكيات والتصرفات السلبية التي نراها اليوم في المؤسسات والإدارات العمومية مثل التماطل في انجاز الاعمال ، الأخطاء الكثيرة ، نقص الجودة ، عدم الاكتراث للعمل ، الانزعاج وعدم رضا الزبائن او العملاء ، كثرة التذمر ، الإهمال في بعض الحالات ..... او غيرها، لذلك تعمل إدارة المؤسسة الجزائرية بدورها ضمن هذا السياق باتباع طرق وأساليب استراتيجية مختلفة للقضاء على هذه الصور السلبية وتحقيق الفعالية داخل التنظيم، هذه الطرق والأساليب هو ما يطلق عليه إدارة الصراع التنظيمي، ما يدفعنا الى البحث في ماهية الصراع داخل التنظيم عامة والمؤسسة الجزائرية خاصة.

وكمثال على هذه المؤسسات العمومية تلك المؤسسات الشبانية التي تنتهي الى قطاع الشباب والرياضة باعتباره نسق اجتماعي يتصل بشريحة اجتماعية كبيرة وهامة، ذلك ان الشباب هو أحد اهم العناصر المكونة للمجتمع، والركيزة الأساسية لتقدمه وتطوره ، وعلى الرغم مما يقدمه هذا التنظيم في مؤسساته التي يديرها من أنشطة وبرامج تخدم هذه الشريحة الهامة وفق اهداف مرسومة ومخططة ومحددة الجوانب والمراحل، الا ان هذا القطاع كغيره من القطاعات الاخرى يعاني العديد من اوجه الصراع المختلفة والتي يتعامل معها وفق استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية المختلفة.

هذه المؤسسات الشبانية سواء كانت دور الشباب او القاعات متعددة النشاطات او بيوتا للشباب او المركبات الرياضية والقاعات والمساح والملاعب ... وغيرها، كلها مؤسسات تقدم خدمات لشرائح اجتماعية كبيرة، متنوعة ومختلفة تحت وصاية تنظيم اداري يتمثل في مديرية الشباب والرياضة التي تهدف الى تحقيق الفعالية في المجتمع المحلي، وذلك بوضع الاستراتيجيات التي تقود مؤسساتها الى تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تسعى مؤسسات الشباب

إلى تمكين الشباب ليصبحوا أعضاء نشطين وإيجابيين في المجتمع، من خلال الدعم وتوفير الفرص التي يحتاجونها لإبراز إمكانياتهم الكاملة وتحقيق التغيير الإيجابي والتنمية الاجتماعية ، بدءا بتعزيز التنمية الشخصية والاجتماعية والعمل على توفير بيئة آمنة ومحفزة للشباب تمكّنهم من التعلم والنمو الشخصي والاجتماعي بفضل العديد من الأنشطة والبرامج الترفيهية والتعليمية ، وتعزيز الصحة واللياقة البدنية بممارسة الرياضة والنشاطات البدنية، مما يساعدهم على الحفاظ على لياقتهم البدنية والصحية إضافة الى تقديم الدعم النفسي والتوجيه الاجتماعي، والمواظبة على تقديم النصح والإرشاد لهم في قضايا مثل التعليم، والوظائف، والعلاقات كما تعمل هذه المؤسسات أيضا على تعزيز المشاركة المجتمعية والتطوعية بتشجيع الشباب على المشاركة في الأنشطة والمبادرات المجتمعية والتطوعية، مما يساعدهم على تطوير مهارات القيادة والتعاون والمساهمة في تحسين المجتمعات التي يعيشون فيها ومن ادوارها كذلك تقديم الفرص التعليمية والمهنية بتوفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تساعد الشباب على تطوير مهاراتهم وتحسين فرصهم في سوق العمل، وتعزيز فرص الوصول إلى التعليم العالي والتدريب المهني إضافة الى تعزيز التواصل الثقافي والاجتماعي وتقديم الفرص للشباب لاكتشاف وتبادل الثقافات والتجارب المختلفة من خلال الفعاليات الثقافية والمناسبات الاجتماعية والحد من السلوكيات الضارة اعتمادا على برامج التوعية والتثقيف حول قضايا مثل مكافحة الإدمان، والعنف، والتمييز العنصري، وغيرها من السلوكيات الضارة التي قد تؤثر على الشباب والمجتمع ككل.

وبغرض القيام بهذا البحث كأطروحة مقدمة تتناول موضوع " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " وفق نسق منهجي متكامل ومرتب انطلاقا من التراث المعرفي لمفاهيم الموضوع تم تحديد المخطط العام للدراسة، والربط بين العلاقات التي تشملها، فقد قمنا بتقسيم الموضوع أولا الى قسمين، قسم نظري يشتمل على اربعة فصول:

الفصل الأول منها بعنوان " الإطار النظري للدراسة " : المتضمن تحرير الإشكالية وضبطها بما يتناسب مع الموضوع ووضع التساؤل المركزي للدراسة والاسئلة الفرعية، إضافة الى وضع الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية، مع تحديد الأهداف وأسباب اختيار الموضوع، وتحديد مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني بعنوان الفعالية التنظيمية مداخل قياسها، ابعادها ومؤشراتها، من خلال ضبط مفهوم الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وعلاقتها بالمردودية والإنتاجية والأداء، البحث في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومعايير وطرق قياسها، وعلاقة الفعالية التنظيمية بالقيادة الإدارية، ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية والنظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث من الدراسة بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، الذي تناولنا فيه مفهوم الصراع عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة، والمقاربة النظرية لمفهوم الصراع واشكال الصراع التنظيمي وأنواع الصراع التنظيمي، ومفهوم استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي، والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع من الدراسة بعنوان الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية خصص للتعريف بالمؤسسة الجزائرية وخصائصها ومميزاتها مراحل تطورها والقوانين التي تنظم العمل بها.

القسم الثاني من الدراسة وهو القسم الميداني، والذي قمنا من خلاله بدراسة ميدانية حول العلاقة الارتباطية لاستخدام استراتيجيات معينة لإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات الشباب والرياضة وعلاقة ذلك بتحقيق الفعالية التنظيمية في هذا القطاع وقد اشتمل هذا القسم من الدراسة على ثلاثة فصول هي:

الفصل الخامس من الدراسة بعنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة وقد تناول هذا الفصل مجالات الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، واختيار المنهج، وتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، وأدوات الدراسة، صدق الاستمارة، الخصائص الديموغرافية للعينة.

. الفصل السادس بعنوان: عرض وتحليل بيانات الدراسة، بدءا بعرض وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة ثم انتقلنا الى الأداة الرئيسية وهي استمارة البحث حيث تناولنا في هذا الفصل على المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع باستخدام برنامج ال spss، بعرض البيانات، تحليل نتائج ابعاد الدراسة ، بأخذ كل بعد منفصلا وكذلك تحليل مؤشرات هذه الابعاد وتحليل عباراتها من خلال الجداول الإحصائية، ثم انتلنا الى عرض وتحليل بيانات أبعاد المتغير التابع الفعالية التنظيمية.

الفصل السابع والأخير من الدراسة خصص للتحقق من فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج ثم مناقشتها

في ظل الأهداف ثم الفرضيات والدراسات السابقة ثم في ضوء المقاربة النظرية للدراسة.

وفي النهاية كان واجبا تقديم خاتمة الموضوع وجهد الدراسة ورافقها بالملاحق والمراجع والصور والمخططات

التي بنيت عليه ووثقت منها والملخص العام للدراسة.

القسم الاول

الجزء النظري للدراسة

# الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

اولا: اسباب اختيار الموضوع

ثانيا: اهمية الدراسة

ثالثا: اهداف الدراسة

رابعا: اشكالية الدراسة وتساؤلاتها

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا: عرض الدراسات السابقة

سابعا: المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان موضوع الصراع في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي يختلف عنه في المؤسسات الاقتصادية بأنواعها سواءا تجارية او صناعية او غيرها لان المؤسسات الخدماتية العمومية تجسد سياسة الدولة في ترقية المجتمع في مجالات شتى لذلك فأننا نجد تداخلا كبيرا في برامج بعض القطاعات والمؤسسات وتشابهها أيضا في الأنشطة والبرامج ، فالصراع بالنسبة لهذه المؤسسات ليس صراعا على الأرباح بل على مدى الكفاءة والفعالية في تنفيذ البرامج والمخططات المسطرة من القيادة (الدولة) للتكفل بشرائح اجتماعية مختلفة ، وعليه فان كل شريك لهذه المؤسسات يشكل مصدرا للصراع وبالنظر الى ميدان الدراسة ( مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف ) ، فان موضوع الصراع هدفه تحقيق اكبر قدر من تنفيذ برامج وزارة الشباب والرياضة الذي يجسد بدوره برنامج الحكومة الساعي الى التكفل بالشباب والرياضة في المجتمع ، فمديرية الشباب والرياضة كتنظيم اداري تمارس استراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع على عدد من الأصعدة ، أولها تغطية حاجات الشباب والمنخرطين في المؤسسات الشبانية والرياضية ، ثم شركاء القطاع مثل الرباطات والجمعيات والنوادي ، صراع مع المؤسسات الأخرى ، بالإضافة الى الصراعات اليومية للموظفين والعمال ، وعلى هذا الأساس فان تناول موضوع الصراع في هذا التنظيم يجب ان يراعي كل هذه الأطراف في دراسة موضوع إدارة الصراع ، وستتناول في الفصل الأول من هذه الدراسة جملة الأسباب الذاتية والموضوعية والاهداف والاهمية التي تدفعنا للقيام بهذا البحث والاشكالية المطروحة في بحثنا ، تساؤلاتها وفروضها ، كما يشتمل الفصل الأول على تحديد وتوضيح لمختلف المصطلحات الواردة في الموضوع وترصيصا للمادة العلمية من خلال عرض الدراسات السابقة حول الموضوع والمقاربة النظرية له .

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع

## 1-الأسباب الذاتية :

- إحساس الباحث بأهمية دراسة موضوع الفعالية في المؤسسة الجزائرية، واعتقاده بعدم قدرة هذه الأخيرة على تلبية حاجيات أفراد المجتمع بفعالية عالية، وبناء تصور مبدئي على أن هذا النقص له علاقة بأوجه الصراع المختلفة التي تحدث بالمؤسسة.
- اهتمام الباحث بقطاع الشباب والرياضة باعتباره إطار بالقطاع لمدة 17 سنة واطلاعه على مختلف أوجه الصراع بالقطاع وتجربته في تأثير ذلك على فعالية القطاع، وبقينا منه بضرورة اعتماد البحث العلمي في تطوير هذا القطاع.
- المساهمة في ترقية بعض جوانب إدارة الصراع بقطاع الشباب والرياضة تنظيماً والتطرق لها بطريقة علمية بغرض الابتعاد على العشوائية في التعامل مع الصراعات المختلفة والأزمات التنظيمية.
- الرغبة في التعمق في موضوع الصراع ومعرفة تأثيره على فعالية المؤسسات الشبانية في المجتمع الجزائري.
- دراسة التغيرات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع والمؤسسة وتطور أوجه الصراع بتطور التقنية والتكنولوجيا، وسبل التكيف مع تحديات التكنولوجيا الرقمية والتأقلم مع الواقع والتطور.

## 2-الأسباب الموضوعية :

- نقص الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الصراع والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية خاصة فيما تعلق بمجال الخدمة العمومية عامة وقطاع الشباب والرياضة خاصة.
- تناول موضوع الصراع في التنظيمات الجزائرية لغرض معرفة تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- التطرق لمختلف الاتجاهات النظرية المعالجة لفعالية أداء المؤسسة من خلال مدخل الصراع التنظيمي.

- البحث في جانب الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية والتحقق من مدى تأثير الصراع التنظيمي عليها بالإيجاب والسلب.
- الاطلاع على التراث النظري الذي عالج فعالية المؤسسة والصراع التنظيمي في المؤسسات والتنظيمات.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة موضوع " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " ، في انها دراسة تحاكي شقين من الواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، الشق الأول ظاهري وهو نقص الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية وما يلاحظ من قصور في مخرجاتها سواء خدمات او منتوجات على الرغم من المدخلات "الوسائل المادية والبشرية والموارد المالية والمباني والموارد الاخرى" المتاحة ، اما الشق الثاني فهو الجزء الخفي لهذه المؤسسات المتمثل في الصراعات والنزاعات والخلافات التي تحدث داخل التنظيم او حوله والذي يكون له علاقة بهذا القصور في الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

ثالثا: اهداف الدراسة:

1-الأهداف النظرية :

يهدف هذا البحث الى النظر في العلاقة الموجودة بين تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية، والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، وذلك من خلال تفكيك متغيرات الموضوع " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية "، وإعادة تفصيل وربط العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام الطرق والمناهج العلمية القادرة على تفسير وتحليل الموضوع وتحصيل النتائج التي توضح لنا العلاقة بينها من اجل:

- ربط العلاقة بين استراتيجيات الصراع وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات القدرة على توفير الجو المناسب لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- بناء تصور منطقي علمي ومدرّس يفسر لنا سبب نقص الفعالية في المؤسسة الجزائرية بهدف البحث عن حلول لها ووضع مقترحات تساعد على تغيير الطرق والاساليب المنتهجة.

- التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع، انواعها، اساليبها، كيفية استعمالها، وكيفية اختيارها، ومدى نجاعتها في إدارة حالات الصراع المختلفة.

## 2-الأهداف الميدانية :

وتهدف الدراسة ايضا الى التعرف على الصراع في قطاع الشباب والرياضة بوصفه مثالا عن المؤسسة الجزائرية الاجتماعية الخدمائية ، اوجهه وانواعه، واسبابه وطرق ادارته، والاستراتيجيات الممارسة من قبل إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف في ذلك، بهدف فهم خصوصية المؤسسة الجزائرية والطرق الشائعة في عملها والعلاقات التي تسودها، وطرق الاتصال التي تنتهجها، ومدى تأثير كل ذلك على مخرجاتها سواء كانت منتوجات او خدمات، ومن خلال ذلك معرفة مدى فعالية هذه المؤسسات والعلاقة الموجودة بين ادارة الصراع وتحقيق أكبر قدر من فعالية التنظيم.

- التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع في المؤسسة الجزائرية عامة ومديرية الشباب والرياضة خاصة.
- تسليط الضوء على الجوانب السلبية والايجابية للصراع في المؤسسة الجزائرية بغية التوضيح الدقيق لمفهوم الصراع عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة.
- تحديد الابعاد الحقيقية للفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وتقصي اسباب الخلل الموجود وتوضيح وجود علاقة بينه وبين الصراع في المؤسسة، او نفي ذلك بطرق موضوعية بعيدا عن الاحكام المسبقة.

## رابعاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تقوم نشأة كل تنظيم باختلاف شكله أو موضوعه على هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، ويعمل على تنسيق الأدوار المختلفة والإمكانيات المتاحة لديه من اجل تحقيق هذه الغايات التي ينشدها ، وسواء كانت هذه الأهداف تحقيق الربح وزيادة الجودة أو الاستعمال الأنسب للموارد والمواد المتوفرة ، أو تقديم خدمات متميزة وعصرية تستجيب لما يتطلبه أفراد المجتمع، فان كل هذا لا يخرج عن هدف وحيد يمكن اعتباره أساس قيام العملية التنظيمية ، وهو تحقيق الفعالية المطلوبة سواء على المستوى الداخلي للهيكل التنظيمي بحد ذاته ويشمل ذلك كل من : التطور ، الالتزام الوظيفي ، رضا العمال والموظفين ، سلاسة الأداء وتسهيل العمل ، احترام

القوانين ، تنفيذ الأوامر، طرق الاتصال الفعالة ، و كذلك تحقيق الفعالية على مستوى المحيط الخارجي للتنظيم والبيئة المتصلة به ، ف قدرة التنظيم على توفير واشباع رغبات وحاجات افراده وكذلك حاجات المجتمع الذي ينتمي اليه سواء كانت هذه الحاجات سلعا او خدمات، والطريقة التي يحقق بها التنظيم ذلك هي التي نستطيع من خلالها النظر الى التنظيم على انه فعال في النسق الذي ينتمي اليه على وجه الخصوص والمجتمع على وجه العموم.

ولكن تحليل فعالية هذه المخرجات التي يقدمها التنظيم للمجتمع والحكم عليها يحتاج الى تدقيق وتمحيص لان انتاج سلع معينة او خدمات معينة يمر عبر مراحل ومستويات عملية وتنظيمية مختلفة تتكامل فيما بينها، ولكل منها دور محدد في تحويل مدخلات التنظيم عن طريق عملياتها الى مخرجات في شكل سلع او خدمات.

وتتداخل أطراف عديدة في عملية الانتاج تمثل هذه الاطراف مستويات مختلفة من التنظيم لكل منها مصالح مختلفة ودوافع وحاجات وكذلك رغبات تعمل على اشباعها، سواء كانت ادارة او جماعة عمال او افراد او غيرها من الاطراف المرتبطة بالتنظيم بشكل مباشر او غير مباشر، وتتشارك هذه الاطراف في اهداف وغايات معينة وتختلف في اخرى مما ينتج عن ذلك انواع مختلفة من الصراع داخل التنظيم يمكن ان يكون ايجابيا او قد يؤثر سلبا على فعالية التنظيم ويعيقه.

والتنظيمات والمؤسسات الجزائرية على الرغم من حداتها ، تتميز بدورها بأشكال تنظيمية مختلفة ومتنوعة ، تطورت صورتها وتغيرت خاصة بعد الاستقلال ، وما شهدته الحركة الاقتصادية في الجزائر من إصلاحات عميقة وتحديث في التنظيم والإدارة التي تسييرها ، بالإضافة الى زيادة الكثافة والنمو السكاني الذي أدى الى زيادة الطلب على الإنتاج والخدمات الاجتماعية ، ومخططات التنمية التي وضعتها القيادة السياسية للبلاد ، فأصبحت المؤسسة الجزائرية تحت مسؤولية الأداء بفاعلية وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد والجماعات وارضاء الافراد المنتفعين والجماعات والتنظيمات على حد سواء ، ولا تخلو هذه المؤسسات او التنظيمات من الصراعات والاختلافات والنزاعات والتحالفات كغيرها من باقي التنظيمات.

وتمارس الإدارة الجزائرية لأجل السير الجيد للعملية الإنتاجية، والتعامل مع الأوجه المختلفة للصراع العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع والتي تساهم في تحقيق الأهداف واحتواء جميع الأطراف المتعلقة بالإنتاج، تكون هذه الاستراتيجيات في بعض الحالات تتميز بالسيطرة والهيمنة، وفي البعض الاخر تعتمد على التعاون والتكامل، وفي حالات

أخرى تعتمد على التجنب والهروب، او غيرها من الاستراتيجيات، ولكل استراتيجية منها حالات ومواقف تستخدم فيها لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

وكمثال على هذه المؤسسات التي تقدم خدمات للمجتمع ، فان مديرية الشباب والرياضة تعتبر احد اهم الركائز للمؤسسات الاجتماعية الجزائرية التي اسند اليها العديد من الانشطة الاجتماعية في مجالات الشباب الثقافية والعلمية والترفيهية وادماج الفئات الشبانية ، والتعليم والتكوين ، إضافة الى تنظيم وتأطير الرياضة وترقيتها واكتشاف المواهب ودعمها وتوجيهها ، من خلال مؤسساتها الفرعية التي تعمل تحت وصايتها ، كما تعمل ايضا على تنفيذ برامج الدولة وخططها لترقية المجتمع وتطويره في مختلف مجالات الحياة ، وهي كغيرها من المؤسسات تواجه العديد من الصراعات المختلفة والمتنوعة وتعمل وفق استراتيجيات متنوعة لإدارتها في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تنشدها .

لذلك فان مفهوم الفعالية في التنظيم يستوجب دراسة العلاقة بينه وبين استراتيجيات ادارة الصراع بين الاطراف المختلفة له، وتحديد نوع هذه العلاقة، وعلى هذا الاساس فان معرفة الطرق والاساليب والاستراتيجيات الفعالة في ادارة مختلف اوجه الصراع المتوقع او الواقع، والاستراتيجيات المستعملة في ادارتها لتحقيق التوازن الايجابي للتنظيم الذي يحقق من خلاله الفعالية المطلوبة هو محور الاهتمام الذي نسعى الى دراسته في هذه الاطروحة ومنه قمنا بصياغة التساؤل المركزي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية؟

### 1-الاسئلة الفرعية :

➤ ما طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية

التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

➤ ما طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجية التعاون والتكامل في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية

التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

- ما طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟
- ما طبيعة العلاقة علاقة بين استخدام استراتيجية الارضاء والتكيف في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟
- ما طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة تبعا لاختلاف أطراف الصراع ونوع الاستراتيجية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

## 2-الفرضية العامة للدراسة :

وللإجابة على التساؤل المركزي قمنا بوضع الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

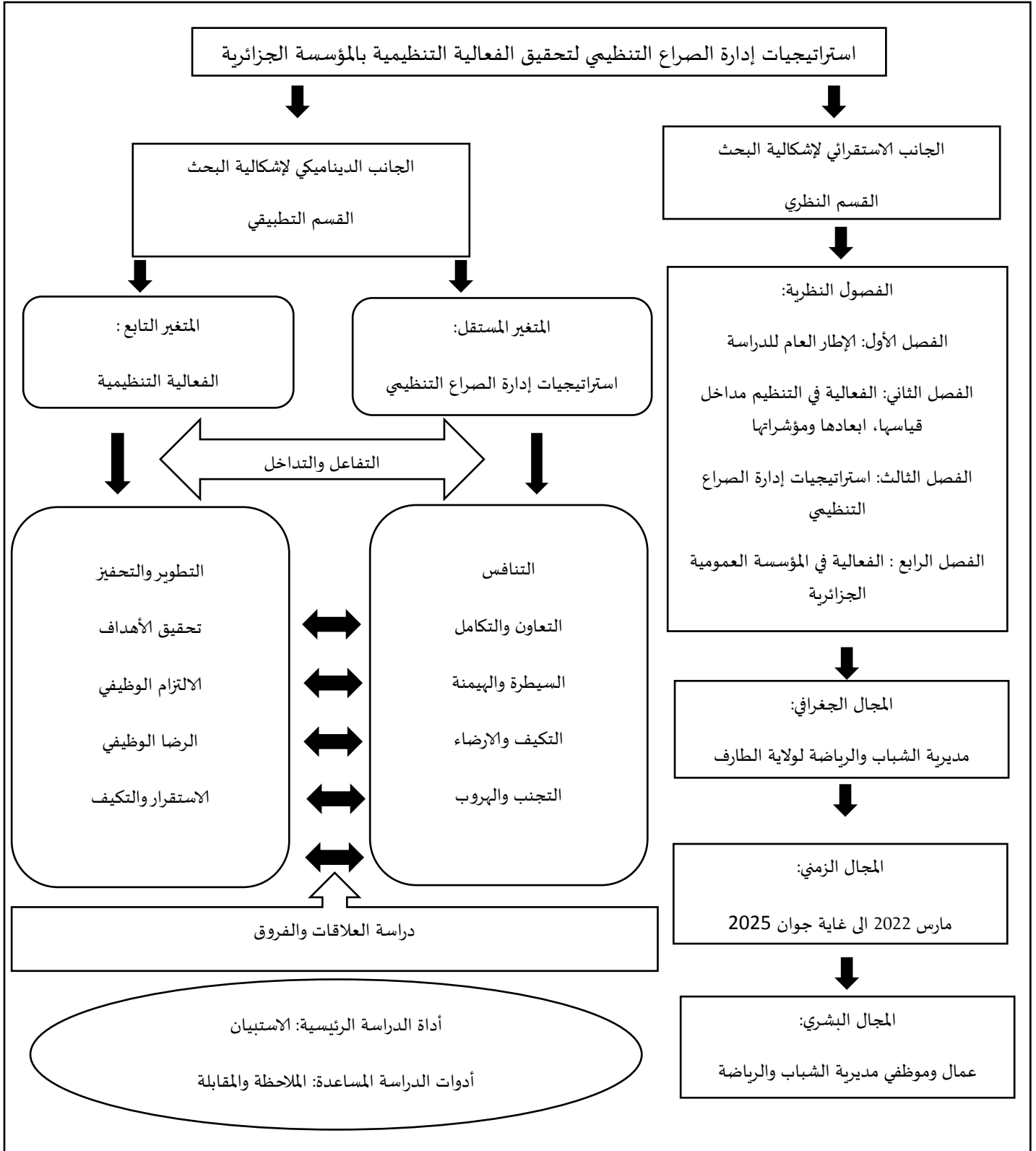
توجد علاقة بين استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## 3-الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية والتطوير لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التعاون والتكامل في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق اهداف الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية والالتزام الوظيفي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التكيف والارضاء في إدارة الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية مع الاستمرار والاستقرار لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لاختلاف الوظيفة ونوع الاستراتيجية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الشكل رقم 01: يوضح مخطط الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

## خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

"ان الدقة في تحديد المصطلحات ميزة من مميزات اللغة العلمية ، وان تعريف الالفاظ يعتبر جزءا ضروريا لتهيئة العمل العلمي او اعداده " (موريس، 2006، صفحة 49)، ويعد تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة أحد اهم الخطوات المنهجية في القيام بدراسة المواضيع خاصة ضمن حقل العلوم الاجتماعية والانسانية ، ويرجع ذلك الى وجود مصطلحات ومفاهيم متشابهة قد يكون لها نفس الدلالات ولكنها تختلف في المعنى ، فتحديد المصطلحات والمفاهيم يتيح للباحث الانطلاق السليم في بحثه وعدم الاشتباه في المعاني التي يصادفها في جرده للتراث النظري ، كما ان خطوة تحديد المفاهيم تساعد الباحث في تحديد مشكلة بحثه ووضع الفروض والتساؤلات الخاصة بالدراسة ، ومن هذا المنطلق فان دراسة موضوع " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " يستوجب تحديد المفاهيم الاساسية الخاصة به كمصطلح الصراع ومصطلح الاستراتيجيات ، الفعالية ، الادارة ، المؤسسة الجزائرية .... وغيرها، حتى يتسنى لنا تحديد مسار البحث بدقة ومنهجية سليمة لا يكتنفها الغموض او الابهام.

## 1-تعريف الصراع : (conflict)

## 1-1-التعريف اللغوي :

كلمة الصراع في اللغة مشتق من الفعل " صَرَعَ " وفي معجم اللغة العربية المعاصرة "صَرََعَ الشَّخْصَ اي طَرَحَهُ ارضاً كما " صَرََعَ الْمَلَأِكُمْ حَصْمَهُ " ، وَصَرََعَهُ الْمُؤْتُ اي اهلكه، صَرََعْتُهُ الْمُنِيَّةُ بِمَعْنَى قَتَلْتُهُ وَاصْطَرَعَ الرَّجُلَانِ اي حَاوَلَ كُلُّ مَنَّهُمَا ان يصرع الآخر، وَتَصَارَعَتِ الافكاراي تعارضت و الصِرَاعُ هو مفرد صراعات وهو خصومة ومنافسة ، نزاع ، ومشادة ، و صِرَاعُ الاجيال صراع مع الحياة ، والصراع على السلطة ، تباين بين الشخصيات والقوى خاصة الذي يؤثر على العقدة مع تضارب الاهداف مما يؤدي الى الخلاف او التصارع بين قوتين او جماعتين مع اتجاه يهدف الى الفوز على الافراد او الجماعات المعارضة او الاضرار بها او بممتلكاتها او باي شيء يتعلق بها ، ووجود قوتين لدى الانسان تحركان سلوكه ، كل قوة على النقيض من الاخرى ، او حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجيات" (عمر، 2008، صفحة 1289).

وقد جاء في لسان العرب لابن منظور كلمة " صَرََعَ من الصَّرَعِ أي الطرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، وصارعه أي بمعنى صرعه ويصرعه صرعا، والصراع بمعنى المصارعة ومعناها ايها يصرع صاحبه، والمصرع هو المصدر

او الموضوع، والصراحة هم القوم الذين يصرعون من صارعوا، والصراع علة معروفة، والصراحة هو الرجل الحلیم عند الغضب وهو المبالغ في الصراع الذي لا يغلب فيه، فنقله الى الذي يغلب نفسه عند الغضب ويقهرها، فانه إذا ملكها كان قد قهر أقوى اعدائه وشر خصومه" (منظور، الصفحات 2432-2433).

ويعرف القاموس الشامل للمصطلحات السوسيولوجية الصراع على انه "سعي غير مباشر نحو اهداف محددة مشتركة بالقضاء على الخصم او اضعافه، او عملية تعارض تنقصها المبادئ التعاونية، او تعارض وتضارب في الأهداف بين الافراد او الجماعات، او وضع تنافسي يسعى فيه كل طرف الى وضع او مكانة يعرف انها تتعارض مع رغبات الطرف الاخر، او هو تعارض أساسي في الجماعة والمجتمع، او وضع يواجه فيه الفرد بأهداف متعارضة او متضاربة خيار كل منهما مر، او هدف يتساوى فيه كلا الجانبان الإيجابي والسلبي، وهو احد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشا عن تعارض المصالح (الصالح، 1999، صفحة 111).

ويتضح من ذلك ان الصراع في اللغة مرتبط بحالة من التعارض بين طرفين، له درجات اقلها الاختلاف ووسطها العنف واقصاها القضاء على الطرف الاخر، وهو مصطلح يوحى بالخلاف الظاهر والبيّن.

مصطلح الصراع في اللغة الإنجليزية مرادفه (conflict)، وتعني كلمة " الصراع قتال أو جدال أو اختلاف بين فكرتين أو أكثر أو رغبات، او أن نختلف معاً، أو أن نكون مختلفين عن شخص ما أو شيء ما (helin، 1999، صفحة 155).

## 1-2-التعريف الاصطلاحي :

الصراع هو التصادم بين القوى، وهو تعبير عن نضالها ويحدث في المجتمع نتيجة تحول المنافسة سواء من سوية انشائية الى مظهر متطرف هدام، وعندئذ يقذف المتنافسون بكل ما بحوزتهم من قوى وإمكانات للقضاء على غريمهم، ويتبعون في ذلك اهواءهم الجامحة ويحكمهم مبدأ تنازع البقاء للأقوى (الجواد، 1982، صفحة 101).

وقد جاء في قاموس المصطلحات السوسيولوجية كلمة "الصراع بمعنى العنف والمعارضة الرمزية أو المادية وإن وجود الصراع أو طبيعته ينعكس في المقام الأول من خلال الملاحظة المتكررة التي يشهدها الصحفيون، علماء النفس، علماء الاجتماع، وهناك ثلاثة أشكال من الصراع أو العداوة التي يمكن أن تكون أكثر أو أقل اتساعاً، او وضوحاً او وعياً،

أو عنقًا، الشكل الاول هو مشكلة المجموعات المشاركة في الصراع، والثاني هو شكل الصراع نفسه، والثالث هو وظيفة الصراع (sumpf و hugues، 1973، صفحة 65).

و"الصراع عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، او تعارض او توتر بين فرد واخر، او بين مجموعة من الافراد، او بين مجموعة من الافراد واخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي او مدرك لرغبات الفرد او لأهداف الافراد واهداف المجموعات او نتيجة لعدم توافق هذه الاهداف وهذه الرغبات " (حامد، برياوي، وسليمانى، 2019، صفحة 394).

ويعرف الديق "الصراع على انه عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين افراد وجماعات من اجل هدف واحد ، وتظهر الرغبة لدى احد اطراف النزاع في الحاق الهزيمة بالطرف الاخر بغض النظر الى الوصول الى الهدف وهو بهذا يختلف عن المنافسة ، حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي او الحاق الضرر بأحد اطراف العلاقة ، حيث تكون الجهود موجهة نحو تحقيق الهدف او الاهداف التي يسعى اليها اطراف العلاقة ، كما يختلف الصراع ايضا عن التناقض حيث يعبر الاخير عن صورة التعارض الموجهة نحو الفرد والتي تنطوي على قدر من العداوة اكثر من المنافسة او الصراع ، كما ان اطراف العلاقة قد لا تعرف ظاهريا بوجود اي تعارض بينهم " (النمر، 1994، صفحة 47).

ويعرف سيميل "الصراع على انه أحد اشكال التفاعل بين أطراف العلاقة، إذا كان يهدف الى تحقيق الوحدة بين الجماعات، وهنا قد تتم الوحدة بين أطراف النزاع دون الاضرار باي منهما " (النمر، 1994، صفحة 48).

في حين ان كروزيه (1964)، يذهب الى ان "الصراع هو حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من اجل تحقيق المكانة والقوة او الموارد النادرة فكل جماعة او افراد يسعون الى تحييد الاخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب، وحيث ان حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ فان نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم، فقد يكون هنا صراع اجتماعي نظرا لتعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في ايجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة او التخفيف من حدة الصراع " (النمر، 1994، صفحة 48).

ويعرف بعض الكتاب "الصراع بانه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الافراد او بين الجماعات او بين التنظيمات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الاهداف او تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف " (حامد، برياوي، وسليمانى، 2019، صفحة 394).

## 1-3-تعريف الصراع التنظيمي :

هناك جدل بين المنظرين وعلماء الاجتماع في مجال التنظيمات حول دور الصراع داخل التنظيم، إيجابي او سلبي، مفيدا او غير منتج، حيث يرى البعض بان " الصراع قوة حتمية وصحية للتغيير، وان الصراع يجب ان يحدث لحل الاضطرابات واستخدامه كقوة إبداعية للتغيير الإيجابي في المنظمات، حيث تكون المعارضة مرغوبة (Moussa, Soubagleh, Khaireh, 2020، الصفحات 4-5) ويعتبر البعض الاخر بان الصراع مرض يصيب التنظيم ويهدد وجوده واستمراره واستقراره.

يعرف فريد ولوثنس (fred & luthnes) الصراع التنظيمي على انه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات اخرى (سعيد، 2021، صفحة 131)، حيث تتحقق مصالح طرف من الصراع على حساب الطرف الاخر، ويعتبر كل منهما طرفا الصراع وتعتبر المصالح موضوع الصراع المتنازع حوله، فحسب هذا التعريف يمكننا ان نحدد ان للصراع أطرافا وموضوعا.

ويعرف بولدينق (boulding) الصراع التنظيمي على انه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر" (Panteli and Hui Lee, 2007، صفحة 06) وهذه نظرة إيجابية للصراع، فالتنافس معيار مقبول تنظيميا واجتماعيا إذا ما توفرت فيه صفة الادراك والرغبة.

ويعرف كل من مارش وسيمون الصراع التنظيمي بانه " اضطراب او تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل"، ويعرفه لويس كوزر بانه " كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم او القضاء عليهم"، وفي هذا التعريف يصف لويس كوزر الصراع على انه مرتبط بالقوة والمادة والمورد ويركز على حدة وشدة الصراع والعنف المنجر عنه في نظرة سلبية واضحة، ويعرفه ايضا كل من توماس وكيلمان بانه " العملية التي تبدأ عندما يرى احد الطرفين، او يدرك ان الطرف الاخر يعيق او يحبط او على وشك ان يحبط اهتماماته" (شقرانة و بوضرسة، 2021، صفحة 250)، وهنا فانهما يصفان الصراع على انه عملية او فعل قائم على اطراف معينين يقومون به، كما يمكن تعريف الصراع التنظيمي على انه حالة من عدم الاستقرار داخل المنظمة نتيجة لتعارض في المصالح او الاهداف بين الافراد والمنظمة او بين الافراد فيما

بينهم او بين الجماعات المختلفة اوبين الافراد والجماعات او المنظمات فيما بينها وهذا التعريف يشخص الصراع على انه مرض يصيب التنظيم ويهدد استقراره ويجب التصدي له.

ويعرف محمود علي محمد الصراع التنظيمي هو " التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية والأعضاء والبناء الطبقي، ويستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي، وعموما هناك اتجاهين في دراسة الصراع التنظيمي هو دراسة الصراع داخل المنظمة، وهو الصراع بين الأقسام او الصراع على المستوى الشخصي والجماعي، والصراع بين المنظمات " (هيبة، 2018، صفحة 216).

ويعرف حسين سلامة " الصراع التنظيمي على انه وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما ، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الاخر، مما يؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة اجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وينتج تداخل الأهداف مع تعارض المصالح ، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والاحاسيس والاتجاهات " ، ويعرف الصراع على انه التصادم والتعارض بين شخصين او اكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية وينخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الاورغامية التي تهدف الى الحاق الأذى والضرر بالطرف الاخر، ومن جهة أخرى يعرف الصراع التنظيمي على انه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل او ارباك القرار في اختيار البدائل ، كما يمكن ان يعرف على انه "حالة من التعارض تحدث بين طرفين او اكثر نتيجة للتفاعل بينهم ، تؤدي الى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين اطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وارباك في القرار، ويعتبر الصراع احدى مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره على الفرد والمنظمة حسب الموضوع واطراف النزاع" (هيبة، 2018، الصفحات 216-217).

#### 1-4-التعريف الاجرائي :

الصراع التنظيمي كل تعارض يحدث بين الافراد والادارة، او جماعات العمل المختلفة، او جماعات العمل مع الإدارة، او التنظيم في علاقته بالتنظيمات الأخرى، ينتج عنه التنازع والتضارب على المصالح، او القيمة، او المكانة، ويؤثر بصفة ايجابية او سلبية على التنظيم.

## 2- مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية "فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية (استراتيجية القوات المسلحة)، أو خطة شاملة في أي مجال من المجالات، وبراعة في التخطيط، واستراتيجي اسم منسوب للاستراتيجية يعني خبيراً أو متخصصاً" (عمر، 2008، صفحة 90)

"استعملت كلمة استراتيجية قديماً للدلالة على التهيؤ والاستعداد للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، ويعود أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos المركبة من شقين stratos وتعني الجيش، الشق الثاني agein وتعني القائد، والشقين مجتمعين بمعنى القائد العسكري، وبنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة" (منصوري ومنصوري، 2014، صفحة 320).

ويعرف القاموس الفرنسي للمصطلحات السوسولوجية الاستراتيجية (stratégie) على أنها "سلوك موجه

بشكل منهجي نحو غرض معين" (Lebaron, 2009, p. 110).

يعرف ميشال كروزيه الاستراتيجية بأنها "مصطلح ليس سعيد لأنه يوحي بالحرب، لكننا لم نجد أحسن منه، ويقول إذا قبلنا بالتعريف التالي للاستراتيجية على أنها فن علاقات القوة أي الذي يتضمن لعب التأثيرات، وبهذا يبدو مقبول لكن هذه الاستراتيجية لها عدو يتمثل في عدم اليقين المرتبط بسلوك العدو أو الشريك" (حمامة، 2023-2023، صفحة 18) وهي الطريقة والأسلوب المتبع في إدارة الأشكال وموضوع الصراع القائم أو المحتمل بتخطيط مسبق أو تعامل مباشر وملازم في توقيت استخدامه تبعاً للمواقف والظروف.

يذهب الباحثون إلى تعريف الاستراتيجية التنظيمية على أنها "مجموعة من الإجراءات والتدابير والمؤثرات على معالم نشاط المؤسسة لتحقيق أهداف معينة، وتتطلب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التطوير لعدد من الأدوات والوسائل والطرق والأساليب المعينة والتي يكون هدفها تطبيق الاستراتيجية العامة لتحقيق أهداف المؤسسة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية أو المواقف والظروف البيئية التي لها صلة بالتنظيم" (Bartosova, Drobyazkob, Bielialovc, Nechyporuk, Dzhyhora, 2023، صفحة 04)، أي أن الاستراتيجية بالنسبة للتنظيم

ممارسة لمجموعة من الأفعال او النشاطات بطريقة منظمة بالاعتماد على أدوات وأساليب حسب الاختيار والتوافق مع الموضوع التنظيمي.

### 3- مفهوم ادارة الصراع :

يعرف عامر عوض ادارة الصراع على انه " الطريقة او الالية الاستراتيجية التي يتبعها المدير او المسؤول ، والتي يمكن من خلالها حل الصراع او الاختلاف ، الذي ينشا سؤاء بينه وبين العاملين معه او بين العاملين مع بعضهم ، وتوجيهه نحو احداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين ، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ، لان الصراع اذا احسنت المنظمة ادارته تحول الى ظاهرة تبعث على الابداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة " ، وتعرفها ايضا ليلي عبد الحلیم قشيطات بانها " التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد ، او التدخل لمنع وحل الصراع المدمر " (منقوري ، لواتي ، ورجم، 2022، الصفحات 81-82).

وتشير إدارة الصراع خاصة في التنظيم الى عملية دائمة ومستمرة داخل التنظيم وهي تختلف عن مفهوم حل النزاع الذي غالبا ما ينتهي بتنازل أحد الطرفين، او الاتفاق بينهم، " وإدارة الصراع لا تعني بالضرورة تجنب الصراع او التقليل منه او انهائه، بل هو تصميم استراتيجيات فعالة لتقليل النتائج السلبية للصراع، وتعزيز وظائفه الإيجابية والبناء لزيادة فعالية التنظيم " (Moussa, Khaireh, & Soubagleh, 2020, pp. 4-5).

قدم كل من كولمان وكوغلر (2012) (coleman & kugler)، خمسة أساليب لتصور حل النزاعات في التنظيم ، والتي كان لها تأثير خاص في تشكيل إدارة الصراع التنظيمي وقد ركز كولمان على كيفية تأثير الاختلافات في ترابط الأهداف التعاونية والتنافسية على ديناميكيات الصراع ، ويؤكد هذا النموذج على مدى إيجابية الصراع في التحفيز الاجتماعي والنفسي ، او كيف تنتج التركيبات والانواع المختلفة من الاهتمامات الذاتية على الاستجابات المختلفة لأشكال الصراع " (PETER , COLEMAN, & KUGLER, 2014, p. 5)، ومنه فان عملية ادارة الصراع تعد من المهارات الاساسية التي يجب ان تتوفر في الاداري او القائد لخلق التعاون بين الافراد والجماعات بما يخدم اهداف التنظيم ويحقق الفعالية المطلوبة في ادائه.

## 3-1-المفهوم الاجرائي لاستراتيجيات ادارة الصراع :

هي الطرق والاساليب المستعملة من قبل ادارة التنظيم اما للوقاية من الصراع او التخفيف منه او لخفض التوترات والنزاعات التي تحدث او المحتملة، او المواقف التي تتعرض اليها، والقضاء على التنزع والاختلاف مهما كان نوعه داخل التنظيم، او في علاقة التنظيم بالتنظيمات الاخرى، لتحقيق اهداف التنظيم والحفاظ على استمرار المنظمة وبقائها، بنية الوصول الى اعلى قدر من الفعالية التنظيمية المرغوبة.

## 4- الفعالية التنظيمية :

## 4-1-المفهوم اللغوي :

كلمة فعالية مصدرها الفعل فعل، وجاء في لسان العرب لابن منظور شرح كلمة فعل، و"الفعل كناية عن كل عمل متعدد او غير متعدد، وجمع الفعل الفعال، والفعال بمعنى الكرم، وهو اسم للفعل الحسن من الجود والكرم ونحوه، والفعللة صفة غالبية على عمل الطين والحفر ونحوهما لأنهم يفعلون، والفعللة هي العادة، وفعال بمعنى افعال، وجاء بمعنى فاعلة بكسر اللام" (منظور، الصفحات 3438-3439).

وجاء في معجم اللغة العربية المعاصرة شرح لكلمة الفعالية وهي مستخرج من الفعل فَعَلَ، وفَعَلَ الشيء اي عمله وصنعه، وافْتَعَلَ الموضوع اي اختلقه وزوره وابتدعه، ويشتق منها التفاعل بين الشئيين وهو أثر كل منهما على الاخر، والفاعلية مصدر صناعي من فاعل وهو مقدرة الشيء على التأثير، وهو وسيلة او حل، والْفَعَالِيَّةُ مصدر صناعي من كلمة فَعَالٌ وهي نشاط وقوة تأثير ونقول فعالية اقتصادية (عمر، 2008، الصفحات 1724-1726).

وجاء في القاموس العربي الانجليزي مرادف كلمة فاعلية " activity " بمعنى نشاط وحيوية وفعالية ومرادفاتهما في اللغة الفرنسية هي " active ; acing ; efectve ; effecacious ; efficient " (ادبية، سعيد، واخرون، 2003، صفحة

(657)

ومن هذه التعاريف يتبين أن مصطلح الفعالية مرتبط بالحركة والنشاط، ويحتوي على عنصر التأثير الناتج عن التفاعل بين طرفين وهو إما أن يكون فعلا أو سببا له، ويرتبط مفهوم الفعالية بالتفاعل داخل إطار معين تحدث فيه، فاذا كان الإطار مرتبط بالكيمياء فهي فعالية كيميائية، او ارتبط بإطار البنوك والمؤسسات المالية نقول "فعالية

مالية"، والتفاعل ضمن تنظيم معين نقول عليه "فعالية تنظيمية"، ويطلق أيضا مصطلح فعالية المؤسسة إذا ارتبط التفاعل بالمؤسسة.

#### 4-2- المفهوم الاصطلاحي للفعالية التنظيمية :

يأخذ مفهوم الفعالية بعدا واسعا داخل التنظيم فهو يرتبط بعمليات التنظيم واهدافه والثقافة التنظيمية التي تسوده، وهو مصطلح يعبر عن التأثير الناتج عن اوجه التفاعل المختلفة التي تحدث به، لذلك اختلفت التعريفات التي قدمها المفكرين والباحثين في هذا المجال باختلاف منظور دراستهم للتنظيم والجوانب التي ركزوا عليها ومن بين اهم التعريفات المقدمة للفعالية التنظيمية نجد:

تعريف (Steres 1970) بانها "عملية مستمرة ذات طبيعة ظرفية تهدف الى معرفة قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع الخصائص الاقتصادية والسلوكية للمؤسسة" (حطاب وبلال، 2019، صفحة 55).

ويعرفها كل من الباحثين (yuchtman and seashore 1967) على انها "قدرة المؤسسة على العمل ضمن محيطها من اجل اكتساب موارد ذات قيمة بصعوبة، كما عرفها barry and w. mills بانها" مجموعة من المخرجات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، وهي عبارة عن مؤشر لقياس اعمال المؤسسة، يحكمه معيارين، تحقيق الاهداف وانجاز الاهداف من خلال الموارد المتاحة" (بن حمين وبن عبو، 2018، صفحة 55).

ويعرفها Katz and Kahn على انها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم، اما Rosenzweig and kast فيعرفانها على انها القدرة على تحقيق اهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية، ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو، وهناك ايضا تعريفات معاصرة لمفهوم الفعالية التنظيمية اهمها تعريف Miles بانها القدرة على تحقيق الحد الادنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الاطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، وتضم هذه الافراد كل من الافراد وجماعات المصالح، الزبائن، الملاك، المورددين، المنافسين... الخ (عيواج و مالكية، 2017، صفحة 271).

ويعرف اميتاي اتزيوني الفعالية التنظيمية على انها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا

تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة، وأنماط الاتصال، وأساليب الاشراف، والروح المعنوية، والإنتاجية" (ديدي وقرواني، 2015، صفحة 306).

وهي تعني أيضا درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجيات المؤسسة او المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وقد ذكر ستارك ورويال (2010) في هذا الإطار أن "معايير تصنيف الشركات في قائمة «الشركات العالمية الأكثر فعالية في إدارة الأعمال» تشمل عوامل مثل جذب المهوبين والاحتفاظ بهم، وإدارة الجودة، والابتكار، والمنتجات أو الخدمات عالية الجودة، وقيمة الاستثمار طويلة الأجل، والسلامة المالية، والمسؤولية الاجتماعية، والاستخدام الحكيم لأصول الشركات" (Chux, et al., 2015, p. 9562).

ويوضح McShane و Von Glinow (1919) أيضًا أن المنظمات تعتبر فعالة إذا كانت تتناسب جيدًا مع بيئتها الخارجية، ولديها تكوينات عالية الأداء في مكان العمل، وتعمل كمنظمات تعليمية، وتفي باحتياجات أصحاب المصلحة المحليين، باعتبار ان التوافق الجيد مع البيئة الخارجية أمر بالغ الأهمية لأن المنظمات تعمل كنظم مفتوحة تعتمد على موارد المدخلات من البيئة، اي انه بمجرد تحقيق التوافق الجيد، فإن المنظمة الفعالة هي تلك التي يمكنها تنسيق عملياتها الداخلية وتحقيق الكفاءة (Chux، وآخرون، 2015، صفحة 9562). ويتبنى ماكشين وفون جلينو (2019) أيضًا وجهة نظر كابلان ونورتون (1996) بأن المنظمة الفعالة يجب أن تركز على التعلم التنظيمي، واستخدام الممارسات عالية الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ويتضح من خلال هذه التعاريف ان الفعالية التنظيمية انعكاس مباشر لأداء التنظيم، يظهر من خلال النتائج التي يحصل عليها التنظيم، ومدى قدرته على تحقيق أهدافه وإشباع رغبات الاطراف ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة به، كما تتدخل الفعالية التنظيمية في مختلف عمليات التنظيم بما يجعلها هدفا وطريقة لتحقيق الهدف في حد ذاته، فهي عملية معقدة ومتداخلة تشمل جميع جوانب التنظيم.

### 4-3-المفهوم الاجرائي للفعالية التنظيمية :

مما سبق من التعريفات اللغوية والاصطلاحية لمفهوم الفعالية التنظيمية، وربطها بعنوان الدراسة " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " فان المفهوم الاجرائي للفعالية

التنظيمية هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تتمثل في واجباتها ومسؤولياتها تجاه النسق الذي تنتمي إليه، واشباع رغبات الاطراف المتصلين بها بصفة او بأخرى، خاصة العاملين بها وتقديم خدمات متميزة وعصرية، أي تقديم مخرجات ذات منفعة ولها تأثير في أوساط المجتمع.

#### 5- مفهوم المؤسسة الجزائرية :

#### 5-1-التعريف اللغوي للمؤسسة : Institution

جاء في قاموس الشامل للمصطلحات السوسولوجية " نظام او (مؤسسة) بمعنى تعاون بطريقة مألوفة ومنظمة، او سلوك معياري متواتر موجه نحو هدف طبقا للمعايير يدل ضمنا على جماعة معينة، او وحدة من النشاط الإنساني المنتظم يتضمن معايير واشخاص ونسق من القواعد التي يتم العمل بموجبها عموما وتعطي شكلا وبنية للنشاط الاجتماعي عندما يتم تحديد الأدوار والمراكز والحقوق والواجبات، وهي مركب من الأنشطة التعاونية او جماعة تم تنظيمها لتحقيق هدف محدد" (الصالح، 1999، صفحة 280).

وعرف القاموس السوسولوجي الفرنسي المؤسسة institution بانها "واقع اجتماعي مجسد مستقر وخارجي بالنسبة للأفراد، والتي أشار اليها اميل دوركايم بالكيان الاجتماعي مثل الدولة والمدرسة والعدالة ..... وغيرها من المؤسسات التي تتميز بالاستقرار والخارجية عن الافراد" (Lebaron, 2009, p. 71).

#### 5-2-التعريف الاصطلاحي للمؤسسة :

تشير التعريفات الكلاسيكية الى ان المؤسسة عبارة عن "بنية ومفهوم" ، حيث يكون المفهوم مرتبطا بفكرة اساسية او مصلحة مركزية تقوم عليها أنشطة المؤسسة واعمالها، اما البنية فهي الهيكل التنظيمي للمؤسسة والاطار الذي تعمل من خلاله، او قد تكون عبارة عن جهاز منظم، او حتى مجرد عدد من الموظفين والعمال المكلفين والمعنيين للتعاون فيما بينهم لأداء اعمال معينة في ظروف معينة (Kaplan, 1960، صفحة 177).

ويعرف تالكوت بارسونز المؤسسات على انها " أنماط تحكم السلوك والعلاقات الاجتماعية التي أصبحت متشابكة مع نظام من المشاعر الأخلاقية المشتركة والتي بدورها تحدد ما يحق للمرء أن يتوقعه من شخص ما في موقف معين، تنطبق هذه المشاعر على تحديد أوضاع وأدوار الأشخاص في النظام الاجتماعي، وبالتالي فإن البنية المؤسسية للنظام الاجتماعي "هي مجمل الأوضاع والأدوار المسموح بها أخلاقيا والتي تنظم علاقات الأشخاص مع بعضهم البعض

من خلال تحديد موقعهم في الهيكل وتحديد التوقعات المشروعة لمواقفهم وسلوكهم" (Boskoff، 1950، صفحة 397) ، وتعتمد الأنماط المؤسسية على بنية العمل والتقاليد الثقافية، وتشكل هذه الأنماط أحد أهم الجوانب الأساسية للحالة الملموسة للإنسان، حيث تحدد أهدافه ووسائله واتجاهاته المناسبة، كما تحدد السلوك المتوقع لمن يرتبط بهم، لكن النقطة الأساسية في منهج بارسونز للبنية المؤسسية هي أن المؤسسات متميزة وظيفيًا، لأنها يجب أن تكون متعلقة بالاحتياجات الوظيفية.

3-5-التعريف الاجرائي للمؤسسة الجزائرية : كل مؤسسة عامة او خاصة، انتاجية او خدمتية، لها ادارة تقوم بتسييرها، تحكمها قوانين وتشريعات رسمية ضمن القانون الذي تقره الدولة الجزائرية.

سادسا: عرض الدراسات السابقة

1-الدراسات السابقة التي تناولت متغير استراتيجيات إدارة الصراع

1-1-الدراسات الجزائرية :

1-1-1دراسة بوعلي رؤوف وعبوره أسماء، بعنوان : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تناولت الدراسة البحث في تأثير استخدام استراتيجيات إدارة الصراع كمتغير مستقل له خمسة ابعاد هي التعاون، المجاملة، التجنب، التسوية، السيطرة، على سلوك المواطنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد حدد ابعاد المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) الكياسة، الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية.

وقد هدفت الدراسة الى توضيح كل من مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، ومفهوم المواطنة التنظيمية ، بالإضافة الى اختبار الأثر الحاصل بين هذين المتغيرين ، حيث انطلق الباحثان من السؤال المركزي: ما اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك المواطنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ، وقد تفرعت من هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية ، وللإجابة عن ذلك قدم الباحثان فرضية عامة بعنوان : لا تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك المواطنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مدخلين رئيسيين هما المدخل الوثائقي ومدخل المسح الاجتماعي للعينة.

اختار الباحثان العينة العشوائية البسيطة مكونة من 193 عضو من هيئة التدريس يمثلون 1061 أستاذا كمجتمع كلي للدراسة، واستخدما استبياناً مكوناً من محورين تم تحديد طريقة إجابة المبحوثين فيه باستخدام مقياس ليكرت، بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات السابقة لوضع مؤشرات الأبعاد، وتم تحليل المعطيات بواسطة برنامج ال (spss)، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ممارسة متوسطة لاستراتيجيات إدارة الصراع لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بوجود تأثير إيجابي لاستخدام كل من استراتيجية التعاون، السيطرة، التسوية، وتأثير غير إيجابي لاستخدام إستراتيجية التجنب والتنازل.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار استراتيجيات الصراع كمتغير مستقل، وتختلف معها في المتغير التابع حيث اختارت هذه الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في حين الدراسة الحالية تدرس الفعالية التنظيمية، وقد استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد الاستراتيجيات ومؤشراتها وكيفية توظيفها في الموضوع.

1-1-2-دراسة محمد الأمين سليمان تيش تيش بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة (لمين، 2018).

وهي أطروحة دكتوراه للسنة الجامعية 2017/2018، وهدفت الدراسة إلى إبراز نقاط التباين والاتفاق بين أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، ومحاولة تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والفوارق بين العمال من حيث ادراكهم لها، وكذلك معرفة درجة الصراع التنظيمي في المؤسسة التي أجريت بها الدراسة، والفروق الإحصائية بين الفئات العمالية من حيث ادراكهم لها، إضافة إلى محاولة تحديد الفوارق بين مختلف الفئات السوسيوإقتصادية من حيث قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولقد انطلق الباحث من التساؤل المركزي "ما طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة الصراع التنظيمي؟"، وللإجابة على هذا السؤال وضع الفرضية العامة للدراسة التالية: "هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة الصراع التنظيمي"، حيث قام بحصر أبعاد العدالة التنظيمية في كل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل، في حين قام بحصر أبعاد الصراع التنظيمي في كل من صراع العملية وصراع المهمة وصراع العلاقة، وربط أبعاد هذه

المتغيرات ببعضها ودراسة التأثير الحاصل والعلاقة ، وقد اعتمد الباحث في اجراء الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي مبررا ذلك تطلب الموضوع جمع معلومات مفصلة التي تصف مجتمع البحث في ميدان الدراسة ، والاعتماد في توضيح ابعاد الظاهرة من خلال تحليل العلاقة الارتباطية القائمة عليها متغيرات الدراسة وهما العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي .

وقد اختار الباحث العينة الحصيفة المناسبة التي طبقت على 20% من المجتمع الكلي للدراسة أي على 241 مفردة من بين 1205، استخدم فيها الباحث مجموعة من أدوات جمع البيانات نذكر منها الملاحظة والمقابلة، وطرح استمارة بحث مقسمة الى ثلاث محاور ضم الأول بيانات شخصية للمبحوثين والمحور الثاني خصصه لمتغير العدالة التنظيمية بوصفه متغيرا مستقلا اما المحور الثالث فخصصه لمتغير الصراع التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا له.

وقد خلصت الدراسة بعد التحليل الاحصائي الى عدة نتائج قسمها الباحث الى ثلاثة اقسام النتائج الأولى تعلقت بمتغير العدالة التنظيمية والثانية بمتغير الصراع التنظيمي، والقسم الثالث والاهم هو نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث توصل الى وجود علاقة إحصائية عكسية ضعيفة بين بعض ابعاد المتغيرين، وارتباط بين بعض الابعاد الأخرى.

واستنادا لما تقدم في عرض هذه الدراسة فهي تختلف عن موضوع دراستنا في متغيرات الموضوع ، فقد تناولت الصراع التنظيمي كمتغير مستقل ، مركزة على ابعاد المهمة والعملية والعلاقة ، في حين تركز الدراسة الحالية على الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة هذا الصراع وتركز على 05 استراتيجيات أساسية هي : التنافس ، التعاون ، السيطرة ، التكيف، التجنب ، اما المتغير التابع فقد اختار الباحث العدالة التنظيمية مركزا على كل من ابعاد التوزيع ، الإجراءات ، التعامل ، في حين تناول الدراسة الحالية الفعالية التنظيمية مركزة على تحقيق الأهداف ، الاستمرارية والتكيف مع البيئة ، رضا المنتفعين ، الالتزام الوظيفي ، التطور، وقد استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة بقدر كبير من خلال اطارها النظري في التعرف على الصراع التنظيمي وابعاده ومؤثراته ، أسباب حدوثه ، ضرره ونفعه على التنظيم ، فهذه الدراسة هي تكملة وتوسع فيها ، وبحث في الشق الذي لم يتناوله الباحث وهو كيفية التعامل مع الصراع واستراتيجيات ادارته لتحقيق اقصى فعالية ممكنة للتنظيم.

3-1-1-دراسة بلطرش حياة وجميل احمد بعنوان : " واقع ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " (بلطرش و جميل ، 2020)

وهي دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ، وقد هدفت هذه الدراسة الى توضيح الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في الواقع ، حيث انطلقت الباحثة من التساؤل المركزي : ما هو واقع ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟ ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي إضافة الى الاعتمادي على الاساليب الاحصائية في دراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع ، باستخدام اداة الاستبيان المكون من ثلاثة محاور ، المحور الاول للخصائص الشخصية والوظيفية اما المحور الثاني من تسعة عبارات لأسباب الصراع التنظيمي ، والمحور الثالث حصص لاستراتيجيات حل الصراع التنظيمي مكون من 11 عبارة طبقت باستخدام المسح الشامل على 120 موظفا لم يستجب منهم الا 85 .

وقد حصرت الباحثة ابعاد المتغير المستقل " استراتيجيات ادارة الصراع " بكل من استراتيجية التعاون، التهدئة، التسوية، التجنب، الاجبار، اما الاسباب فقد حددتها بكل من عواطف الفرد وانفعالاته، الاختلاف في الاهداف، الاختلاف في الثقافة، غموض المسؤولية، صراع الاجيال، طبيعة العمل، صعوبة الاتصال، ومستويات الاجور.

حيث خلصت نتائج الدراسة الى:

وجود تباين في مستوى ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تبين ان استراتيجية التعاون واستراتيجية الاجبار هي الاكثر استخداما، واستراتيجية التسوية هي الاقل استخداما، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة استراتيجيات حل الصراع التنظيمي ومتغيري الجنس والسن.

اوجه الاستفادة من الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار ابعاد متغير "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي" ، التعاون ، التجنب ، التسوية ، التهدئة ، الاجبار ، ولو اختلف المصطلحات ، وتختلف في الباقي ، حيث اعتمدت الباحثة على متغير اسباب الصراع ، بينما الدراسة الحالية تعتمد على متغير الفعالية التنظيمية ، اما بالنسبة للعينة فقد اعتمدت على المسح الشامل في حين دراستنا تعتمد على اسلوب المعاينة ، وقد استفدنا من هذه الدراسة في جوانبها النظرية والتطبيقية .

## 1-2-1-الدراسات الاجنبية:

1-2-1-دراسة Claudiu Langa بعنوان : "استراتيجيات التعامل مع إدارة الصراع في التنظيم المدرسي ( Claudiu & )

(Langa, 2017)

Claudiu, Langa. (2017). Strategies for approaching conflict management in school organization.

تتناول هذه الدراسة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المؤسسات التربوية لحل النزاعات والصراعات وتحليل هذه الاستراتيجيات حسب نوع الصراع وطبيعته واطرافه وموقفه، وقد خصص الباحث الإطار النظري للدراسة لتحديد أصناف الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي والتي قسمها الى ثلاث فئات هي:

- ✓ استراتيجيات منع الصراع: وتعمل هذه الاستراتيجيات بالدرجة الأولى على منع حدوث الصراع من خلال التركيز على تحديد المهام ونطاق المسؤولية بوضوح، والتركيز على الأهداف، وتأسيس منظمة محكمة التنظيم ولها قبول من أعضائها، وتشجع هذه الاستراتيجيات أيضا التواصل الفعال وتهدف الى تجنب المواقف التي يفوز فيها أحد الأطراف على الآخر.
- ✓ استراتيجيات الحد من الصراع: وتركز هذه الاستراتيجيات على تغيير السلوكيات والتصرفات للتقليل من حدة الصراع او النزاع، وتعتمد في ذلك على تغيير المناصب وتدوير العمال من مجموعة الى أخرى وكذلك تدوير المسؤوليات، او الاستعانة بأفراد مؤثرين داخل المجموعات للتوسط بين أطراف الصراع، بالإضافة الى تحديد الأهداف فائقة التنسيق التي تستوجب العمل الجماعي التشاركي التي قد تمكن من إزالة الصراعات والخلافات بين الأطراف المتصارعة.
- ✓ استراتيجيات حل الصراع: ويرى الباحث ان هناك استراتيجيتان فعالتان، الأولى تعتمد على التفاوض بإدارة النقاش بين أطراف الصراع، والثانية الوساطة بإدراج طرف ثالث يكون خارج الصراع القائم وله قبول لدى هذه الأطراف.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتفسير عدة نقاط مهمة نذكر منها:

✓ الغرض من الدراسة هو تحليل استخدام استراتيجيات التدخل المختلفة من قبل المديرين في حل حالات الصراع.

✓ البحث في المعيار المعتمد في اختيار استراتيجيات التدخل على الأطراف المشاركة في النزاع ونوع الصراع.

✓ نظر الباحث أيضاً في العلاقة بين تفضيلات المديرين لاستراتيجيات معينة ومستوى تعليمهم، وكذلك مواقفهم تجاه النزاعات وأسباب النزاعات.

كما حدد الباحث أربعة أساليب استراتيجية للتعامل مع الصراع هي:

الاسلوب الالتفافي: يتميز الأسلوب الالتفافي لإدارة النزاعات بقدرة منخفضة على تأكيد مصالح الفرد وتعاون منخفض للغاية مع الشريك المفاوض، ويشار إلى هذه الاستراتيجية أحياناً باسم «رأس النعام في الرمال» لأنها تنطوي على تجنب الصراع أو تجاهله بدلاً من معالجته بنشاط، في حين أن هذه قد لا تعتبر الاستراتيجية الأنسب، إلا أنها يمكن أن تكون فعالة إذا تبعتها تدابير عملية لتحسين الوضع، وبعبارة أخرى، يمكن أن تكون وسيلة لكسب الوقت، طالما يتم استخدام ذلك الوقت بحكمة لإيجاد حل.

الأسلوب الملتزم: يتطلب أسلوب الإدارة الملتزم الحد الأدنى من المصالح الشخصية والحد الأقصى من التركيز على تحقيق التعاون، ويعتمد هذا الأسلوب على فكرة بناء شراكة حيث يساعد أحد الطرفين الآخر دون توقع أي شيء في المقابل في الوقت الحالي، مع الاعتقاد بأنه ستكون هناك فوائد مستقبلية، وقد ينظر البعض إلى أسلوب الإدارة هذا على أنه علامة ضعف، ولكن يمكن اعتباره في الواقع نموذجاً للتعاون والالتزام، من خلال إعطاء الأولوية للتعاون على المصالح الشخصية، يضع أسلوب الإدارة الملتزم الأساس لشراكة دائمة

الأسلوب التنافسي: يتميز الأسلوب التنافسي لإدارة الصراع بالتركيز على المصلحة الذاتية وعدم التعاون، ويخلق هذا النهج ديناميكية قوة حيث يهيمن الطرف الأقوى وليس لديه مصلحة في العمل مع أولئك الذين يعتبرونهم من الطبقة أو المكانة الدنيا، وقد يؤدي إلى صراعات في شكل كامن أو مخفي.

الأسلوب التعاوني: يعتبر الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع أفضل نهج لأنه ينطوي على تعظيم المصالح الشخصية والتواصل، وهذا الأسلوب فعال بشكل خاص الاطراف الذين يتشاركون الأهداف المشتركة، ويتطلب حل النزاعات بكفاءة تحديد وفهم الأسباب التي أدت إليها، حيث تعتمد طبيعة النزاع وطرق حله على الأسباب الكامنة للصراع ودوافعه.

منهج الدراسة والعينة والأدوات : تضمنت المنهجية المستخدمة في الدراسة إدارة استبيانات لمجموعة من 90 طالبًا مسجلين في برنامج الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة "بيتستي" ، وتم إجراء الاستبيانات في جلسات وجهاً لوجه ، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، مثل التحليل الوصفي والاستنتاجي، وقد أكد التحليل أهمية اختيار الاستراتيجيات المناسبة لحل النزاعات على أساس الأطراف المعنية ونوع الصراع ، حيث استخدم الباحث اختبار chi-square لتحليل البيانات وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة في الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الطلاب بمستويات مختلفة من الخبرة التعليمية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- اظهرت نتائج التحليل، المعروضة في الجدول 1، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب من حيث استراتيجياتهم للتعامل مع النزاعات بناءً على سنوات خبرتهم في التعليم.
- فضل كل من المعلمين ذوي الخبرة التعليمية المحدودة وأولئك الذين لديهم خبرة تعليمية واسعة استراتيجيات منع نشوب النزاعات كخيار أول.
- كانت استراتيجيات الحد من النزاعات هي الخيار الثاني للطلاب في الدراسة، بغض النظر عن مستوى خبرتهم التعليمية.
- كانت استراتيجيات حل النزاعات هي الخيار النهائي للطلاب، مما يشير إلى أن هذا النهج لم يتم النظر فيه إلا عندما وصلت المشكلة إلى نقطة حرجة.

باختصار، تشير النتائج إلى أن الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الطلاب في برنامج الماجستير للتعامل مع النزاعات لم تتأثر بشكل كبير بسنوات خبرتهم في التعليم. وتعد استراتيجيات منع نشوب النزاعات الخيار المفضل، تليها استراتيجيات الحد من الصراعات، واستراتيجيات حل النزاعات لا تعتبر إلا كملأد أخير.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

قدم الباحث طريقة مبتكرة في دراسة متغير استراتيجيات ادارة الصراع، من خلال نظرة شاملة على الموضوع قسمت هذه الاستراتيجيات الى ثلاث فئات، الاولى تعمل على الوقاية والاستباقية لمنع حدوث الصراع، والثانية تعمل على التقليل من حدته، والاخيرة تحدد اساليب التعامل مع حدوثه، وقدم أربع استراتيجيات في هذا الإطار سماها على التوالي استراتيجية الالتفاف، الالتزام، التنافس، التعاون، في حين ذكرت معظم الدراسات وجود أكثر من خمس استراتيجيات، مثل استراتيجية الهروب، التكيف، السيطرة، التعاون، التسوية، التنافس ، الهدئة... وغيرها، كما ان هذه الاستراتيجيات المذكورة في هذا البحث جامعة وسطحية وغير محددة، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي لبعده وحيد لاستراتيجيات التعامل مع الصراع هو الخبرة التعليمية وأسقط دراسة الابعاد الاخرى المرتبطة بالموضوع، وقد استفادت دراستنا من الإطار النظري في فهم موضوع الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

1-2-2-دراسة **Moussa, Khaireh, Soubagleh** بعنوان " استكشاف استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس في مدرسة إسلامية دولية في ماليزيا ". (Moussa, Khaireh, & Soubagleh, 2020)

Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia.

تتناول هذه الدراسة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المدارس لإدارة الصراع داخل المدرسة ، وهي دراسة حالة لمدرسة إسلامية عالمية بماليزيا ، وقد استخدم الباحثون طريقة دراسة الحالة النوعية لإجراء تحقيقهم الميداني المعمق ، وفحص استراتيجيات إدارة الصراع المختلفة لدى ثلاثة من مديري المدارس الإسلامية ، وتهدف الدراسة الى استكشاف وفهم مصادر الصراع بين مديري المدارس الإسلامية حيث تشير مصادر الصراع الى العوامل والقضايا التي تؤدي الى النزاعات داخل بيئة المدرسة والتي حددها الباحثون بالفروق الفردية ، وتسليع التعليم ، وسياسة النظام المدرسي، قضايا الموارد البشرية، والمواقف كعوامل رئيسية تساهم في حدوث الصراع داخل المدرسة الإسلامية العالمية وتوسعي الدراسة الى تحديد استراتيجيات الصراع وتحليلها، حيث تعرف هذه الاستراتيجيات على انها الطرق والأساليب او التقنيات المستخدمة لإدارة الصراع، كما يهدف الباحثون الى وضع وصياغة استراتيجيات ميدانية عملية

وفعالة تضمن الأداء السلس للتنظيم، وتجنب الخلافات والنزاعات بالاعتماد على انشاء ثقافة تنظيمية تعزز الثقة والاحترام والتعاون والعمل الجماعي، أي خلق بيئة إيجابية وداعمة للمدرسة لتعزيز الإدارة الفعالة للصراع.

وقد انطلق الباحثون في هذه الدراسة من مقارنة نظرية للنظرية الموقفية، ونظرية اتخاذ القرار وإدارة الصراع كمدخل لهم لتحليل الصراع واستراتيجياته، واستقرت المقاربة على تحديد خمس استراتيجيات للصراع هي استراتيجية الدمج، الالتزام، السيطرة، التجنب، التسوية، واقترحت الدراسة نموذجا تكاملي بين هذه الاستراتيجيات سماه الباحثون النموذج التكاملي وهو نموذج يأخذ من كل استراتيجية جانبا ليلبي حاجات ومصالح جميع الأطراف المتصارعة.

كما تناولت الدراسة وجهات النظر حول إيجابية الصراع داخل التنظيم او سلبيته، وتحليل النتائج الوظيفية وغير الوظيفية للصراع على اختلاف اشكاله.

واعتمدت الدراسة على أداة المقابلة لثلاث مديرين تم اختيارهم بطريقة مقصودة وفق طريقة دراسة حالة، وفق مقابلات منتظمة لجمع البيانات لدراستهم، ومن ثم تخزين المعلومات وتحليلها للحصول على النتائج التالية:

حدد الباحثون من خلال المقابلات سبعة مواضيع لفهم الصراع في المدرسة:

- ✓ الاختلاف بين الافراد المعنيين بالصراع في الآراء والمعتقدات والقيم والشخصيات بين الناس في المجتمع المدرسي ويشير هذا الموضوع إلى النزاعات الناشئة عن الفروق الفردية بين الطلاب أو المعلمين أو الموظفين. يمكن أن تكون هذه الاختلافات مرتبطة بالقيم الشخصية أو المعتقدات أو المواقف أو الخلفيات الثقافية.
- ✓ . تسليع التعليم والمدرسة، ويقصد به الصراع الذي ينشأ عندما يتم التعامل مع نشاطات المدرسة على انها سلع أو نشاط تجاري، مما يؤدي إلى قضايا مثل المنافسة أو عدم المساواة أو إعطاء الأولوية للربح على رفاهية الطلاب، او يتم تصور النظام المدرسي على انها شركة غايتها الربح.
- ✓ السياسة التنظيمية للمدرسة، حيث يحدث الصراع بسبب الإجراءات واللوائح والقوانين، وما يتطلب من عدالة في تطبيقها لتحقيق الفعالية التنظيمية اللازمة. يشير هذا الموضوع إلى النزاعات الناشئة عن هيكل المدرسة وقواعدها وسياساتها. قد تنشأ النزاعات عندما تكون هناك تناقضات أو ظلم أو عدم وضوح في نظام المدرسة أو سياساتها.

✓ الجوانب الشخصية للأفراد وسلوكياتهم السلبية في المواقف، كعدم الاحترام وقلة التعاون وانعدام الثقة.

✓ المسائل المتعلقة بالموارد البشري واختص الباحثون الصراع بين المديرين والمعلمين، أي بين المديرين والمستخدمين، ويشير هذا الموضوع إلى النزاعات الناشئة عن قضايا وممارسات الموارد البشرية داخل المدرسة. قد تنشأ النزاعات بسبب قضايا مثل ضعف التواصل، ونقص التدريب أو الدعم، والمعاملة غير العادلة، أو النزاعات بين الموظفين.

✓ المواقف يشير هذا الموضوع إلى النزاعات الناشئة عن مواقف وسلوكيات الأفراد داخل المجتمع المدرسي. قد تنشأ النزاعات بسبب المواقف السلبية أو عدم الاحترام أو سوء الفهم بين الطلاب أو المعلمين أو الموظفين.

✓ الاكتئاب: ويشير هذا الموضوع إلى النزاعات التي قد تنشأ نتيجة الاكتئاب بين الأفراد داخل المجتمع المدرسي. تشير الدراسة إلى أن الاكتئاب يمكن أن يساهم في النزاعات من خلال التأثير على مشاعر الأفراد وسلوكياتهم وتفاعلاتهم مع الآخرين.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

. القيم والاستراتيجيات مهمة لحل ومنع الصراع داخل المجتمع المدرسي.

. الاكتئاب نتيجة للصراعات التي لم يتم حلها والتي تراكمت بمرور الوقت.

. الاستراتيجيات الهامة في إدارة الصراع في المدرسة هي بناء الثقة والاحترام والاستقرار والانصاف والعمل الجماعي.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة في تناول موضوع استراتيجيات إدارة الصراع ، وهي بذلك فقد حصرت الموضوع في شقه الضيق الخاص بالمدرسة القرآنية محل الدراسة ، ولم تتناول الموضوع من الشمولية ، وهذا راجع الى خصوصية الموضوع ، وركزت بذلك على ابعاد ميدانية في الدراسة ، غير ان الدراسة الحالية تدرس متغير استراتيجيات إدارة الصراع من النظرة العامة ، وتعتمد على أسلوب المعاينة لمجتمع دراسي اكبر عبارة عن هيئة تنظيمية رسمية ، كما قدمت هذه الدراسة مقارنة للموضوع من خلال نظرية اتخاذ القرار والنظرية الموقفية ، وهي بذلك حصرت الاستراتيجيات في المواقف الصراعية وطريقة المديرين في اتخاذ القرار، اما بالنسبة للدراسة الحالية فان المقاربة النظرية

أضافت على ذلك العديد من النظريات نذكر منها السوسيوثقنية والتحليل الاستراتيجي ، ونظرية النظم ، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في معرفة الطريقة التي يتم بها عمل المديرين في إدارة أوجه الصراع في المواقف المختلفة بالإضافة إلى اقتباس بعض المؤشرات التي تخدم البحث الحالي.

3-2-1-دراسة: (Engdawork, Birhanu, Shanka) بعنوان: إدارة الصراع واستراتيجيات الحل بين المعلمين وقادة

المدارس في المدارس الابتدائية في منطقة ولايتا، إثيوبيا. (Engdawork, Birhanu, & Shanka, 2017)

Engdawork, Birhanu, Shanka. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia.

تناولت هذه الدراسة موضوع الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة لإدارة وحل النزاعات بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة وولايتا في إثيوبيا ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الوصفي، مما يعني أن الباحثين قاموا بجمع البيانات لوصف وتحليل الموضوع.

منهج وأدوات الدراسة: جمعت الدراسة ما بين المنهج الكمي والكيفي معا، بالاعتماد على تصميم المسح الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، والغرض من استخدام تصميم المسح الوصفي تقديم وصف تفصيلي للظاهرة التي تتم دراستها وجمع البيانات التي يمكن استخدامها للإجابة على سؤال (أسئلة) البحث وتقديمها حيث تشير البيانات الكمية إلى البيانات العددية، بينما تشير البيانات النوعية إلى البيانات غير الرقمية مثل المقابلات أو الملاحظات.

مجتمع الدراسة والعينة: اختار الباحثون عشر مدارس من ست مناطق باستخدام مزيج من العينات العشوائية البسيطة حيث تتمتع كل مدرسة بفرصة متساوية للاختيار وأخذ العينات الهادفة كما تم اختيار مدارس معينة بناءً على معايير معينة وشملت الدراسة 146 معلمًا و50 رئيس قسم، تم اختيارهم عشوائيًا للرد على الاستبيانات. بالإضافة إلى ذلك، تمت مقابلة 10 مديرين و10 نواب مدير و20 من قادة الوحدات و30 من أعضاء جمعية الآباء والمعلمين.

تحليل البيانات: تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي، والذي تضمن حساب الترددات والنسب المئوية والوسائل والانحرافات المعيارية التي تساعد الإحصائيات الوصفية في تلخيص البيانات ووصفها كما استعان الباحثين باستخدام الإحصائيات الاستنتاجية، وتحديدًا اختبار t، أيضًا لتحليل البيانات. اختبار t هو اختبار إحصائي

يقارن وسائل مجموعتين لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بينهما، واستخدم الباحثون الإصدار 20 من برنامج SPSS لإجراء تحليل البيانات.

وقد خلصت نتائج الدراسة "أسباب النزاعات واستراتيجيات إدارة الصراعات" على النحو التالي:

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية للصراع بين المعلمين وقادة المدارس كانت مرتبطة بالمؤسسة أو العمل أو القيادة.

✓ حددت الدراسة العديد من استراتيجيات إدارة النزاعات التي يستخدمها قادة المدارس، بما في ذلك بناء المهارات القيادية، واتباع القواعد واللوائح، واحتضان التغيير، وتخصيص الموارد بحكمة، وإشراك المعلمين في صنع القرار، وتوفير فرص التدريب، وفهم الفروق والأدوار الفردية.

تقنيات حل المنازعات: في حالة النزاعات، وجدت الدراسة أنه تم استخدام تقنيات مختلفة، بما في ذلك المناقشات، والعقاب، والإكراه، والتسوية، والتجنب، والجهل. تمثل هذه التقنيات طرقًا مختلفة لمعالجة النزاعات وحلها.

التوصيات: خلصت الدراسة إلى أن قادة المدارس بحاجة إلى فهم مصادر النزاعات وإنشاء آليات للموظفين للتعبير عن مخاوفهم. يشير هذا إلى أنه يجب على القادة خلق بيئة يشعر فيها المعلمون بالراحة في التعبير عن قضاياهم وشكاواهم.

بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بأن يقوم قادة المدارس باستمرار ببناء كفاءاتهم القيادية، والانفتاح على التغيير، وإشراك الموظفين وتزويدهم بفرص النمو. هذا يسلط الضوء على أهمية التطوير المهني المستمر وخلق بيئة عمل داعمة وشاملة.

علاوة على ذلك، اقترحت الدراسة أن قادة المدارس يجب أن يستكشفوا طرقًا للحصول على مصادر التمويل وتوسيعها. هذا يعني أنه يجب على القادة البحث بنشاط عن موارد مالية إضافية لدعم احتياجات المدرسة ومبادراتها.

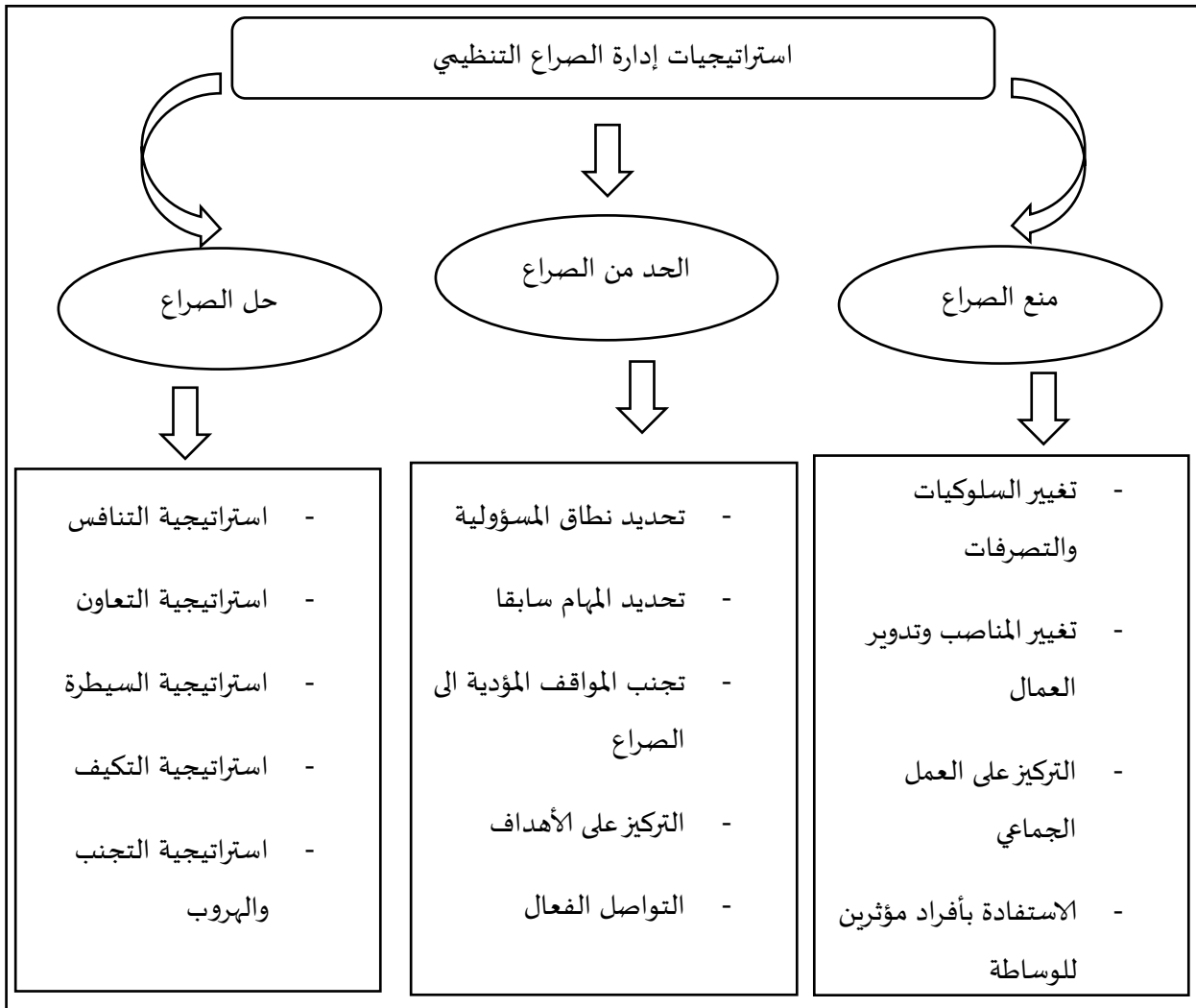
أوجه الاستفادة من الدراسة:

تميزت هذه الدراسة بالجمع بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها لدراسة الموضوع، واعتمدت على المسح الوصفي، وقد تخلت هذه الدراسة على الدور الإيجابي للصراع واعتبرته مؤثر سلبى على التنظيم، وخلصت إلى نتائج استباقية لحدوث الصراع من خلال وضع أسس تنظيمية، في حين أهملت

الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع ، وهو ما نتناوله في دراستنا الحالية ، بالإضافة الى اعتمادها على خلق بيئة عمل مناسبة ، في حين ان الدراسة الحالية تقف حيادا عن إيجابية او سلبية الصراع التنظيمي ، وترى ان حدوثه حتي على اختلاف اشكاله وانواعه.

بناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة حول متغير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، يتبين لنا ان هذه الاستراتيجيات ليست فقط موجهة لحل الصراع بل يمكنها ان تكون استراتيجيات لمنع حدوث الصراع من البداية او التقليل من حدته في حالات اخرى، واعتمادا على ذلك يمكننا ان نلخص استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل رقم (02): يمثل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي حسب الدراسات السابقة



المصدر: من اعداد الباحث

## 2-الدراسات السابقة التي تناولت متغير الفعالية التنظيمية

## 2-1-الدراسات الجزائرية :

1-1-2-دراسة: الدين إسماعيل ورميلة لعمور، بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية " وهي " دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة في غرداية (الدين وقارة، 2022)

The Role of Administrative Empowerment in Organizational Effectiveness: Pilot Study in the Applied Research Unit in Renewable Energies in Ghardaia.

تقوم هذه الدراسة بالنظر في دور التمكين الإداري على مستوى التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث انطلق الباحثان من التساؤل المركزي لدراسته كالاتي: " ما دور التمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة في غرداية؟ "، وقد قام بتجزئة هذا السؤال الى ثلاثة أسئلة فرعية، الأول يدرس مستوى تحقيق ممارسات التمكين الإداري، والثاني يدرس مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية، والثالث يدرس طبيعة العلاقة والاثربين ممارسات التمكين الإداري وتحقيق الفعالية التنظيمية، وللإجابة عن هذه التساؤلات قدم الباحثان ثلاث فرضيات أساسية للدراسة على النحو التالي:

الأولى تقضي بان هناك مستوى للتمكين الإداري، والثانية تقضي بان هناك مستوى للفعالية التنظيمية، والثالثة بان هناك إثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية بوحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية.

ومن خلال الإطار النظري تناول الباحثان متغيرات الدراسة "التمكين الإداري، الفعالية التنظيمية " بالتعاريف والمفاهيم والانواع والابعاد والخصائص، بالإضافة الى العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية، ومداخل قياس الفعالية التنظيمية.

واعتمد الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، والطريقة الإحصائية حيث استخدم الباحثان برنامج (spss) لتحليل البيانات والمعطيات التي تحصلا عليها، بالاعتماد على أدوات الدراسة المتمثلة في المصادر الأولية والثانوية كالكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة للموضوع، والاستبيان المكون من جزئين بمجموع 28 عبارة

موجهة للمبحوثين، واعتمدت الدراسة على برنامج الإحصاء (spss)، لتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الصدق والثبات، وتحليل المعطيات للوصول الى النتائج التالية:

توصلت الدراسة الى ان هناك تمكين اداري، وان هناك تأثيرا للخبرة كبعد للتمكين الإداري في تحقيق للفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة الدراسة وعدم وجود دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة والتدريب على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

توصيات واقتراحات الدراسة لتحقيق الفعالية التنظيمية:

- الحد من معيقات التمكين الإداري
- تدريب العاملين وتكوينهم والاعتماد على الخبرات المهنية وتحفيز العاملين للإبداع والنوعية في الأداء.
- ابتكار نماذج قياس حديثة لمراقبة وتقييم الأداء في المؤسسة، والعمل على انتشار ثقافة التمكين الإداري والالتزام بالمسؤولية الجماعية، وتبني أسلوب الرقابة الذاتية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تميزت هذه الدراسة بأسلوبها المعتمد على تحليل الدراسات السابقة لمتغيرين أساسيين هما التمكين الإداري والفعالية التنظيمية، ودراسة الأثر بينهما، وهي تختلف عن الدراسة الحالية في متغير وحيد هو استراتيجيات إدارة الصراع بدل التمكين الإداري، ودرست التأثير في حين ان دراستنا تبحث في العلاقة بين المتغيرات، كما تتفق الدراسات في استخدام أداة الاستبيان في البحث الميداني، وقد استفدنا من التوصيات المقدمة في تحديد طريقة قياس الفعالية في المؤسسة.

## 2-2-الدراسات الاجنبية:

1-2-2-دراسة: Amin, Tahsildari., Shila, Shahnaei بعنوان: تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين وتحديد الوظيفة. المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة (Amin, Tahsildari, Shila, & (Shahnaei, 2015

Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. European Journal of Business and Management.

تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على اهمية الفعالية التنظيمية في المؤسسات والتنظيمات، والبحث عن إطار لتحسينها، وقد توصلت الدراسة الى ان الاعتماد على تدريب العاملين ومشاركة الموظفين والتقييم الدوري لأداء العمل والوصف الدقيق للمهام والمسؤوليات، تعد من اهم العوامل التي تساعد على زيادة وتعزيز فعالية التنظيم.

وتطرق الباحثون من خلال الإطار النظري للدراسة الى تعريف الفعالية التنظيمية كمفهوم معترف به على نطاق واسع وكعامل حاسم في القطاعات ويُنظر إليه على أنه مفتاح البقاء للمنظمات في القرن الحادي والعشرين، حتى أصبحت دراسة الفعالية التنظيمية مجالاً مهماً للبحث نظراً للدور الهام الذي تلعبه المنظمات في حياتنا. وحدد الباحثون ثلاثة أساليب شائعة الاستخدام لدراسة الفعالية التنظيمية:

- نهج الهدف: يقيس هذا النهج فعالية المنظمة بناءً على قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.
- نهج موارد الأنظمة: يقوم هذا النهج بتقييم الفعالية من حيث قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة.
- نهج العمليات: يعتمد هذا النهج على العمليات الداخلية والأداء العام للمؤسسة، مثل بيئة العمل ورضا الموظفين.

كما تحدث الباحثون عن ظهور نهج جديد يسمى نهج الدوائر المتعددة، والذي يجمع بين عناصر الهدف وموارد الأنظمة ونهج العملية بهدف هذا النهج إلى معالجة قيود الاساليب الثلاثة من خلال دمج وجهات نظرهم، حيث يسعى إلى الجمع بين نقاط القوة في هذه الأساليب وتوفير فهم أكثر شمولاً للفعالية التنظيمية، وبشكل عام، مفهوم الفعالية التنظيمية معقد ومتعدد الأوجه، وتقدم المناهج المختلفة وجهات نظر مختلفة حول كيفية قياسه وتقييمه، ونهج الدوائر

المتعددة هو تطور حديث يحاول دمج وجهات النظر المختلفة هذه وتوفير فهم أكثر شمولية للفعالية التنظيمية، ويعتبر نهج الدوائر المتعددة بديلاً للهدف وموارد الأنظمة ونهج العملية لفحص وقياس الفعالية التنظيمية.

كما تطرق الباحثون الى مفهوم تقييم الأداء بالاعتماد على تقييم مستويات الخدمة ومتطلبات المراقبة وإعداد التقارير، ومعالجة دورة حياة الأصول الفعالة من حيث التكلفة، التي تساعد تقييم الأداء في تحديد التقنيات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الأصول بفعالية وتقليل التكاليف، مثل إدارة المخاطر.

وتناول الباحثون مفهوم التدريب بوصفه عامل يعزز الأداء الحالي أو المستقبلي للموظفين من خلال زيادة قدرتهم على الأداء من خلال التعلم أو تغيير موقفهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مهاراتهم ومعارفهم، كما يرتبط التدريب أيضاً بأداء الشركات لأنه يسهل تطوير المعرفة والمهارات المطلوبة للشركة، وان التدريب عنصر حاسم في زيادة أداء أنظمة العمل، وتعتمد هذه الأنظمة على مهارات الموظفين في الخطوط الأمامية، ومبادراتهم في تحديد المشكلات وحلها، وقدرتهم على بدء التغييرات في مناهج العمل.

وقدم الباحثون أنواع معينة من التدريب بحيث يمكن للمؤسسات تحسين جودة موظفيها الحاليين من خلال توفير ممارسات التدريب والتطوير التي تعمل على تحسين قدراتهم المعرفية، ويوضح الباحثون ان كل منظمة تحتاج إلى قوة عاملة محددة ماهرة ومتحمسة لتسهيل عملية التعلم والأنشطة التحفيزية ولا يتم ذلك الا من خلال أنشطة التدريب لتحسين عملية التعلم.

وناقش الباحثون في هذه الدراسة مشاركة الموظفين كعملية تتضمن التمكين والمشاركة في أنشطة صنع القرار والتحسين داخل المنظمة ، بمعنى منح الموظفين الفرصة للمساهمة بأفكارهم وآرائهم على مستوياتهم الخاصة في المنظمة ، واعتبارها وسيلة لخلق التزام طويل الأجل، وإدخال طرق جديدة لممارسة الأعمال وإحداث تغييرات أساسية في الثقافة التنظيمية، وانه يمكن تشجيع الموظفين واعطاءهم فرصة أن يكون لهم رأي في القيم والمدخلات التي يجلبونها لعملهم، ويسمح للمؤسسة باستخدام هذه المدخلات بفعالية، اضافة الى انه يمكن أن تؤدي مشاركة الموظفين إلى اكتشاف واستخدام المعرفة المحلية بشكل أفضل داخل المنظمة وانه عندما يتم منح الموظفين حوافز للمشاركة، فمن المرجح أن يشاركوا معارفهم وخبراتهم، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

الجانب الميداني للدراسة : طبق الباحثون التحليل الاحصائي لاستمارة بحث وزعت على عينة من 65 موظفا من جامعة ماليزية لجمع البيانات، من اجل دراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع واعتمد الباحثون تقنية الاتساق الداخلي لتقييم موثوقية المقاييس المستخدمة في دراستهم ، باستخدام طريقة تحليل الارتباط ، وهو أسلوب إحصائي يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي هذه الدراسة تم إجراء اختبار الارتباط لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التدريب ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء والوصف الوظيفي) والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

كان الغرض من اختبار الارتباط هو تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين هذه المتغيرات وإلى أي مدى ترتبط، ثم عرض نتائج اختبار الارتباط في مخطط يوضح قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة: اشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء والوصف الوظيفي كلها عوامل مهمة لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، كما أظهر الرسم البياني وجود ارتباط بين جميع المتغيرات، مما يشير إلى أن التغييرات في متغير واحد مرتبطة بالتغيرات في المتغيرات الأخرى.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

قدمت الدراسة ثلاث اساليب شائعة لدراسة الفعالية التنظيمية هي الاهداف ، والعمليات ، والموارد ، وقدمت نموذجا جديدا سمته نهج الدوائر المتعددة ، واهملت النماذج الاخرى مثل النموذج المكاني والقيم المتنافسة ، وتعدد المنتفعين ، بالإضافة الى المداخل المتوازنة لقياس الفعالية التنظيمية ، وهو ما سنتناوله في دراستنا الحالية للفعالية التنظيمية ، واتفقت الدراستان على استخدام اسلوب العينة والدراسة الاحصائية للموضوع ، واستفادت الدراسة الحالية من الاسلوب المتناول وطريقة تحديد الابعاد للموضوع ، وفهم الفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

2-2-دراسة Luxmi بعنوان: الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية (Luxmi، Organisationnel Commitment، and Organizational Effectiveness (2022)

Luxmi. (2022). Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Management Dynamics

تتلخص هذه الدراسة في المقارنة بين مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في القطاع العام مع العاملين بالقطاع الخاص ، حيث يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين ابعاد الالتزام الوظيفي بكل من العوامل النفسية والديمغرافية المختلفة للموظفين ، من خلال اجراء مقارنات بين المستويات الهرمية والعوامل النفسية للعمال والعوامل الديمغرافية

أيضا ، ودراسة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والفعالية التنظيمية ، وأقيمت هذه الدراسة على مجموعة من منظمات القطاع العام والقطاع الخاص التي تنشط في مجال الأغذية بكل من مدينة (البانجاب وهاريانا ) ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين ثلاثة مقاييس فرعية للالتزام التنظيمي بالعوامل النفسية والديمغرافية كما تؤكد النتائج أن الالتزام التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة وقوية بمؤشرات الفعالية التنظيمية.

وقد عرف الباحث من خلال الإطار النظري للدراسة الالتزام التنظيمي بأنه قوة تحديد الفرد ومشاركته في منظمة معينة، كما يعرفه ايضا على انه سلوك يؤثر ثقافيا على دوافع العمل والسلوك، وان هناك مناهج مختلفة لتحديد الالتزام التنظيمي، بما في ذلك النهج النفسي ونهج التبادل، حيث يركز النهج النفسي على موقف الفرد والتعلق العاطفي بالمنظمة، اما نهج التبادل فهو يركز على الفوائد والرهانات الجانبية للأفراد العاملين التي تؤدي إلى الالتزام.

ويقدم الباحث الفعالية التنظيمية على انها قياس لتحقيق الاهداف، والتي يمكن النظر اليها من خلال وجهات نظر مختلفة، وان هناك أبعادًا مختلفة للفعالية التنظيمية، هي المرونة، واكتساب الموارد، والتخطيط، والإنتاجية، وتوافر المعلومات، والاستقرار، والقوى العاملة المتناسكة، والرضا الوظيفي للقوى العاملة.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتحليل الموضوع، كما اعتمدت على الإحصاء الوصفي من خلال برنامج (spss) للتحقق من الفرضيات التالية:

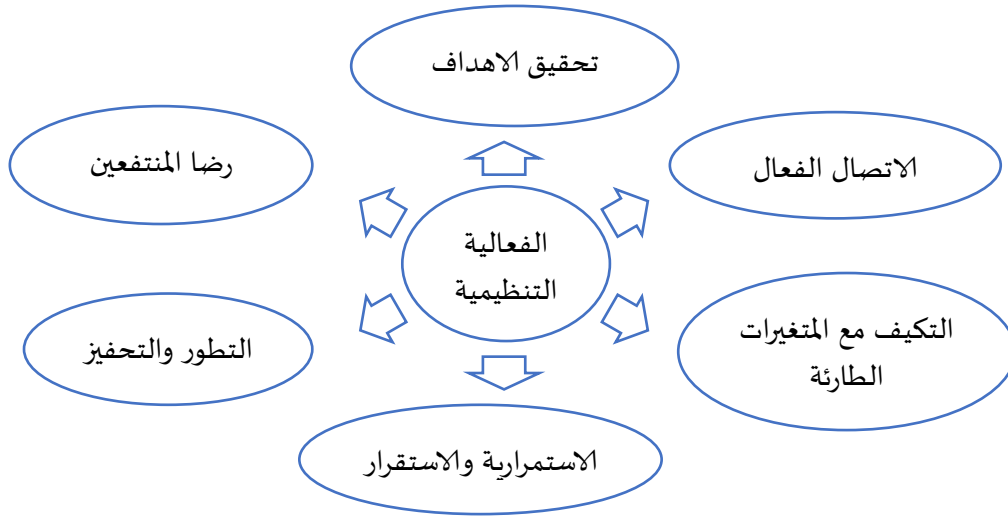
- يوجد اختلاف كبير في مستوى الالتزام التنظيمي في منظمات القطاع العام والخاص في صناعة تجهيز الأغذية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مستويات هرمية مختلفة في صناعة تجهيز الأغذية.
- هناك اختلاف كبير في مستوى الالتزام التنظيمي مقابل العوامل النفسية والديموغرافية أي الحالة الاجتماعية، والمؤهل، والتسلسل الهرمي، العمر والجنس وإجمالي الخبرة العملية.

وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من 196 مشاركًا باستخدام الطريقة العشوائية المنهجية وتم اختيار العاملين من تسع شركات تعمل في مجال التغذية ثلاثة منها تابعة للقطاع العام وستة للقطاع الخاص.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى المعياري الوجداني والالتزام الوظيفي بين الموظفين المستخدمين في القطاعين العام والخاص في صناعة تجهيز الأغذية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى المعياري الوجداني والالتزام الوظيفي المستمر بين مختلف المناصب الهرمية (المديرين المشرفين والعاملين).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى المعياري الوجداني والالتزام المستمر بين الموظفين والموظفات في صناعة تجهيز الأغذية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى المعياري والوجداني والالتزام المستمر بين الموظفين المتزوجين والعزاب في مؤسسات صناعة وتجهيز المواد الغذائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى المعياري والوجداني والالتزام المستمر بين الموظفين الحاصلين على تعليم مختلف المستويات (بكالوريوس، متوسط، التخرج، ما بعد التخرج).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير العاطفية والالتزام المستمر وأعمار الموظفين.
- لا توجد على علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير العاطفية والالتزام المستمر والخبرة العملية الشاملة للعاملين في مجال صناعة تجهيز الأغذية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيار العاطفي والالتزام المستمر علاقة إيجابية
- كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية للغاية في الالتزام التنظيمي مع الفعالية التنظيمية في صناعة تجهيز الأغذية.
- أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو السبب المهم للفعالية التنظيمية في صناعة الأغذية.

الشكل رقم (03): يبين ابعاد الفعالية التنظيمية حسب الدراسات السابقة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية:

ان تحديد موضوع الدراسة ووضعه ضمن السياق المعرفي وموقعه من النظريات السوسولوجية يعد اللبنة الأساسية في فهم الموضوع وما يحيط به من تفاصيل وابعاد، تمكننا من معالجته بطريقة سليمة ومنهجية ، حيث يرى موريس انجريس بان " الرجوع الى نظرية لها علاقة بمشكلة بحثنا يسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها ، لان كل فرع علمي له نظريات لفحص مواضيعه، وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا لما توفره من تأويلات عن الواقع ، و توضيحا اوليا للمشكلة ، فهي تساعد في تدقيقها، وتقدم الافتراضات بناء على استنباطاتها المجردة ، فهي ميدان للكشف عن العلاقات بين الظواهر المدروسة" (موريس، 2006، صفحة 144) ، و موضوع " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية "تتداخل وتتشابك فيه عدة نظريات ونماذج مختلفة تعمل على تفسير متغيرات الموضوع الأساسية له، ذلك ان ادره الصراع لا تقتصر على حل النزاعات القائمة ومعالجة اشكال الصراع فقط بل تتعدى ذلك الى الوقاية من الصراع ، التعامل مع الصراع ، التخفيف من شدة الصراع ، انشاء الصراع وخلقها بغرض المنافسة ، لذلك فانه لا يمكن حصر إدارة الصراع ضمن نظرية واحدة تقدم لنا تفسيراً شاملاً له، وكذلك الاستراتيجيات المحددة في هذا الموضوع كل منها يحاكي جوانب مختلفة من التنظيم ، مثل اهداف وعمليات التنظيم ، الموارد ، العنصر البشري ، جماعات العمل ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، وطرق الاتصال

، وعلاقات العمل ، فقد اهتم بارسونز في المقام الأول في النظرية البنائية الوظيفية بالتطور والعلاقات المتبادلة في نظام العمل بين الفئات الهيكلية المناسبة، ولقد أوضحت دراساته السابقة أن التوجه المعياري للفعل يتضمن أنماطاً "تحدد الاتجاه المرغوب فيه للفعل في شكل أهداف ومعايير للسلوك التنظيمي ، وان فئاته البنوية هي ببساطة فئات تصف السلوك نسبياً و التنميط المستقر للعلاقات بين الأجزاء في النظام الاجتماعي ككل ، حيث تمثل مهمة الادارة في تبسيط المشكلات الديناميكية، التي تتسم بأنها معقدة بشكل مميز بسبب تشغيل العديد من المتغيرات، إلى الحد الذي تصبح فيه نسبة كبيرة من هذه المشكلات قابلة للإدارة تجريبياً (Boskoff، 1950، صفحة 396).

كما ان التنظيم لا يتواجد في فراغ ، بل ضمن بيئات مختلفة ، حيث حدد ترست وامري ضمن النظرية السوسيوثقافية ، من خلال تحليل النسق ضمن دراسة العلاقة بين التغيرات التنظيمية والظروف البيئية وجود أربعة أنواع من البيئة الخارجية للمؤسسة هي : البيئة الهادئة العشوائية ، والتي تكون ثابتة نسبياً ، ويكون فيها التغيير بطيئاً ويصعب التنبؤ به ، البيئة الهادئة التجمعية ذات التغيير البطيء وتكون فيها التهديدات والصراعات في شكل تحالفات ، الامر الذي يلزم التنظيم او المؤسسة بضرورة التعرف على هذه التهديدات ووضع الاستراتيجيات لها ، البيئة القلقة و تتميز بالتعقيد ، وفيها مجموعات متنافسة على هدف مشترك ، تتطلب السيطرة من خلال استراتيجيات معقدة من طرف التنظيم وقدرة على الاستجابة والتعامل السريع ، البيئة الهائجة التي يكون فيها عدم التأكد عال جداً ، لان الصراعات والتغيرات تحدث بشكل مستمر ومفاجئ ويكون فيها الاستقرار صعب ، وحسب تريست وامري يجب وضع قيم مشتركة بين المؤسسات المتصارعة لتحقيق الاستقرار في هذه البيئة ، وقد تناولت النظرية السوسيوثقافية تأثير التكنولوجيا (النسق التقني) على النسق الاجتماعي داخل التنظيم ، والتفاعل الذي ينتج ويؤثر على الآخر ، فلكل تكنولوجيا عدة اختيارات تنظيمية ، لذلك فان احداث تغيير تنظيمي في المجال التقني يجب ان يصاحبه حسن اختيار التنظيم المناسب للجانب الاجتماعي لتحقيق أكثر فعالية للتنظيم ، وباعتبار التنظيم نسقاً مفتوحاً ضمن هذه النظرية فهي تتميز بالدائرية والاستمرارية حيث ان مخرجات النسق ( التنظيم ) تشكل مصدراً لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة ، تسعى الى القدرة على تحقيق أهدافها بطرق مختلفة ، وتسمى أيضاً بالنهايات المتساوية ، أي انها تستخدم استراتيجيات مختلفة ووسائل متعددة ، فكل مشكلة او صراع لها أكثر من حل ، والهدف هو التوصل الى حل مثالي في إدارة الصراع ، وقد اكدت النظرية على ان قوة التنظيم وفعاليتها متعلقة بوجود فرق العمل المستقلة او ذاتية الانضباط والتي لها القدرة على انجاز الاعمال في تناغم ، اما نظرية النظم او الانساق المفتوحة تؤكد على ان المؤسسة نشيطة وفي

تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة وتتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات والعمليات والمخرجات ، وان الصراع دائما ما يكون متعلقا بأحد هذه العناصر ، اما النظرية الموقفية او الشرطية فإنها تدرس هذا الموضوع من خلال تفاعل التنظيم مع المتغيرات الموقفية المتعلقة بظروف البيئة ، التكنولوجيا ، الحجم.....وغيرها ، ويرى أنصار هذا الاتجاه أمثال جون وادوارد ان التنظيمات الفعالة هي التي تحترم العلاقة بين الخصائص التنظيمية ومتطلبات المحيط ، بمعنى تكامل الأقسام وانسجامها وتعاونها لتحقيق الفعالية.

ويقرب ايضا موضوع " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية" من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل من نموذج التحليل الاستراتيجي للعالم الفرنسي ميشال كروزيه (1922-2013)، الذي يرى ان التنظيمات ليست نظما عقلانية متناغمة كليا ، بل نظم يجد فيها الافراد والجماعات مساحة للمناورات بالرغم من كل الجهود المبذولة للسيطرة عليهما ، وان هناك تفاعل متواصل بين التنظيم واللاعبين الرئيسيين فيه، وقد شبه كروزيه التنظيم بميدان اللعب وان الاشخاص والافراد يدخلون التنظيم بمواقف او غايات مختلفة ، وان كل منهم يستخدم استراتيجيات شخصية لكي يحمي مصالحه واهدافه ، ويبين كروزيه من خلال ذلك كيف تسعى كل جماعة معينة الى الوقاية وتوسيع مجالات التمييز للحد من اعتمادها على الاخرين ، هذا ما يجعل سلوكها مخفيا يصعب التنبؤ به، كما يرى كروزيه ايضا ان التمسك بحرفية الدور يتم ايضا من خلال الاستخدام والتمسك بحرفية القانون التي يستخدمها الموظف خاصة في التنظيمات البيروقراطية لحماية نفسه من التورط في حالات معينة محتملة، وقد كشف كروزيه من خلال هذا النموذج عن اربع صفات اساسية تبرز في التنظيم هي :

- اتساع وانتشار قواعد سلوك عامة تحدد مختلف الوظائف في ادق تفاصيلها حيث تخضع التصرفات الى أكبر قدر ممكن من الاحتمالات.
- مركزية القرار حيث تميل سلطة القرار الى التجمع ووضع نفسها في اعلى مستوى اين تعطى الافضليات بشكل طبيعي الى من هو ثابت في النسق أكثر مما تعطى للأهداف الوظيفية في التنظيم.
- عزل كل فئة مرتبيه وضغط الجماعة على الفرد.

- نمو علاقات نفوذ متوازنة ما قد ينتج عنها صراعات وعلى هذا الاساس يشكل كل نسق او جماعة تنظيم بيروقراطي يقوم توازنه على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا داخل التنظيم والتي تتنامى انطلاقا من مناخ التعميم والمركزية.

كما يقدم لنا ميشال كروزيه مجموعة من المنطلقات الأساسية التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي هي:

- الانسان لا يقبل ن يعامل كوسيلة واداة في خدمة التنظيم حيث ان لكل فرد أهدافه ورغباته الخاصة، مركزا بذلك على مكانة الفرد في التنظيم وقيمه.
- وجود حرية نسبية للفاعلين داخل المؤسسة او التنظيم حيث يمتلك الفاعل داخل التنظيم مساحات او هوامش للفعل ويعد هذا المنطلق قلب التحليل الاستراتيجي لدى ميشال كروزيه.
- العقلانية تكون محدودة لكون الفاعل يتنبأ باستراتيجيات الاخرين والبيئة المحيطة به، وان دخول الفاعلين في محيط هذه الصراعات يجعل سلوكياتهم متجهة نحو تحقيق أهدافهم، فهم يمتلكون موارد خاصة ويضعون استراتيجيات بناء على معطيات الاخرين كالمنافسين او الزملاء والسلوكيات التي يتبعها الفاعلين التي يمكن إضافتها كنوع ثالث من الضغوطات الاجتماعية التي تحدث داخل التنظيم (معمرى، 2009، الصفحات 118-119).

على اعتبار ان أي مؤسسة كتتنظيم لا يمكن تصورها بدون ضغوطات داخلية او خارجية أولها ضغط منبعه محيط العمل كالآلات والروتين والحرارة والتوقيت، ثم منهجية العمل فكما تخلصنا من العمل اليدوي كلما يزداد التحكم بواسطة القوانين، ثم ضغط ثاني منبعه الانتماءات المختلفة للأفراد كالأيدولوجيا الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ثم ضغط ثالث منبعه تجربة التفاعلات داخل التنظيم.

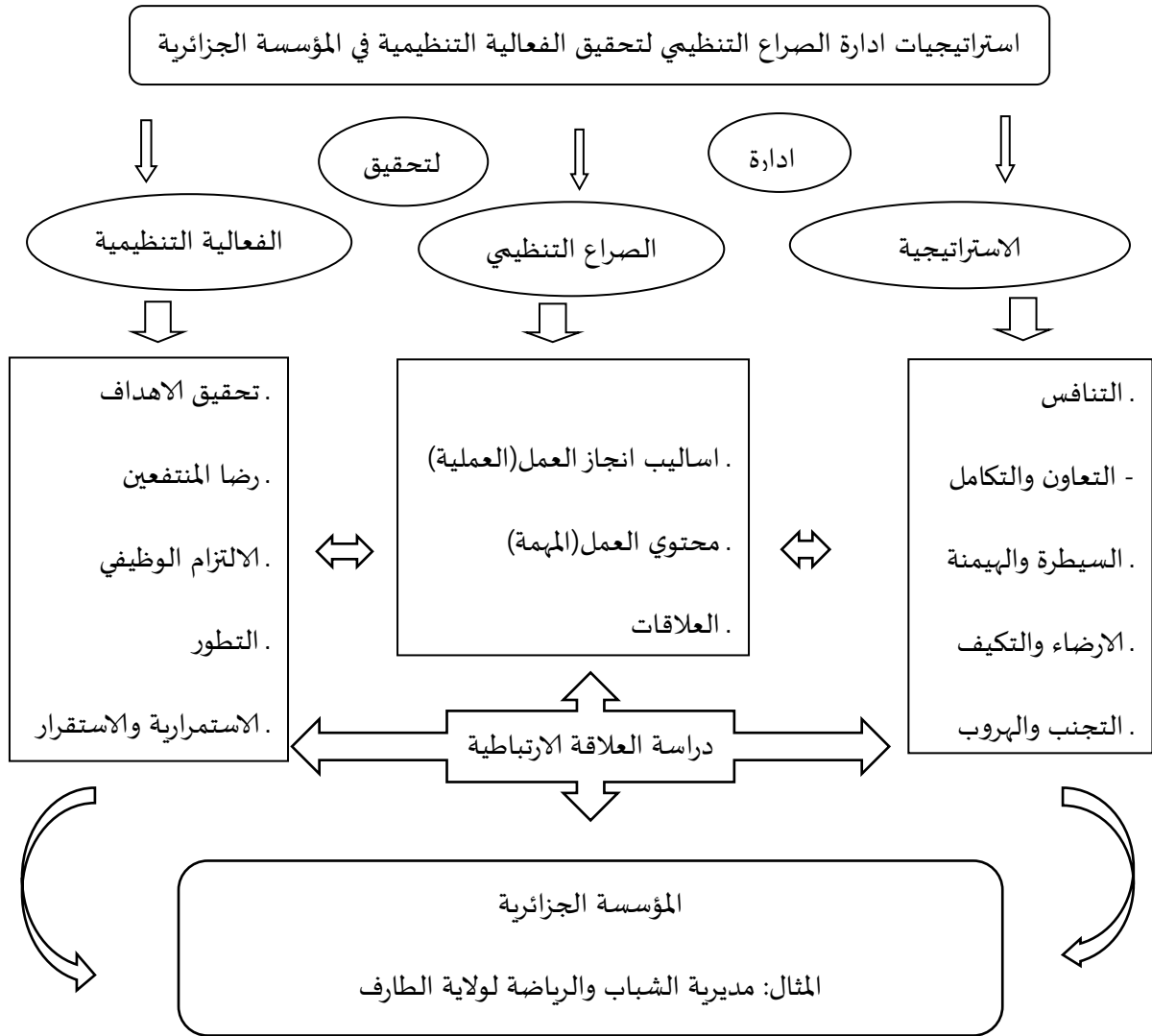
كما تحدث كروزيه عن "السلطة في اطار العلاقات بين الفاعلين والتي يعتبرها غير مرتبطة بالمكانة الهرمية للفاعلين انما يعتقد كروزيه ان السلطة علاقة تبادلية مبنية على مبدا الشك كورقة رابحة لدى كل فاعل في التنظيم وليست ممنوحة أي ان التنظيم يسعى الى اخفاء منطقة الشك لإخفاء الخلل في النظام القائم وابرار مبادئ الديمقراطية والعدالة والتسويق لها بشكل يضعف ويقلص من محاولات المعارضين والثائرين على التنظيم من اجل ضمان استقرار

النسق وكل هذه العلاقات حسب كروزيه تخضع للتوافقية بين الطرفين أي المخضع والخاضع الذي لا يقبل بدوره شرط الإخضاع الا اذا كان يتوفر على ضمانات من الجهة الخاضع لها " (CROZIER، 1961، صفحة 64).

وبناء على ما تم تقديمه خلال هذا الفصل يمكننا توضيح العلاقة بين متغيرات عنوان الموضوع حسب الشكل

التالي:

الشكل رقم (04): يوضح تفكيك متغيرات ومصطلحات الموضوع



المصدر: من اعداد الباحث

## خلاصة الفصل:

جمع الفصل الاول من الدراسة اهم النقاط لمفاهيم الموضوع واسباب القيام بها ، وتطرق في ذلك الى اهمية الدراسة واهدافها ، ومحاكاة للدراسات السابقة حوله بالبحث والتقصي في مختلف جوانبه ودلالاته وهو ما زدنا بمؤشرات حول ابعاد متغيرات الدراسة الرئيسية او الدخيلة ، ويتصل البحث هنا بتفاصيل المتغيرات الواردة في هذه الدراسات التي مهدت لنا بناء الاشكال النظري وطرح الاسئلة المنهجية ووضع الفروض لها من اجل الانطلاق السليم لبحثنا وتوجيهه توجيها دقيقا ، كما تطرقنا الى المقاربة النظرية التي كانت مزيجا من النظريات الحديثة على غرار النظرية السوسيوثقافية والانساق المفتوحة والبنائية الوظيفية ، والماركسية المحدثه والكلاسيكية التي قدم كل منها اسهاما لجانب معين من موضوع الدراسة ، الا ان التركيز كان على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي كان الاقرب للتبني نظرا لما يحاكيه هذا النموذج من جوانب الموضوع ويفسر تغيراته.

## الفصل الثاني: الفعالية في التنظيم مداخل قياسها، ابعادها ومؤشراتها

تمهيد

أولاً: مصطلح الفعالية في التنظيم

ثانياً: مداخل الفعالية التنظيمية

ثالثاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية

رابعاً: دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية

خامساً: ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية

سادساً: النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية

سابعاً: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد برز استخدام مفهوم الفعالية التنظيمية في العلوم الاجتماعية نظرا لما تحتله المنظمات والمؤسسات من مكانة في المجتمع، على الرغم من الجدل القائم حول هذا المفهوم بسبب الاختلاف في أشكال واحجام واهداف وهيكل التنظيمات المعاصرة وتنوعها ، فان الفعالية مصطلح شائع الاستخدام في مختلف المجالات العلمية على تنوع اختصاصاتها ، اما بالنسبة لاختصاص التنظيم والعمل ضمن مجال العلوم الاجتماعية فان الفعالية التنظيمية مطلب أساسي في تحقيق اهداف التنظيم من جهة ورضا العاملين والمتنفعين من جهة أخرى سواء كانت هذه التنظيمات مؤسسات اقتصادية ربحية او مؤسسات عمومية تقدم خدمات لشرائح مختلفة من المجتمع، لذلك فان تناول الفعالية التنظيمية كمتغير أساسي ضمن موضوع الدراسة يستوجب التدقيق في مفهومها وتحديد ابعادها ومؤشراتها التي تمكننا من فهم الدلالات التي تربطها بمتغيرات الدراسة الأخرى ، من اجل التمكن من دراسة الموضوع بأسس علمية وسليمة، ونظرا لوجود عدة مصطلحات قريبة من مصطلح الفعالية مثل المردودية في العمل ، الإنتاجية ، الكفاءة ، الأداء ، العدالة التنظيمية .... وغيرها، وتداخل هذه المفاهيم واقترابها من الفعالية التنظيمية، فانه يتوجب تدقيق المصطلح وتحديد ابعاده وإبراز مؤشراته، وطرق قياسها ودراستها في إطار الموضوع المطروح.

ولدراسة الفعالية في المؤسسة الجزائرية يتوجب علينا كذلك فهم ماهية المؤسسة عموما والمؤسسة الخدمائية بصفة خاصة، نظرا للاختلاف في فهم الفعالية في إطار المؤسسة الإنتاجية عن المؤسسة الخدمائية ، وذلك من خلال التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، والثقافة والمناخ التنظيمي الذي يسودها، والقوانين التي تحكمها ، بالإضافة الى طبيعة العلاقات التي تتميز بها المؤسسات الجزائرية، ولمعرفة ذلك كان من الضروري النظر الى مراحل تطور المؤسسة الجزائرية خاصة بعد الاستقلال وما أحدثته هذه المراحل من تأثير على صفات المؤسسة التي نراها في الوقت الراهن ، حتى يتبين لنا المعنى الحقيقي لفعاليتها او وجه القصور الذي تعانيه .

## أولاً: مصطلح الفعالية في التنظيم

يتم استخدام مصطلح الفعالية التنظيمية عادة في مجال العمل للإشارة إلى القيمة التنظيمية والدلالة على النجاح وتحقيق الأهداف ، أو يستعمل للتعبير عن تطور المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، ويتم النظر كذلك إلى الفعالية التنظيمية وتحديد معاييرها حسب الدارسين في مجال التنظيمات من خلال الانتاجية (سلعا او خدمات ) ، ومدى انجاز المؤسسة لمهامها ، والقدرة على الاستمرار والتطور بشكل اساسي ، والولاء التنظيمي وانخفاض دوران العمل ، وارتفاع الروح المعنوية للشركاء والعاملين والمتنفعين ورضاهم بصفة ثانوية (S و Arnold S ، 1957 ، صفحة 534) ، الا ان استخدام هذه المعايير للحكم على الفعالية التنظيمية للمؤسسة يبقى نسبيا باستثناء الانتاجية ، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها ونوعها والظروف التي تعمل فيها ، وبسبب هذا القصور في التحديد الدقيق لمعايير الفعالية فان تناول مسألة التنظيم منفردا لا يمكن ان يحدد هذه المعايير دون تحديد دوره وقيمته داخل النسق الذي ينتمي إليه او المجتمع بصفة أكبر ، لان ذلك يضع الدارس لشان التنظيم وفعاليتته ضمن النسق الصحيح للدراسة ، والتوجه الأمثل لاختيار المعايير التي تحقق غايات بحثه ، لذلك قلما نجد تطابقا في استخدام ابعاد الفعالية التنظيمية ومؤشراتها بين الباحثين او المنظرين في هذا المجال ، بل يتم التناول وفقا لما تمليه جملة الاختلافات التي تميز تنظيما عن آخر او مؤسسة عن تلك .

من جهة أخرى على افتراض أن جميع المنظمات تحاول تحقيق أهداف معينة وتطوير منتجات المجموعة بالاعتماد على استغلال وسائل بشرية وأخرى مادية ومرافق معينة حية وغير حية، مما يوجب اتخاذ تعريفات الفعالية التنظيمية بعين الاعتبار جانبيين رئيسين تشتملان أهداف المنظمات والوسائل التي من خلالها تدعم نفسها وتحقق أهدافها، وخاصة تلك الوسائل التي تصبح عادة مستقلة وظيفيا أي التي تأتي لتتحمل طابع الأهداف التنظيمية وتعمل كأهداف تنظيمية، باختصار يجب أن تتوافق دراسة الفعالية التنظيمية مع مسألة الوسائل والغايات التنظيمية.

فيتم عرض الفعالية التنظيمية على أنها مستوى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي، ومدى توفر موارد ووسائل معينة باستطاعتها تحقيق أهدافها دون تعطيل وسائلها ومواردها أو تأثير سلبي بالضغط على عاملها أو الشركاء أو المتنفعين من نشاطها.

ولما كانت الفعالية التنظيمية بهذا التعقيد من المفهوم ، كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين المفاهيم القريبة منها خاصة اذا كانت متغيرا تابعا للدراسة التي ينشأها ، اذ نلاحظ من خلال جرد التراث النظري ان تناول الفعالية لم يخلو من خلط بينها وبين هذه المصطلحات المرادفة لها مثل المردودية والانتاجية والاداء .... الخ ، وعلى هذا الاساس وقبل التطرق الى اهم المداخل المتفق عليها في قياس الفعالية التنظيمية وجب التطرق الى الفرق بين الفعالية التنظيمية والمرادفات ذات الدلالات القريبة لها حرصا على الدقة في تناول البحثي والدراسة الدقيقة لموضوع الصراع والفعالية داخل التنظيم.

### 1-الفرق بين الفعالية (Effectiveness) والمردودية (Efficiency):

تعني الفعالية درجة تحقيق الاهداف لاي برنامج او عمل او خدمة تقوم بها المؤسسة او تقدمها للمستفيدين (عطية، 2007، صفحة 24)، وتعرف المردودية على انها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ايجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها ، ويقاس ذلك بنسبة النتيجة المستهدفة الى الوسيلة التي خصصت لها ، كما تعرف على انها المقارنة ما بين النتيجة المتحصل عليها والنتائج المستعملة (مجلخ و بشيشي، 2017، صفحة 08)، وتعرف ايضا على انها العلاقة بين النتيجة المحققة وحجم تكلفة الاموال المستثمرة ، وترتبط بمجموعة من العناصر تتمثل في الانتاجية ، السيولة ، الفعالية ، الكفاءة ، الربحية (بشيشي ، مجلخ، و بن يونس ، 2021، صفحة 745)، وقد عرف قاموس اوكسفورد المردودية على انها مصطلح مرادف للكفاءة و"انها القدرة على العمل بشكل جيد دون ارتكاب الاخطاء او تضييع الوقت او اهدار الطاقة " (worn, 1999, p. 243).

ومن خلال هذه التعاريف يتضح ان مصطلح المردودية قريب جدا من الفعالية في الدلالة المعنوية، الا ان هناك اختلافا في الاستخدام والقصد، فالمقصود من الفعالية هو نسبة التأثير الإيجابي الناتج عن الممارسة، في حين ان المردودية مرتبطة بقيمة وكم الإنجاز المقدم، فقد يكون مردود كبير لكنه غير مؤثر، وعلى العكس تماما يمكن ان يكون هناك مردود قليل ولكنه في غاية التأثير.

### 2-الفرق بين الفعالية (Effectiveness) والانتاجية (Productivity):

يعرف قاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية الإنتاجية (productivity) على انها " الفعالية في استغلال المواد، والناتج لكل فرد في الساعة، والناتج لكل وحدة من رأس المال، او نسبة الناتج الى المدخلات، وهي العلاقة بين

الناتج من السلع والخدمات وبين المستخدم من الموارد الإنتاجية كالعامل ورأس المال والتنظيم والأرض، بحيث تقاس إنتاجية أي عنصر بقسمة الناتج الكلي على عدد وحدات العنصر التي استخدمت في هذا الإنتاج (الصالح، 1999، صفحة 420)، ويكمن الاختلاف بين الإنتاجية والفعالية في أن الإنتاجية مادي وملموس ويمكن تحديد كمياته ونسبه بسهولة وبشكل الجانب المادي لمخرجات المؤسسة من المدخلات التي يعالجها، في حين أن الفعالية تتعدى ذلك إلى الجانب المادي والمعنوي، بالإضافة إلى اختلاف صور تحديدها وتشعب مؤشراتها، ويمكن القول بأن الإنتاجية يعد أحد أهم الأبعاد في دراسة الفعالية من الناحية الشمولية للمفهوم خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية.

### 3- الفرق بين الفعالية (Effectiveness) والاداء (performance):

يعرف قاموس الشامل الأداء على أنه " الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، ومقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة، وهي أيضا كمية العمل الذي ينجزه فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، أو الطريقة والأسلوب الذي يؤدي بها فرد معين دورا (الصالح، 1999، صفحة 392)، أي أن تعريف الأداء يعتمد على عدة عناصر أهمها الأسلوب، والوقت وقد تخص فردا واحدا كما يمكن أن تخص عدة أفراد أو مجموعة، أو مؤسسة كاملة، ولا يشترط فيها التأثير بالإيجاب أو السلب خلافا للفعالية التي تتميز عنه بذلك، والفعالية مصطلح اشمل من مصطلح الأداء لأنه يستلزمه، والأداء جزء من الفعالية يجب توفره لتحقيقها، فلا يمكننا الحديث عن الفعالية في عدم وجود أداء مهما كان نوعه وهو الفعل القائم بعناصره الملزمة لحدوثه والتي تشمل الفاعل والموقف والهدف والمستويات المعيارية التي تحدد قبوله أو رفضه.

### 4- الفرق بين الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (compétence):

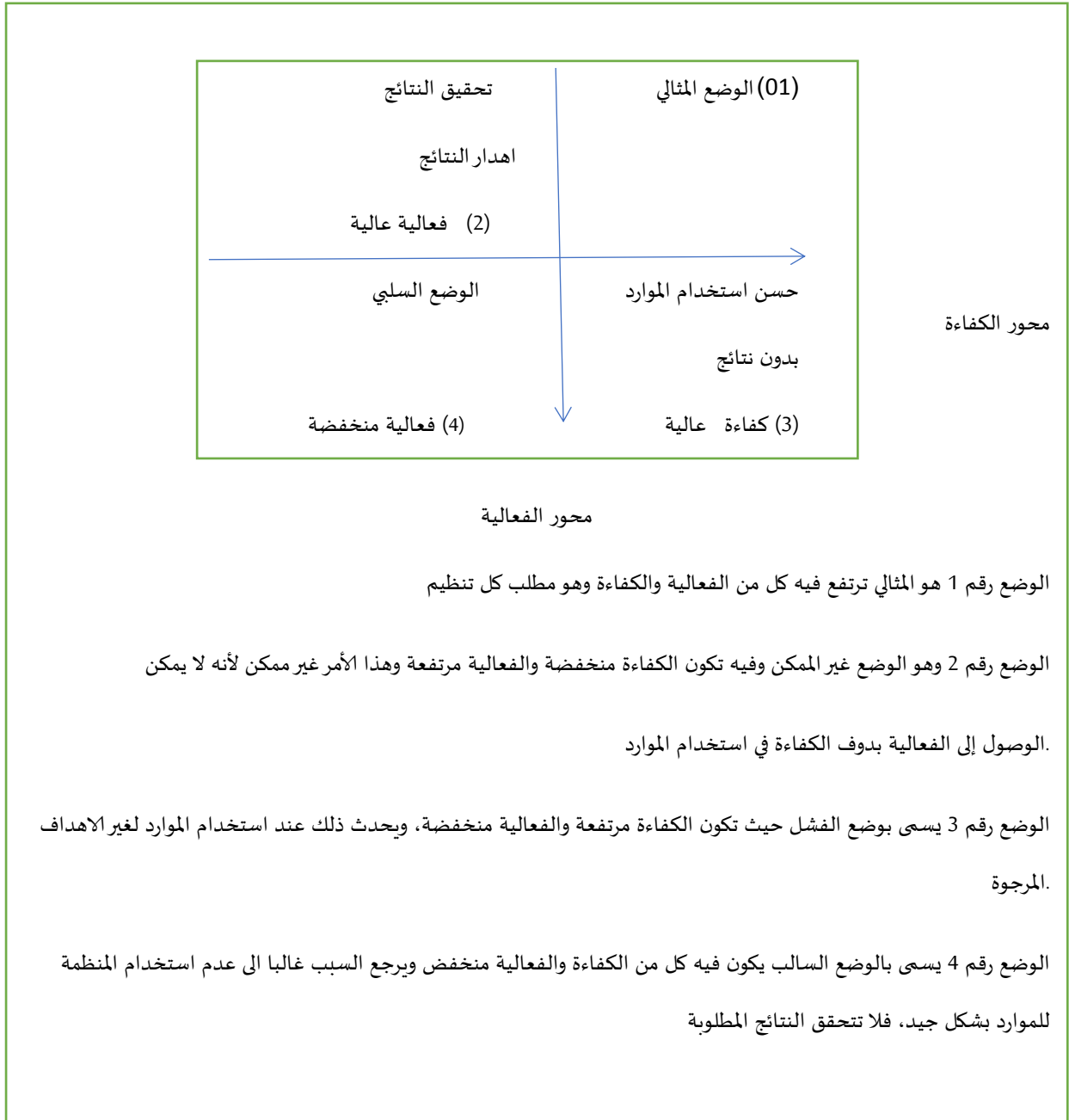
عرف قاموس المصطلحات الاجتماعية الكفاءة على أنها المقدرة والاهلية والاختصاص، ومدى السلطة المتعلقة بالوظيفة أو المنصب (الصالح، 1999، صفحة 106)، ويبين هذا التعريف أن من شروطها القدرة على أداء المهام المتعلقة بالفاعل في مجال عمله، وأن يكون مؤهلا لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، وعلى دراية بطرق العمل وأداء المهام في مجال عمله.

وينظر المختصون في تنظيمات العمل إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف وأنها تركز على النهاية أو نقطة الوصول، أما الكفاءة فهي سلامة وصحة الوسيلة التي تحقق الوصول إلى هذه الأهداف والنهايات، حيث تجسد

الفعالية العلاقة النوعية بين المدخلات والمخرجات في حين تجسد الكفاءة العلاقة الكمية لها (خلدون، 2021-2020، الصفحات 178-179).

وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "انجليزي عربي" كلمة compétence بمعنى أهلية او جدارة ، اختصاص ، او صلاحية (الجوهري، 2010، صفحة 141)، أي ان الكفاءة تعبر عن الجدارة والأهلية التي يتمتع بها الفاعل الاجتماعي فردا كان او جماعة ، ولا يشترط في ذلك الإنجاز ، اما الفعالية فهي مخرجات الكفاءة من الإنجاز الناتج عن القدرة التي يمتلكها الفاعل ، ومن مثال ذلك ان يتمتع الفرد بالكفاءة ولكنه لا يستغل ذلك في عمله بسبب عدم الرضى عن أوضاع او مواقف معينة قد تحدث بسبب نوع من الصراع القائم او المحتمل ، وعلى الرغم من ذلك فان الكفاءة تعد من اهم الشروط المطلوبة لتحقيق الفعالية في الأداء في مجالات العمل المختلفة ، لذلك فان الحد الأقصى منها مطلوب والادنى منها مرفوض ، لان انعدامها يؤدي الى نقص الفعالية او عدم تحقيقها على النحو الواجب حدوثه .

الشكل رقم (05): يبين العلاقة بين الفعالية والكفاءة



المصدر: (خلدون، 2020-2021، صفحة 179)

## ثانيا: مداخل الفعالية التنظيمية

يتحدد مفهوم الفعالية التنظيمية وطريقة دراستها وقياسها في موضوع معين بناء على التوجه او المدخل التي يتم تناولها من خلاله ، فهناك من يركز على مبدا تحقيق الأهداف ، وهناك من يعتمد على مدخل العمليات ، واخر يرى ان الاستغلال الأمثل للموارد هو الغرض المنشود ، فيما يرى اخرون ان تحقيق الرضا للعاملين او المنتفعين هو السبيل الى بلوغ الفعالية التنظيمية ، ويعتمد فريق اخر على العلاقات او القيم التنافسية ، او النموذج المكاني ، وسواء اقترن مفهوم الفعالية بمدخل معين في موضوع محدد ، فانه لا يمكن حصر مفهوم الفعالية الا من خلال الموضوع الذي يتم تناولها من خلاله ، وتحدد ابعاد الفعالية وفقا لذلك وتبعاً لما يخدم المفاهيم التي تتصل بها .

## 1-1 المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية :

## ❖ 1-1-1 مدخل الأهداف :

وفق هذا المدخل تشير الفعالية التنظيمية الى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، ويفترض ان زيادة درجة فعالية المنظمة مرتبط بزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها ، ويندرج ضمن هذا المدخل كل من نموذج تعظيم الربح ونموذج الكفاءة ، حيث يفترض نموذج تعظيم الربح ان الحكم على فعالية التنظيم يعتمد على تعظيم ارباحها ، اما نموذج الكفاءة فيعتمد على العلاقة بين المدخلات والمخرجات كأساس للحكم على الفعالية التنظيمية ، وهو امر منطقي نظرا للارتباط القوي بين الكفاءة والفعالية ، فالمنظمات التي تبذرو موارد غير كفؤة اكثر من منافسها ستجد نفسها غير قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية ( عقون و بوشارب بولوداني، 2021، صفحة 108) ، ووفق هذا المدخل تعتبر الأهداف المؤشر الحقيقي لقياس فعالية التنظيم حيث ان الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي انجاز الأهداف التي غالبا ما تتمثل في المخرجات التي تقدمها هذه المنظمات ، ويعتبر مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف دليلا على مدى ارتفاع فعالية التنظيم ، وتقاس فعالية المنظمات وفقا لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية :

✓ مدى ما يحققه التنظيم للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع وبالنظر الى مديرية الشباب والرياضة كتتنظيم يمكننا ان نلاحظ بسهولة انه يقدم أنشطة في غاية الأهمية لمختلف الشرائح الاجتماعية وقد تعد أولوية للشباب خاصة في المجال الرياضي وما تعلق بممارسة الأنشطة الشبانية، فلا

يمكن الاستغناء عن هذه الأنشطة في المجتمع التي تهدف الى التربية البدنية والرياضية والاعداد السليم للأفراد في المجتمع من الجانب الاجتماعي والنفسي والصحي، وهي تعتبر أيضا من مؤسسات للتنشئة الاجتماعية.

✓ مدى استجابة التنظيم لحاجات المستفيدين منها فكلما زادت الاستجابة زادت فعالية التنظيم، ويدخل ذلك ضمن استراتيجيات التكيف مع التغيير الاجتماعي، حيث تسعى مؤسسات الشباب الى تطوير أنفسها لمواكبة التغيرات والاحتياجات، واشباع حاجيات الفئات التي تستهدفها أنشطتها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي يشكل حتمية على البنية التحتية للمجتمع وما تتطلبه مساندة هذا التطور من زيادة في الابداع والابتكار وتطوير الهياكل والمؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة.

✓ مدى استجابة التنظيمات لما تحددها لها الجهات المشرفة لها (الوصاية) من مهام واهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك التنظيمات، حيث ترتبط مديرية الشباب والرياضة بالتنظيم الإداري للدولة وتعمل على تنفيذ السياسة والتوجه العام لها، من خلال المشاركة في محاورها الكبرى كالصحة الاجتماعية، المواطنة والانتماء، تعميم الممارسة الرياضية، التثقيف، تطوير السياحة الشبانية، .... وغيرها، فهي تستلهم البرامج والأنشطة التي تقدمها من المحاور الكبرى لسياسة الدولة في إرضاء المجتمع.

✓ مدى تحقيق التنظيم للأهداف الرسمية والتنفيذية التي التزم بها من خلال الوثائق المكتوبة، ذلك ان مديرية الشباب والرياضة لا تعمل في إطار مستقل بل تحكمها القوانين التشريعية والمراسيم الرئاسية والوزارية، وجهاز مركزي يتمثل في الوزارة التي تملها الإجراءات واللوائح التنظيمية واشكال الممارسة والعلاقات.

✓ مدى تحقيق التنظيم للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف والتغيرات للحفاظ على استقرارها واستمراريتها وبقائها (حمي وترزولت عمروني، 2020، صفحة 550)، ومن امثلة ذلك الازمات السياسية والكوارث البيئية والابوثة، زمن امثلة ذلك وباء كورونا حيث شهدت مديرية الشباب والرياضة استجابة سريعة للمساهمة في توعية الافراد بخطورته وتكثيف الجهود ، وتحويل فضاءاتها الى ورشات لصناعة وتوفير الأقنعة والأدوية، وتقديم الأنشطة عن بعد من خلال المواقع الافتراضية ..... وغيرها من الأنشطة التي ساهمت بشكل او باخر في تخطي الازمة واحتوائها.

❖ 2-1-مدخل العمليات :

وفق هذا المدخل فان دراسة الفعالية تتطلب الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وتفضيلاتها واحتياجاتها واتخاذ القرارات بها، بالإضافة الى عمليات التطوير التنظيمي داخلها ، وتكون المنظمة فعالة عندما تتوفر كفاءة التنظيم الداخلي وتناسق عملياتها مع بعضها البعض ، وبالتالي فان اهم مقاييس فعالية هذا المدخل هي : المرونة , الكفاءة ، تناسق العمليات ، الحصول على العمالة واستقرارها وتنميتها ، بالإضافة الى توافق الاهداف الشخصية والاهداف التنظيمية ، علاوة على كفاءة تدفق المعلومات ( عقون و بوشارب بولوداني، 2021، صفحة 108)، وعلى هذا الأساس ترتفع الفعالية وفق مدخل العمليات بالتركيز على التناسق والتكامل في أجزاء العمل والتعاون بين الوحدات لتلبية متطلبات الأداء والانجاز بالصورة المطلوبة والامثل ، والغرض من ذلك بلوغ الأهداف من خلال انجاز العمل بالاعتماد على الكفاءات والخبرات المتاحة لذلك ، ما يستوجب المرونة في التعامل والعلاقات ، إضافة الى الحفاظ على الاستقرار والابتعاد عن الصراعات والنزاعات والتوترات التي من شأنها ان تعيق عمليات الإنتاج او تأخرها.

❖ 3-1-مدخل موارد النظم :

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بانها القدرة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج اليه مكن مختلف مستلزمات العملية الانتاجية (عيواج ومالكية، 2017، صفحة 271)، ويعتمد نموذج موارد النظم على فكرة أساسية مفادها ان المؤسسة بمثابة نظام مفتوح ، لها العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ، ومن ثم تزداد فعالية التنظيم كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها ، حيث يرى انصار هذا المدخل انه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي فان هذا المدخل يحدد ابعاد فعالية التنظيم على أساس ما يلي: (سنوسي ، 2009، صفحة 294)

✓ القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

✓ القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة

التفاوضية للمنظمة.

كما تعتبر الإدارة أحد أهم العناصر التي من شأنها تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل، لأن هذا الأسلوب يحتاج إلى اليقظة الدائمة والمراقبة المستمرة لمتطلبات السوق أو المجتمع، والبحث المستمر عن المصادر التي توفر احتياجات التنظيم بأقل التكاليف وجهد.

#### ❖ 1-4-مدخل القيم المتنافسة أو النموذج المكاني :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد للقياس يتفق عليه الجميع ، وانه ليس هناك اجماع على الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ولا على اولوية بعضها على بعض ، لان معيار الفعالية امر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقيام بعملية التقييم ، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الاولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها ، ومن خلال هذا المدخل نفهم ان الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها او تقييمها من طرف الجميع بنظرة متشابهة لان العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل (فريال، 2015، صفحة 50) ، أي ان الفعالية وفق مدخل القيم المتنافسة تتحدد تبعاً لطبيعة المؤسسة ونشاطها والقيم التي تحملها ثقافة المؤسسة ومكانتها في النسق الاجتماعي ، وكمثال ذلك المؤسسات الخدمائية تقارن فعاليتها مع المؤسسات الخدمائية التي تشبهها ، اما المؤسسات الإنتاجية فتقارن الفعالية عندها مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى التي تشبهها ، كما يمكن المقارنة أيضا بين فعالية المؤسسات التي تنتمي الى مكان مشترك او حيز جغرافي واحد ، او تتواجد بالقرب من بعضها ، لذلك فان دراسة فعالية تنظيم معين وفق هذا المدخل ينبغي تحديد الطبيعة والنشاط والمكانة التي يحتلها تبعاً للمجتمع الذي ينتمي اليه.

#### ❖ 1-5-مدخل تعدد المنتفعين :

يرتبط هذا المدخل بكل من مدخل الاهداف وكذلك مدخل النظم في دراسة وقياس الفعالية التنظيمية، ويعد أكثر المداخل حداثة في دراسة الفعالية التنظيمية، والذي "ينظر الى المنظمة الفعالة على انها تلك التي لها القدرة على اشباع رغبات جميع الاطراف ذات المصلحة في وجودها، ويقصد بها الاطراف التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بها" (عقون وبوشارب بولوداني، 2021، صفحة 110)، وعلى سبيل المثال فان مؤسسات الشباب والرياضة تسعى الى إرضاء كل من الشباب الراغب في ممارسة الرياضة او الهوايات الأخرى ، بالإضافة الى النوادي الرياضية والجمعيات الشبانية على

اختلاف نشاطاتها الثقافية او التربوية ، السياحية، البيئية ، وغيرها من المجالات ، الرابطات الرياضية ، المدربين ، العمال ، الإطارات ، شركاء القطاع ، المجتمع المدني ، وغيرهم من ذوي الصلة بقطاع الشباب والرياضة .

#### ❖ 1-6-مدخل العلاقات الانسانية :

يقوم هذا المدخل على فرضية مضمونها ان فعالية الفرد تحدد فعالية الجماعة والتي بدورها تحدد فعالية التنظيم ككل، اي ان الفعالية التنظيمية تتوقف بصورة مباشرة او غير مباشرة على الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات (عقون وبوشارب بولوداني، 2021، صفحة 109)، ويمكن تصور الفعالية من خلال هذا المدخل الى نوع العلاقات التي تسود المؤسسة ، ففي قطاع الشباب والرياضة تكون العلاقة بين الإدارة والجمعيات الشبانية او النوادي الرياضية مبنية على علاقة التعاون لتحقيق الأهداف بسبب المصلحة المتبادلة من اجل بلوغ الفعالية المطلوبة في المجتمع الذي ينتهي اليه كل منهما، اما بالنسبة للعمال او الإطارات فقد تختلف العلاقات او تتحول الى علاقات عمل رسمية يسودها الالتزام بالواجبات في العمل وتطبيق اللوائح والقوانين ، اما بالنسبة للشباب الذي يعد محور اهتمام المؤسسات الشبانية فتعمد الى الإدارة الى تطبيق سياسة الاستقطاب الواسع لمختلف الشرائح الاجتماعية خاصة الشباب من خلال تسهيل التعاملات وتحسين العلاقات ، ومن ادلة ذلك وجود عمال او إطارات مكلفين بالاستقبال والتوجيه في فضاء مخصص في كل المؤسسات الشبانية او الرياضية التي تمثل مديرية الشباب والرياضة.

#### 2-المدخل المتوازنة في دراسة الفعالية التنظيمية

وهي مداخل حديثة ومعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية وتتضمن كل من المداخل التالية: (رزق الله وزروال، 2020، الصفحات 27-28)

❖ 1-2-مدخل تحقيق الرضا : حيث تتحقق الفعالية التنظيمية لدى أصحاب هذا الاتجاه من خلال القدرة على تحقيق الرضا للأطراف ذات العلاقة بالتنظيم المختلفة التي تنتهي اليه والتي تتعامل معه وتحقيق رغباتهم وهي تشمل :

❖ 2-2-مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة : وهنا يسعى كل من المديرين والمستشارين الى وضع هياكل وأنشطة التنظيم من خلال المفاضلة بين الناس من جانب والتنظيم من جانب اخر.

❖ 2-3-الإدارة الاستراتيجية : ويستفيد هذا الاتجاه من ذوي المصالح حيث يدعو الإدارة الى تحقيق الموازنة بين

جميع الأطراف، فالتنظيم يكون فعالا من خلال قدرته على تحقيق رضا جميع الأطراف ذوي المصالح بصورة

متوازنة، ومن أبرز هذه الأطراف، المالكون، العاملون، الزبائن، المجتمع المحلي، الدولة ...

❖ 2-4-الاتجاه التكاملي : من الاتجاهات المعاصرة وظهر سنة (2006) وقد عبر عن الفعالية وفقا للصيغ التالية:

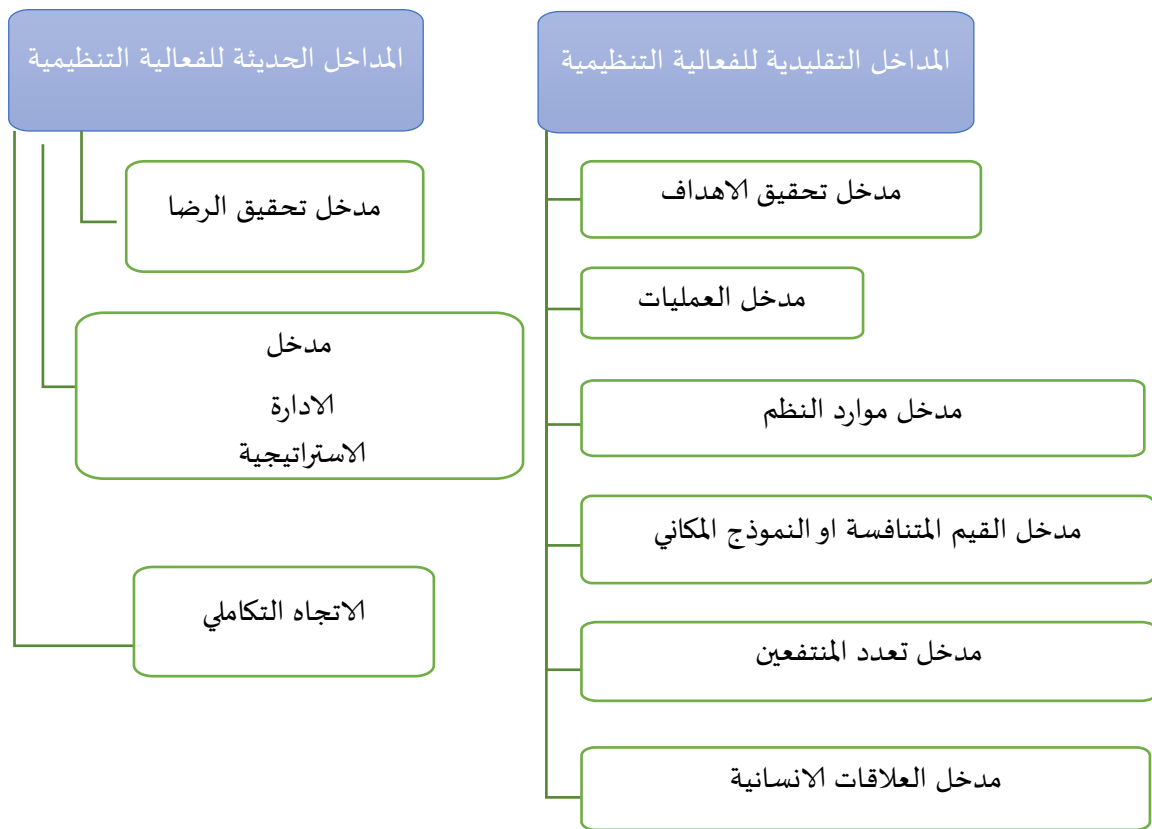
1 . مستوى التفكير بأسباب الفعالية (الكلي، الأوسط، الجزئي).

2 . مستوى التفكير بمساهمة الإدارة بالفعالية التنظيمية وتشمل كل من التخطيط، والرقابة، والقيادة، والتنظيم.

3 . مستوى التفكير في ترابط مصادر الفعالية أي اتخاذ حلقات ربط بين مصادر الفعالية على المستويات الثلاث

والممارسات والوظائف الإدارية وهو ترابط متسلسل افقيا ومتكامل عموديا.

الشكل رقم (06): يبين مداخل قياس الفعالية التنظيمية

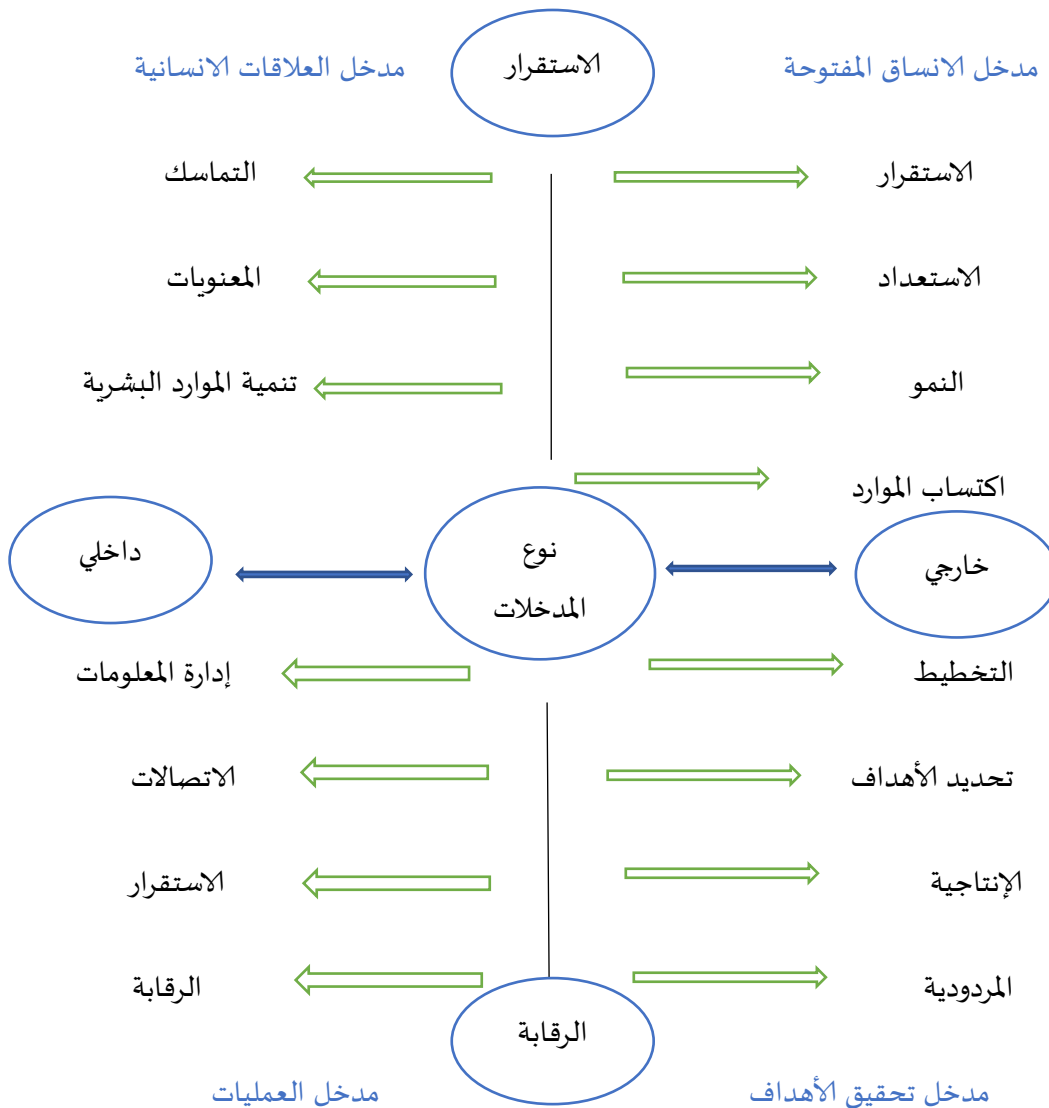


المصدر: من اعداد الباحث

3-تحليل مداخل الفعالية التنظيمية:

ان دراسة الفعالية في التنظيم لا يمكن النظر اليها من خلال قيمة واحدة تحدد المدى المرتفع او المنخفض لها ، وعلى هذا الأساس قدم المختصون في دراسة التنظيم عدة نماذج لتحليل المنظمة الفعالة وفق للتوجهات النظرية التي انطلقوا منها ، وقد وضحت هذه النماذج ان الفعالية هي بناء تنظي متكامل يضم أربعة قيم أساسية حسب النموذج التالي :

الشكل رقم (07): يبين نموذج دراسة الفعالية التنظيمية



المصدر: (Robert E. و Quinn and John Rohrbaugh ، 1983 ، صفحة 369)

ثالثاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية

- توصل الباحث كامبال (Campbell. p) من خلال جرد وتحليل الدراسات حول الفعالية التنظيمية الى تحديد ثلاثين معياراً استخدم لقياس الفعالية التنظيمية هي : (عيواج و مالكية، 2017، الصفحات 273-274)
- 1 . الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي نحصل عليها من الخبرة والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة، وهي موقف افراد المجتمع ومؤسساتها من المخرجات التي تقدمها المؤسسة.
  - 2 . الإنتاجية : وتتمثل في حجم الإنتاج او الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي او المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية للمؤسسة او بين وحدات تنظيمية متشابهة في النشاط مثل الفروع المختلفة لنفس التنظيم والتي قد تختلف من مؤسسة فرعية الى أخرى تابعة لنفس المؤسسة بسبب موقعها الجغرافي او الكثافة السكانية في المنطقة ، او بسبب ظروف العمل او الاختلاف في طبيعة الكفاءات والاطارات والعمال.
  - 3 . مقارنة الإنتاج او الخدمات بالتكاليف المستخدمة بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة او بين مؤسسات تشابه في النشاط ، بحيث ينظر الى مدى الانفاق على أنشطة المؤسسة وما يقابله من النتائج والفوائد التي تحققها.
  - 4 . الربحية : وهي كمية الإيرادات بعد حذف التكاليف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية اما بالنسبة للمؤسسات الخدماتية فهي لا تدخل ضمن هذا النطاق من الفعالية التنظيمية على أساس الممارسة المجانية في اغلب المؤسسات او عن طريق الانخراط الرمزي.
  - 5 . الجودة : وترتبط بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع افرادا او جماعات او تنظيمات أخرى ويرتبط ذلك بمدى التحكم في التكنولوجيا والاعلام والسلاسة والسرعة ففي تقديم الخدمات بالنسبة لقطاع الخدمات وجودة المنتج والطلب عليه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
  - 6 . حوادث العمل : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية ، فكلما قلت نسبة الحوادث في العمل كلما ازدادت الفعالية في التنظيم والعكس صحيح.
  - 7 . النمو : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة او الطاقة الإنتاجية القسوى للمؤسسة، وحجم المبيعات او الخدمات وعدد الابتكارات والتحديثات، إضافة الى تطور المؤسسة وتنوع أنشطتها وتطور طرق ممارساتها.

8. معدل التغيب : ويشير الى الغياب عن العمل دون مبرر، ويدخل هذا ضمن الالتزام الوظيفي والمسؤولية في العمل والانتماء والمناخ التنظيمي.
9. دوران العمل : ويشير الى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.
10. الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم، الشعور بالارتياح والقبول للعمل.
11. التحفيز والدافعية : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة الذي ينتج بسبب الوضوح في اهداف التنظيم وتوافقها مع تطلعات الافراد.
12. الروح المعنوية : ترتبط الجماعة وتمثل مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
13. الرقابة : والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
14. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
15. المرونة والتكيف : والتي تبني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
16. درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
17. الاندماج والتوافق بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
18. تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
19. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء، .... الخ.

- 20 .المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- 21 .المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 22 .إدارة المعلومات والاتصالات : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب ان تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23 .الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 24 .الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25 .التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والاحكام التقييمية التي تصدرها هذه الأطراف بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26 .الاستقرار : ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الازمات.
- 27 .تكلفة الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافئات مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من اعمال.
- 28 .مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- 29 .برامج التكوين والتطور : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- 30 . التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي تشكل احدى عناصر التحفيز الأساسية.
- وقدم الباحثين ما هوني وويليام في دراسة بعنوان النماذج الإدارية للفعالية التنظيمية أربعة وعشرين بعدا للفعالية التنظيمية حسب الجدول التالي (William و Thomas A، 1969، صفحة 358):

جدول رقم (01): بوضوح ابعاد الفعالية التنظيمية عند ماهوني

| الرقم | البعد               | المفهوم  |
|-------|---------------------|--|
| 01    | المرونة             | بمعنى تقبل الأفكار والاقتراحات الجديدة عن طيب خاطر والقدرة على التعامل مع الأمور غير العادية والتكيف معها. |
| 02    | التطوير             | مشاركة الموظفون في أنشطة التدريب والتطوير يزيد من المستوى العالي والاحترافية في الأداء عندهم.              |
| 03    | التماسك             | قلة الشكاوى والتظلمات، وانخفاض الصراع بين المجموعات او الافراد داخل المؤسسة.                               |
| 04    | الرقابة الديمقراطية | يشتمل عدة مؤشرات اهمها مشاركة العمال في اتخاذ القرار   |
| 05    | المصادقية           | بمعنى الشفافية والوضوح بما يحقق الأهداف دون الحاجة إلى المتابعة والتدقيق                                   |
| 06    | الانتقائية          | اختيار العمال والموظفين القادرين على العمل في مجال نشاط المؤسسة  |
| 07    | التنوع              | التنوع في الوظائف والانشطة والمسؤوليات داخل التنظيم  |
| 08    | التفويض             | تفويض السلطة ومنح الصلاحيات في مباشرة الاعمال والقيام بها ، او في الاقسام المختلفة للتنظيم.                |
| 09    | المساومة والتفاوض   | الاعتماد على امكانيات المؤسسة وقلة التفاوض مع المنظمات الأخرى للحصول على الخدمات والتعاون.                 |
| 10    | التركيز على النتائج | يتم التركيز على النتائج والمخرجات والأداء، وليس الإجراءات.   |
| 11    | التوظيف             | مراعاة تصميم الوظائف وشروط التوظيف وصفات الموظفين والعمال.   |
| 12    | تنسيق               | تنسيق وجدولة الأنشطة مع المنظمات الأخرى.   |
| 13    | اللامركزية          | استخدام اللامركزية في القرارات الاجرائية.  |
| 14    | فهم فلسفة المنظمة   | ترسيخ اهداف التنظيم لدى العاملين وبرمجتهم على الاهداف الاساسية لأنشطة التنظيم.                             |
| 15    | الصراع              | صراع بسيط مع الوحدات التنظيمية الأخرى حول السلطة أو الفضل في الاجتماع                                      |
| 16    | تخطيط شؤون الموظفين | عدم تعطل الأداء بسبب غياب الموظفين أو دورانهم  |
| 17    | الدعم الإشرافي      | الدعم الإشرافي اي ان المشرفون يدعمون مرؤوسهم.  |
| 18    | التخطيط             | جدولة النشاطات وتحديدها زمنيا، ودراسة الظروف والوسائل والامكانيات للقيام بها.                              |
| 19    | التعاون             | التكامل والتساند بين عناصر المجموعة او فريق العمل  |
| 20    | الإنتاجية           | مخرجات المؤسسة بعد معالجة الموارد والمدخلات.   |
| 21    | الاتصال             | التدفق الحر لمعلومات العمل ونظام الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها.   |
| 22    | دوران العمل         | قلة تخلي الافراد عن مناصب العمل  |

|    |                   |                               |
|----|-------------------|-------------------------------|
| 23 | الاساليب          | تحسين اساليب وطرق العمل       |
| 24 | الرقابة الإشرافية | المشرفون يتحكمون في سير العمل |

المصدر: (Thomas A. وWilliam، 1969، صفحة 358)

#### رابعاً: دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية

##### 1- مفهوم القيادة :

عرفها ستوجد (Stojda) على انها "عملية التأثير في الاخرين باتجاه تحقيق الاهداف المرغوبة وزيادة فعالية الاداء لدى جميع العاملين (المسماري، 2021، صفحة 56)، اي انها فعل مركب مقصود به الوصول الى نتائج معينة اهمها تحقيق الفعالية المطلوبة.

وعرف هامفيل (Hamfil) القيادة بناء على سلوك القائد على انها" السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف او اهداف مشتركة" (الطاهر، 2018، صفحة 58)، اي ان القيادة من هذا المنظور ترتبط بسلوك القائد وتصرفاته التي تنعكس على اداء المجموعة بالسلب او الايجاب في وتشير تعريفات القيادة عموماً في الادب النظري الى عملية توجيه تسند الى مهارة سلوكية في ممارسة التأثير والتوجيه والتنسيق بين الجهود والرؤى ووجود تصور لهدف يراد تحقيقه (زيتوني، 2019، صفحة 223)، مما يحدد عناصر القيادة في مجموعة من العمليات اساسها توجيه الافراد، وتنسيق الادوار، والتأثير الايجابي، ومراقبة الاعمال، من اجل الوصول الى الاهداف المراد تحقيقها.

##### 2- مفهوم القيادة الادارية :

يعرف كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahn) القيادة الإدارية على أنها قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف فوق المعتاد من تأثير وامتثال في المؤسسة (الطاهر، 2018، صفحة 60)، وقد ركز هذا التعريف على عنصري التأثير وتحقيق الاهداف في المؤسسة وهو ما يوضح العلاقة بين قوة التأثير من جهة وبين تحقيق الاهداف وخلق الفعالية التنظيمية من جهة اخرى.

ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" على انها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (الطاهر، 2018، صفحة 61).

### 3-التعريف الاجرائي :

من خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان مفهوم القيادة الادارية يشير الى مجموعة من الخصائص التي ينبغي ان تتوفر في ممارستها، وهي القدرة والممارسة والتأثير ووجود اهداف لذلك، ومنه فان القيادة الادارية عملية توجيه للأفراد مقصودة لتنسيق جهودهم لبلوغ اهداف مخططة من قبل، وتعتمد على نمط الممارسة والعلاقة بين القائد او المدير وافراد الجماعة داخل التنظيم.

4-انماط واساليب القيادة الادارية : هناك العديد من الاساليب المستخدمة في القيادة الادارية لكن الاكثر شيوعا هي:

#### 4-1-القيادة الديمقراطية :

الاسلوب الديمقراطي في القيادة هو الاسلوب الذي يعتمد على المشاركة وتفويض السلطة وعدم احتكارها ، ومن خصائصه العلاقات الانسانية الجيدة بين القائد والتابعين ، فهو يعمل على تلبية رغباتهم وتحقيق غاياتهم والاهتمام بهم ، كما تتم عملية اتخاذ القرار بمشاركة المرؤوسين واخذ رأيهم والتشاور معهم مما يعزز الثقة بين افراد الجماعة مع رئيسهم او قائدهم ويزيد من ولائهم للتنظيم، فالمبدأ الاساسي هو التعاون والمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية ، كما يمنح التقدير او يتخذ العقاب في القيادة الديمقراطية بناء على الاسس الموضوعية القائمة على الادلة والبراهين الواضحة (راضية و امال، 2021، صفحة 382) ، وتقوم القيادة الديمقراطية على ثلاث اسس اولها العلاقات الانسانية وثانها المشاركة في صنع القرار والعنصر الثالث هو تفويض السلطة واعطاء الصلاحيات المبني على اساس الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية ، فالتفويض هو توزيع للسلطة وتناوب عليها يعزز الثقة بالمسؤولية لدى الافراد والجماعة (سامي و يوسف، 2021، صفحة 125).

## 4-2- القيادة الأوتوقراطية :

الاسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الاسلوب الذي يعتمد على الاجبار واستعمال القوة بالاعتماد على الشرعية القانونية التي تمنحه السلطة على المرؤوسين والرقابة عليهم ، ومن صفات القائد الأوتوقراطي قلة الثقة في مرؤوسيه فلا يكون هناك تفويض او منح للصلاحيات بل مركزية مطلقة في اتخاذ القرارات ، كما انه غالبا ما يستخدم سلطة الجزاء لدفع المرؤوسين للعمل والقيام بمهامهم ، اما بالنسبة للاتصال فانه يكون موجها من الاعلى نحو الاسفل في اتجاه واحد بصفة الاوامر ، ولا يكون هناك اهتمام بالعلاقات الانسانية الا بقدر قليل (راضية و امال، 2021، صفحة 382)

## 4-3- القيادة الفوضوية :

وتسمى ايضا بالقيادة الحرة وفيها يترك القائد الحرية للتابعين او الرئيس الحرية للمرؤوسين في التصرف واتخاذ القرارات التي تهمهم اعتقادا منه ان ذلك يقربه منهم أكثر ويزيد من احترامهم له، او ان يكون ذلك بسبب نوع من اللامبالاة او عدم القدرة على الادارة الفعالة وتحمل المسؤولية ، ويتميز هذا النوع من القيادة بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين ، وقلة الانضباط في محيط العمل وعدم الجدية في العمل ، بالإضافة الى نقص الروح المعنوية وقلة التعاون في العمل وسيادة علاقات المصلحة ، عدم الوضوح والشفافية والتفويض الواسع وغير الواضح للسلطة (يوسفي ويوب، 2021، صفحة 383) ، وهو اسلوب قيادي يتماشى مع استراتيجية التجنب والهروب في ادارة الصراعات التنظيمية وغالبا ما تكون نتائجه سلبية على العمال والموظفين ، مما يؤدي الى قلة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة والاقتصار على انجاز المهام الروتينية دون البحث عن الجودة او الابداع والابتكار وخلق الافكار الجديدة التي من شأنها المساهمة في تطور المؤسسة واستمرارها وتقدمها.

## 4-4- القيادة الظرفية :

وتسمى أيضا القيادة الموقفية. وفيها يعتمد القائد على طبيعة المواقف التي تواجهه، وتكون هذه القيادة متعلقة بالمتغيرات ذات التأثير على التنظيم مثل البيئة، المناخ، الثقافة الاجتماعية، الظروف السياسية. ندرة الموارد.... الخ (حسين علي وازهار، 2009، صفحة 174) ، وكثيرا ما تسند مهام القيادة في هذه الحالات الى الأشخاص ذوي الحنكة والذكاء ، واللذين لديهم قدرات تفاوضية تأهلهم الى التحكم بفريق العمل وتعدي الازمات والوقوف على اكثر

من حل للمشكلة الواحدة ، وسميت بالقيادة الظرفية لأنها قد تكون مؤقتة فقط ، وان القائد يعمل مع الفريق في ظرف زمني معين ولكنه لا يستمر معه ، وقد اثبتت التجارب ان احسن القادة واكثرهم قبولا عند التابعين هم القادة الذين يولدون من رحم الازمات ويجدون الحلول المناسبة التي توصل الجميع الى برالأمان ، حيث يحدث ذلك اثرا بالغا بالقبول والاعجاب والثناء من قبل المرؤوسين لرئيسهم او قائدهم وتزداد ثقتهم به مما يجعلهم يقدمون الولاء والطاعة مخيرين غير مجبرين.

#### 4-5- القيادة الكارزمية :

القيادة الكارزمية هي القيادة التي تعتمد على الصفات الغير اعتيادية للأشخاص الذين لهم قدرات مميزة، وقد كان ماكس فيبر اول من اقترح هذا النموذج في دراسة انواع القيادة في اشارة منه الى نوع القيادة المرتبطة بالقائد وخصائصه او صفاته التي تلقى اعجابا كبير من قبل المرؤوسين بسبب قدرته على الاقناع بأفكارهم وخططهم وطريقة تسييرهم، وشخصيتهم الساحرة والمسيطرة على عقول التابعين له (حسين علي وازهار، 2009، صفحة 175).

#### 5-علاقة الفعالية التنظيمية بالقيادة الإدارية :

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما واساسيا في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات او التنظيمات المختلفة وقد اثبت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وجود علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي المتبع ونسبة ارتفاع او انخفاض الفعالية للمؤسسات، وتحتل القيادة داخل التنظيم محورا رئيسيا في توجيه عمل الافراد والجماعات، حيث تعتبر المحرك الديناميكي للمنظمة والمتحكم الاولي في تفصيلات عملها.

كما ان للقيادة دور كبير في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول والطرق المناسبة لضمان أحسن فعالية، وقد اهتمت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية في العلوم الاجتماعية وفروعها بدراسة موضوع القيادة على غرار علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية، وقد برز علم اجتماع التنظيم والعمل في هذا المجال وأضاف اسهاما عظيما فيه من خلال ما قدمته مختلف الاتجاهات النظرية والعديد من الدراسات الامبريقية التي تطرقت الى دور القيادة داخل التنظيمات والمؤسسات.

حيث تراهن التنظيمات على دور القيادة في احتواء مختلف مظاهر الصراع التي قد تحدث داخل التنظيم نفسه أو تكون له علاقة غير مباشرة به إضافة الى سعيها لتنسيق الأدوار المختلفة للأفراد والجماعات والموارد والإمكانيات لرفع

وتيرة الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة التي يرغب التنظيم في الوصول إليها ، ولكن القيادة في حد ذاتها تشعبت مفاهيمها وتنوعت تعاريفها كما تباينت طرقها واساليبها نظرا لتطور مفهوم التنظيم واختلاف الاتجاهات الفكرية في دراسة مفهوم القيادة وتحليلها ، فما اقتصر منذ عهد طويل في مفهوم القيادة على انها القدرة على توجيه الافراد لتحقيق الاهداف المنشودة ، قد تعداه ذلك المفهوم الى دراسة السمات والخصائص التي يتمتع بها الشخص القائد ، ومع ظهور مصطلحات مرادفة للقيادة ،كالرئيس ، والمدير ، والمشرف ، كانت الحاجة الى تدقيق أكثر وتوضيح أعمق لمدلول القيادة من خلال دراسة سلوك كل نمط أو مظهر للقيادة وعلاقته بفعالية التنظيم ، فبرزت لنا القيادة الادارية التي تلعب دورا جوهريا في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات والمؤسسات من خلال مختلف العمليات التي تمارسها داخل الجماعة وخارجها (بن زارع و جابري، 2024، صفحة 504).

حيث يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة وجود مزيج من القيادة الفعالة والاهداف الواضحة، التي تتمثل في المشاركة المؤثرة ورضا العاملين والمنتفعين، والتركيز على التجديد والابتكار وتشجيع المبادرات التي من شأنها خلق التميز في عمل المؤسسة، بالإضافة الى العمل على تطوير مهارات الموظفين وخلق ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين.

#### خامسا: ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية

ان تحديد الابعاد والمؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية خطوة أساسية ضمن القيام بدراسة الموضوع الذي نبحث فيه عن العلاقة بينها وبين استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، حيث لا يمكن اخذ ابعاد هذا المتغير بطريقة مباشرة دون وضعه في سياق موضوع البحث ، وذلك لان الفعالية التنظيمية محور متشعب ومتداخل مع العديد من الجوانب التي تخص التنظيم او المؤسسة ، فعلى أساس هذا السياق واعتمادا على الدراسات السابقة حول موضوع الفعالية التنظيمية التي استخدمت العديد من الابعاد هي: تحقيق الأهداف، الحصول على الموارد، نهج العمليات، رضا المنتفعين، مستويات الخدمة والمبادرة والولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، ..... وغيرها من الابعاد التي اختلفت باختلاف نوع الدراسة وميادنها والمتغيرات التي ارتبطت بها ، اما بالنسبة للفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية التي تتميز بالطابع الخدماتي على غرار مديرية الشباب والرياضة ، في اطار موضوع " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" ، فيمكننا حصر ابعادها استنتاجا مما ذكرنا بحيث تكون مشتملة على معظم هذه العناصر في الابعاد التالية :

## ❖ 1- التطور :

يعتبر التطور أحد أهم الأبعاد التي ينظر إلى الفعالية التنظيمية من خلالها، فهو يعكس قدرة التنظيم على مساهمة التغيرات التقنية التي تحدثها الابتكارات التكنولوجية عبر الزمن، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة منها، والتي تتيح كسب الوقت والجهد والتكلفة في أن واحد، بالإضافة إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث والتحديات التي تصاحبها، ومن الأساليب والطرق المتبعة في زيادة التطور التنظيمي زيادة قدرة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر للعمال والاطارات، الاستثمار في التقنيات الحديثة، تبادل التجارب والخبرات، التخطيط الاستراتيجي الجيد، وغيرها من الطرق التي تضمن التطور المستمر للمؤسسة، وبتيح التطوير والتدريب المهني للموظفين زيادة معارفهم وترقية مهاراتهم ليصبحوا قادرين على الوصول إلى مستويات أعلى من المسؤولية والمضي في حياتهم المهنية وهو جزء أساسي من النمو الوظيفي (Rentao, Jia Yu, Nikos, & Georgios, 2023, p. 03)، فكلما كان هناك تطوير للمهارات الفردية الخاصة بالموظفين وتدريب على مختلف الوسائل والموارد المستعملة في مختلف النشاطات الخاصة بالمؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التمكن من العمل والتنوع فيه، مما يحقق الفعالية للتنظيم.

## ❖ 2- تحقيق الأهداف :

ويندرج ضمن هذا البعد العديد من المؤشرات الدالة عنه، نذكر منها تنفيذ المخططات والبرامج والمشاريع المسطرة للتكفل بأوقات الفراغ لدى الفئات الاجتماعية خاصة منها الشباب، اكتشاف المواهب وصقلها وتوجيهها ومتابعتها، الوقاية من الآفات الاجتماعية والمخاطر الصحية التي تترتب بالمجتمع، الإدماج الاجتماعي للفئات الهشة من المجتمع، تشجيع النشاطات النسوية وترقيتها بما يخدم التنمية الاجتماعية، توفير ممارسة الرياضة للجميع، مرافقة الجمعيات الرياضية ومراقبتها، دعم الرياضة المدرسية، التبادلات والسياحة الشبانية، التثقيف، التعليم، والتكوين المستمر، بالإضافة إلى العديد من المحاور التي تسطرها الإدارة الوصية في تنفيذ مخططات الدولة في ترقية فئات المجتمع.

## ❖ 3- الرضا الوظيفي :

ويشمل الرضا الوظيفي كل عناصر التنظيم من عمال واطارات ومنتفعين، والمقصود بالمنتفعين ضمن هذا البعد من متغير الفعالية التنظيمية في المستوى الأول الفئات المستهدفة من نشاطات مؤسسات الشباب من مختلف

الشرائح الاجتماعية ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة ومواكبة المؤسسات للتطورات والتغيرات الاجتماعية خاصة مدى استخدام المجال التكنولوجي في هذه البرامج والانشطة ، وكذلك كمستوى ثاني العمال والاطارات العاملين بمديرية الشباب او المؤسسات التابعة لها عبر تراب الولاية ومدى رضاهم عن العمل وتقبلهم له والرضى عما يقدمه القطاع من توفير للحاجيات واشباع للرغبات ، والمستوى الاخر من المنتفعين يمكننا الحديث عن مدى رضا شركاء القطاع من جمعيات ورابطات ونوادي وهيئات رسمية وغير رسمية ومجتمع مدني .

كما يندرج ضمن هذا الإطار من الرضى الوظيفي الجانب المهني وظروف العمل، ويمكن اشارته بدرجة الاشباع لحاجات الافراد من خلال الاجر، مناخ العمل وظروفه، نمط الاشراف، العلاقات الإنسانية المناسبة، الاحترام والتقدير، الاعتراف بالمجهود وتقييمه، الحوافز والروح المعنوية المرتفعة (خلدون، 2020-2021، صفحة 185).

#### ❖ 4- الالتزام الوظيفي :

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح التنظيم وامتلاك الرغبة القوية في البقاء به ، مع قبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم ، وهو مستوى الشعور الإيجابي الذي يتولد عند الفرد تجاه التنظيم الذي ينتهي اليه ، ويتمثل ذلك في الولاء والإخلاص للتنظيم ، وتحقيق أهدافه ، مع الإحساس المستمر بالارتباط والافتخار به ، أي مناصرة الفرد وتأييده للتنظيم ، وهو نتاج تفاعل ثلاث مكونات أساسية هي التماثل والولاء والمشاركة " (خضير سليمان وبسيم قائد، 2020، صفحة 21) ، ويشتمل هذا البعد على مؤشرات الولاء للتنظيم، ودوران العمل، والغيابات، احترام أوقات العمل، انجاز المهام الروتينية، تطبيق الأوامر والتعليمات، الالتزام بالآداب العامة، حسن التصرف، طاعة المسؤول، واحترام السلم الوظيفي، السلوك الحسن مع الموظفين والعملاء والشركاء، الحفاظ على الاسرار المهنية.

#### ❖ 5- التكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة :

ان بيئة المؤسسة تحتمل التغيرات الطارئة التي يمكن ان تحدث خلافا في وظائفها او نشاطاتها ومن ثمة تفقد فعاليتها المرجوة ، ولتفادي ذلك تكون المؤسسة فعالة اذا استطاعت التأقلم مع هذه التغيرات التي تطرا ، ومن مؤشرات هذا البعد الكفاءة العالية للإطارات والمستخدمين ، القدرة على الابتكار، وخلق نشاطات بطرق مختلفة واساليب مغايرة

، ومن مثال ذلك ازمة كورونا التي فرضت التباعد الاجتماعي ، مما استدعى خلق النشاطات الافتراضية في مواقع التواصل الاجتماعي ومنصات التواصل عن بعد حتى لا يحدث الخمول والركود في النشاطات الاجتماعية .

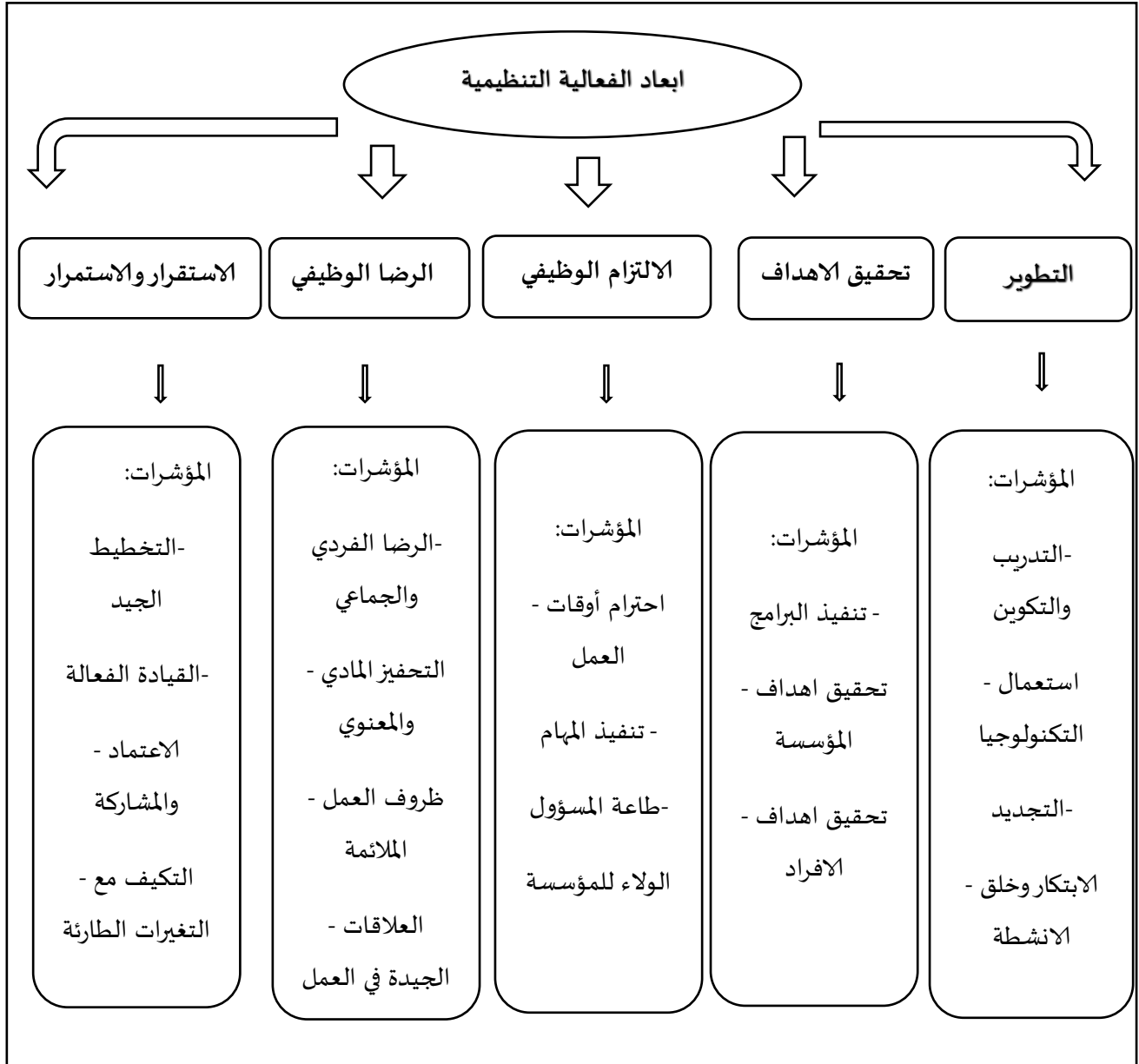
#### ❖ 6- الاستمرارية والاستقرار:

لكي تكون المؤسسة فعالة يجب ان تكون قادرة على الاستمرار بين الاجيال ومن مؤشرات ذلك التطور، التحديث ، مواكبة التكنولوجيا ، دراسة احتياجات الفئات المستهدفة ،الاعتماد على التقنيات الحديثة ، اتباع الطرق العلمية ، تحفيز الابتكار والابداع وتشجيعه ، تحفيز العاملين والمشاركة الجماعية ، ويمكن اعتبار الاستقرار والثبات من بين الاساسيات التي تشير الى فعالية التنظيم ، ولا يعني الاستقرار بالضرورة الثبات والجمود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكنه يعني الصمود اما التقلبات والتغيرات التي تنتجها الظروف البيئية التغيرات في النسق ، وهي في ذلك ترتبط بعنصر التكيف ارتباطا وثيقا ومن مؤشرات الاستقرار التخطيط الجيد من خلال التوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم (خلدون، 2020-2021، صفحة 184) ، كما حدد بارسونز اربعة متطلبات وظيفية اساسية لاستقرار التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا هي ، التكيف والمواءمة. تحقيق الاهداف ، التكامل ، والكومون من خلال مطلبين اساسيين هما تدعيم النمط واحتواء الصراع والتوترات التنظيمية (حسان، 2014-2015، صفحة 25) ، ومن خلال ذلك يمكننا تحديد مؤشرات بعد الاستقرار في المؤسسة على النحو التالي :

- ✓ الحاجة الى نشاطات المؤسسة من قبل افراد المجتمع.
- ✓ مسايرة التطورات في الانشطة خاصة التطورات التكنولوجية.
- ✓ نبذ الصراعات والتوترات
- ✓ وضوح اهداف التنظيم
- ✓ التكامل بين الافراد في فرق العمل والمشاركة الجماعية في الانشطة.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصل الاول من الدراسة حول متغير الفعالية التنظيمية إضافة الى ما تم تناوله نظريا، وملائمة ذلك مع ميدان البحث وظروف مجتمع الدراسة، قمنا بتلخيص ابعاد الفعالية التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يبين مخطط ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

سادسا: النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية:

مما لا شك فيه بان الفعالية في التنظيم تعد احد الموجهات الرئيسية التي اعتمد عليها الباحثين والمنظرين والفلاسفة في مجال التنظيمات والتي على أساسها وضعوا المبادئ الخاصة بنظرياتهم وسبل وطرق إدارة مختلف الجوانب التي تخص التنظيم ، سواء على مستوى العلاقات او التعاملات او تقسيم الاعمال او الإدارة ، وخطوات الإنتاج التي تجعل من التنظيم يؤدي دوره داخل النسق الاجتماعي الذي ينتهي اليه على اكمل وجه ، فمنهم من اهتم بالتنظيم في حد ذاته واعتبر ان ضبط مكوناته لتتوافق مع الأهداف هي الأساس لتحقيق الفعالية ، ومنهم من اهتم بالفرد واعتبره حلقة الربط الأساسية في تحقيق الفعالية للتنظيم وبالرغم من الاختلاف بين المنظرين في هذا المجال الا ان الهدف الرئيسي والاساسي هو تحقيق التنظيم لفعالية قصوى من خلال إدارة الوسائل البشرية والمادية والموارد المتاحة اليه، ولكن نظرتهم لتحقيق ذلك اختلفت باختلاف المبادئ التي تبناها في نظرياتهم واتجاهاتهم الفكرية ، فقدم كل منهم اسهاما من زاوية او مدخل يرى فيه انه الأنسب للتنظيم الفعال.

#### ❖ 1- تفسير النظرية البيروقراطية للفعالية التنظيمية :

تقوم نظرية النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر (1864-1920)(Max Weber) على مبدا ان البيروقراطية تساوي التنظيم ، وعلى الرغم من ان هذه النظرية مازالت مجرد أفكار على مستوى التصور الذهني الا انها تعد من افضل النظريات القابلة للتطبيق على كل المؤسسات مهما كان نوعها او موقعها ، وكلمة بيروقراطية هي كلمة مركبة من شقين ، الأول bureau وتعني مكتب ، والثاني cratie وهي مشتقة من الأصل الاغريقي krati والتي تتضمن معنى القوة ، والمقطعين مجتمعين معا تعني قوة او سلطة المكتب ، وقد درس فيبر التنظيم من خلال هذا النموذج المثالي جانبيين هامين من التنظيم هما الاسهام الوظيفي والاسهام المتبادل ، ووضع عشر مبادئ اعتقد انها تحقق النجاعة والفعالية في التنظيم هذه المبادئ هي :

1.1- تقسيم العمل: أي تفتيت العمل الى جزيئاته الرئيسية، ويفترض انه كل ما زاد تقسيم العمل كلما ازادت الفعالية وارتفعت الكفاءة في التنظيم.

1.2- التخصص الوظيفي: وهي اسناد الوظائف الى المتخصصين فيها ويفترض انه كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الجودة والنوعية في الإنتاج والخدمات، وأصبح التنظيم أكثر فعالية داخليا وفي النسق الذي ينتهي اليه.

1.3 العلاقات: ويقصد بها العلاقات التي تحتكم الى القانون لا غير، وكلما كانت علاقات العمل موضوعية كلما زادت الفعالية والكفاءة في التنظيم.

1.4 التسلسل الهرمي للسلطة: ويقصد بها التدرج في المسؤوليات واتخاذ القرار من اعلى هرم السلطة، فكلما كان التسلسل الهرمي للسلطة محددًا كلما ارتفعت إنتاجية التنظيم وخدماته وزادت فعاليته.

1.5 الكفاءة المهنية: توظيف الافراد في التنظيم او المؤسسة لا بد ان يستند الى الشهادات المحصل عليها او الخبرة المهنية.

1.6 مرتكزات الضبط والاشراف: بمعنى وحدة الامر، وان تكون صادرة من مكان واحد، ذلك ان السلطة العليا هي المخول لها تقديم التوجيهات والاوامر.

1.7 توزيع المهام وازدواجية الوظائف: أي ان إعطاء الأدوار وتوزيعها داخل التنظيم يكون دائما وليس مؤقتا طالما اننا كنا نستند الى الكفاءة العليا في التوزيعات.

1.8 الاعتماد على المستندات: تدوين وكتابة كل شيء في المؤسسة لكيلا يحدث اختلاسات.

1.9 الفصل بين الملكية الخاصة والعامة: فالملكية الخاصة للعامل هي الاجر والمكافآت والعلاوات.

1.10 التدرج المهني في السلطة: الانتقال الكامل من وظيفة دنيا الى وظيفة اعلى يتم على أساس مبدأ الاقدمية في العمل.

وذهب ماكس فيبر الى ان مبادئ النظرية البيروقراطية التي اتى بها صالحة للمنظمات الحكومية ذات الحجم الكبير وكذا المنظمات الخاصة ، فحسب رايه فان اتباع المنظمة لهذه المبادئ والعمل بها سيوصلها الى الفعالية ، وتتجلى في الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يقصد به تواجد مدير في قمة الهرم الذي يعمل على توجيه الموظفين نحو تحقيق اهداف الإدارة ، والقاعدة تتمثل في الموظفين الذين يمثلون للإدارة والاوامر التي يصدرها المدير فالعلاقة بينهما علاقة تفاعل وتكامل ، وبعدها يأتي مبدأ تدرج السلطة بمعنى وجود نوع من الهرمية في تدفق المعلومات والتوجيهات ، وكما سبق ذكر ذلك المدير في القمة والموظفين في القاعدة ، والالتزام داخل المنظمة اي بمعنى انه يوجد عدد من الضوابط والقوانين التي تحكم سلوك الموظفين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق أهدافها ، اما مبدأ التخصص الوظيفي يوضح ان لكل موظف في المنظمة دور يقوم به يختلف عن الأدوار التي يقوم بها العمال الاخرين ، وان التنظيم قائم على القواعد

والإجراءات واللوائح بمعنى ان لكل منظمة عدد من القوانين واللوائح التي ترشد الموظفين وتوجههم نحو عمل الأشياء الصحيحة التي تخدم اهداف المنظمة وتحقق الفعالية التنظيمية ، وبالتالي فان التطبيق الحرفي للمبادئ التي جاءت بها النظرية البيروقراطية داخل الإدارة يؤدي الى ضبط سلوك العاملين ويوجههم نحو الرشد والعقلانية والابتعاد عن الاهواء والعلاقات الشخصية مما يحقق الفعالية للتنظيم (حبيتر وشايب ذراع، 2021، الصفحات 186-187)، وتنطبق هذه النظرية مع استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة مختلف اشكال الصراع القائمة او المحتملة داخل التنظيم وذلك بالتركيز على الضبط الصارم المستمر والتوجيه والاشراف الدائم للإدارة على مستخدميها، كما ركزت النظرية البيروقراطية على الوضوح في عملية التطبيق للوائح ، والدقة الحرفية واقعيًا وميدانيًا ، والاستمرارية ، والسرعة في معالجة الصراعات والنزاعات والصعوبات ، والاعتماد على المستندات لتحقيق تكلفة وتفاعل داخل المؤسسة .

وقد تعرضت نظرية البيروقراطية الى جملة من الانتقادات ، أهمها مسالة الرشد والعقلانية ، والنظرة الدونية للعامل او الموظف واعتباره مجرد آلة متى أصابها التآكل تم الاستغناء عنها ، وان النموذج الفيبري يدعو الى الموضوعية وهو نفسه جاء محملا بالأحكام القيمية والذاتية المسبقة ، كما انتقد روبرت كينج ميرتون النموذج المثالي وقال ان فيبر درس عناصر ومكونات التنظيم ودرس الاسهام الوظيفي ، ونسي ان يدرس الجانب اللا وظيفي وانه كلما زاد تقسيم العمل زاد القلق وعدم الرضا ، وكلما قسمنا العمل أيضا قلت الدافعية وبالتالي قلت فعالية التنظيم ، اما ميشال كروزيه وأصحاب الماركسية المحدثه فيرون ان اهم خلل ارتكبه فيبر هو اهمال مسالة الصراع والتغير داخل المؤسسة ولم يعرهما اهتماما، اما فيليب شال زنيك والمدرسة الكلاسيكية فيرون ان فيبر اهمل الجانب غير الرسمي وركز على الجوانب الرسمية فقط من التنظيم.

## ❖ 2- تفسير نظرية الإدارة العلمية للفعالية التنظيمية :

سعت نظرية الإدارة العلمية من خلال تجاربها الى البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة ان تزيد من فعاليتها انطلاقا مما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية ، اذ ان الفعالية في هذه النظرية تتحدد من خلال اعتبار التنظيم الفرد العامل او الموظف كالآلة التي يجب ان تستنفذ طاقتها لأقصى حد حتى يتمكن التنظيم من زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف ، ومن جانب اخر انه على التنظيم ان يسعى الى تدريب وتكوين الفرد العامل حتى يتوافق مع تصميم الآلة ، بمعنى انه يجب تكييف العامل مع الآلة وتدريبه جيدا حتى يصبح قادرا على تسييرها وهو مبدا مخالف لما

جاءت به النظريات الحديثة التي أكدت على تكييف الآلة مع العمال وليس العكس ، وهو ما ساهم في ظهور علم الأروغونيميا ، ومن جهته أكد تايلور على دراسة الوقت والحركة التي يقوم بها العمال حتى يتفادى التنظيم خسارة الوقت والجهد ، إذ يجب على التنظيم التخلص من الحركات الزائدة والوقت الضائع في العمل ، كما تؤكد نظرية الإدارة العلمية على ضرورة تدريب العمال حتى يصبحوا قادرين على التحكم بالعمل ، وبالتالي ضمان زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية للتنظيم ، التي تتحدد من خلال تدريب العاملين وتنفيذ أوامر السلطة التنفيذية دون نقاش لتحقيق الانضباط في العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية المطلوبة ، ومن بين النقاط التي ركزت عليها النظرية العلمية أيضا نجد الحوافز والمكاسب المادية فحسب تايلور فإن العامل بطبيعته كسول ولا بد من تحفيزه وزيادة الدافعية لديه من خلال الحوافز المادية لأن الإنسان بطبعه يحب المادة ، وهذه الحوافز تجعل العامل يبذل ما في جهده للحصول عليها ، ومن أجل تفادي التذمر لدى العمال وعدم الرضا عن ظروف العمل أكد تايلور على ضرورة اتجاه الأوامر داخل التنظيم من الأعلى إلى الأسفل ودون تغذية راجعة (حببيتر وشايب ذراع، 2021، صفحة 188)، ومن هنا فإن نظرية الإدارة العلمية تركز على الاختيار الأمثل للعاملين في مكان العمل وضبطهم وتوجيههم المستمر واغرائهم بالمادة لتحقيق الفعالية التنظيمية لها ، وضرورة التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف التنظيم حيث تتولى الإدارة التخطيط والاشراف والرقابة ويتولى العمال التنفيذ والتقييد بالأوامر والإجراءات لتحقيق أهداف التنظيم وفعاليتها.

### ❖ 3- تفسير نظرية التقسيم الإداري للفعالية التنظيمية :

تعود هذه النظرية إلى عالم الاجتماع هانري فايول ( 1841-1925 ) (H.Fayol) ، الذي يعتبر من الأوائل الذين صاغوا نظريات العمليات الإدارية والمبادئ الإدارية ، والتكوين الإداري ، والتقسيم الإداري ، وقد كان مهندسا في شركة المعادن التي اجتهد فيها لخدمة الإدارة ، وقد نشر أبحاثه في كتاب " الإدارة العامة و الصناعية " Administration générale et industrielle « عام 1916 ، واهتم بدراسة العمليات الإدارية وركز على المدير وعمل المدراء في المستويات الإدارية كعنصر أساسي في المؤسسة ، وقام بشرح كل عنصر من عناصر العمليات الإدارية ، وبين أنه لا يوجد اختلافات في طبيعة القيام بالعمل الإداري لأن لكل نطاق ممارسة يختلف عن الآخر، ويعود له الفضل في تحديد أنشطة الإدارة حيث قسمها إلى أنشطة فنية تحتوي مجمل التقنيات والامكانيات والقدرات الموظفة بطريقة فنية ، والأنشطة التجارية وهي متعددة ، وأنشطة أمنية للحفاظ على أمن المؤسسة وسلامتها ، وأنشطة إدارية أخرى تتضمن تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة والتي يفترض أن تكون موجودة في كل مؤسسة حسب طبيعتها.

كما يوضح هنري فايول ان المهام الأساسية للعمليات الإدارية تكمن في خمس نقاط أساسية هي التخطيط وهي من صلاحيات السلطة العليا، التنظيم ويختص بتنظيم خطوات العملية الإنتاجية، ووحدة الأمر بمعنى ان المسؤول هو الذي يقرر، والتوجيه أي توجيه العامل من قبل الإدارة، والمراقبة التي تمارس من السلطة الإدارية على العامل والأنشطة.

وتعتبر المبادئ التي وضعتها نظرية التقسيم الإداري ذات مرونة وصالحة لجميع أنواع الإدارات ، فقد أكد "فايول" على بعض الجوانب التي تساهم في تحقيق الفعالية للتنظيم ، لكونها اهتمت بالاطار العام للتنظيم واهملت التفاصيل ، بمعنى انها اهتمت بضبط سلوك العمال والمنظمة على حد سواء وليس دراسة موضوع واحد مثل ما قدمته النظريات الأخرى ، وهو ما من شأنه زيادة فعالية التنظيم على جميع المستويات عمال وإدارة ، وأضاف تايلور انه لا بد من شعور المدراء بالانسجام والمرونة لأجل تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة ، وانه على المدير تفهم الظروف التي يتعرض لها التنظيم والعمال لكي يلاحظ الخلل ويعالجه، ويعني ذلك خضوع الاحكام والقرارات الصادرة الى المواقف التي يمر بها التنظيم (حبيتر وشايب ذراع، 2021، صفحة 191)، وقد ركزت هذه النظرية على مبدا التكامل والتعاون والانسجام بين مختلف المستويات الإدارية التي تشمل العمال والإدارة للوصول الى الفعالية التنظيمية المطلوبة القادرة على تحقيق اهداف التنظيم.

#### ❖ 4- تفسير نظرية العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية :

من خلال تجاربه بمصانع "الهاورثون" بشيكاغو ومصنع الغزل والنسيج "بفلاديفيا"، قدم التون مايو (Elton Mayo) (1880-1949)، أفكارا جديدة ومغايرة تماما لما جاءت به نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري التي اعتبرت الانسان مجرد آلة في يد التنظيم ، فقد أظهرت ابحاثه بان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تزيد من فعالية التنظيم ومردودية العمال وتحقيق الأهداف ، وفي تجاربه عمل على تغيير بعض العوامل الفيزيائية كظروف العمل والإضاءة وفترات الراحة ودراسة تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين وتحقيق الفعالية للتنظيم ، ومنها انتقل الى توسيع الدراسة على جماعات العمل المختلفة ليبين ان التركيز على العنصر الإنساني من خلال الاهتمام بالحاجات النفسية للعامل والقيم والدافعية والتحفيز المعنوي والاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات

بالاعتماد على ادارة عادلة وتنمية شبكة اتصالات حديثة ، وعدم الاعتماد على التحفيز المادي فقط كلها عوامل إيجابية لتحقيق وزيادة الفعالية المرجوة من التنظيم .

وتغلب العمليات النفسية على دراسات التون مايو الذي تأثر بدراسته لعلم النفس، حيث يرى ان هناك عوامل نفسية تتحكم بعمل العامل عكس تايلور، حيث انتجت مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من المفاهيم التي تحقق الفعالية للتنظيم هي:

- ✓ ان المنشأة (المؤسسة) نظام فني وهذا النظام يحدد أدوار ومعايير الفرد.
- ✓ لا تتم اثاره دوافع الافراد من خلال الحوافز الاقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور كبير في تحقيق الأهداف.
- ✓ تلعب الجماعة غير الرسمية دورا في تحديد اتجاهات الافراد وادائهم.
- ✓ يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي (حكم الأغلبية للأغلبية) والمشاركة كنمط قيادي، والحق في اختيار القائد.
- ✓ الربط بين رضا العامل وانتاجيته، لان العامل إذا انجز عمله بطريقة جيدة وسلسلة يصبح أكثر قناعة وتحفيزا.
- ✓ تطوير نظام اتصال بين مستويات الإدارة المختلفة.
- ✓ على المدراء التمتع بمهارات فنية ومهارات اجتماعية معا.
- ✓ تحفيز العاملين من خلال اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

❖ 5- تفسير المدرسة السلوكية للفعالية التنظيمية :

❖ 5-1- تفسير نظرية الحاجات الإنسانية للفعالية التنظيمية :

قدم عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) اسهامات جديدة ومتميزة حول علاقة العامل بالتنظيم، اذ يعتبر ماسلو ان التنظيم بالنسبة للفرد هو البيئة التي يحقق من خلالها تحقيق ذاته وحاجاته، وان الانسان تحكمه الدوافع التي تحرك سلوكه وتفاعله تجاه الاخرين، وقد قسم هذه الدوافع الى خمس حاجات أساسية هي:

✓ الحاجات الفيزيولوجية والبيولوجية وتتضمن السلامة البدنية والغذاء والسكن واللباس وغيرها من متطلبات الحياة اليومية.

✓ الحاجات الأمنية كالسلامة والامن والاستقرار والسكينة والتامين والمناخ الملائم لتأدية الوظائف.

✓ الحاجات الاجتماعية وتمثل في العلاقات والصدقات، والانتماء الى جماعات او طبقات معينة.

✓ الحاجة الى الإنجاز ويحدث ذلك من خلال العمل والتميز والابداع والمشاركة، واعتراف الاخرين والتنظيم وتقديرهم لهذا الجهد المبذول.

✓ الحاجة الى تحقيق الذات وهي اعلى درجات الحاجات الإنسانية، وهي رغبة داخلية في الانسان تحقق له الرضا والمتعة والثقة والافتخار بنفسه ورفع مكانته الاجتماعية.

استطاع ماسلو ان يقدم اطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات يساعد المؤسسة على تحفيز افرادها، هذه الحاجات تجعل الفرد يقدم الولاء للتنظيم، الذي بدوره يحقق أهدافه وتزيد فعاليته وعلى الرغم من ذلك فقد تعرضت نظريته الى جملة من الانتقادات أهمها انه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجة بل هي نسبية بالاختلاف بين مؤسسة او تنظيم واخر، وان هيكل الحاجات غير مستقر بل هي اكثر حركية مما يتصور، وان التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح في كل الحالات بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة (احمد، 2020، صفحة 86).

❖ 2-5- تفسير نظرية العاملين (x-y) لدوغلاس ماغريغور (Douglas MaGregor) الفرد في فعالية التنظيم

انطلق دوغلاس ماغريغور في اعداد نظريته من خلال التجارب التي قام بها في مركز استقبال العمال في الولايات المتحدة الامريكية ، وكذا بالاعتماد على الاسهامات التي قدمتها نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو ، وظهور سلوكيات فردية وجماعية اثرت بشكل او باخر على الحياة العملية وعلى راسها العمليات الإدارية ذات العلاقة بالفعالية في الإنتاج والإنتاجية ، أي انه ركز على ضرورة فهم الدوافع وفلسفة الطبيعة البشرية في تحديد سلوك العامل ، وقد بنى تصوره على ان المديرين يعملون على وضع املاءات وافتراضات على العاملين معهم ، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في تحليل واقع الافراد وشخصيتهم وتحديد العمل الذين تنطبق عليهم صفات مختلفة وتأثير ذلك على فعالية التنظيم وقد قسم العمال الى نوعين حسب الجدول التالي :

جدول رقم (02): يبين صفات العمال من وجهة نظرية المديرين حسب نظرية دوغلاس ماغريغور

| صفات العامل حسب المدير x   | صفات العامل حسب المدير y   |
|--|--|
| العامل يحمل نظرة تشاؤمية سلبية للعمل                                   | ينظر العامل للعمل بنظرة إيجابية                                    |
| الانسان (العامل) كائن كسول سلمي لا يعمل                                | الموظف ليس عنصر سلمي بل نشيط                                       |
| ضعف المعرفة الفنية للعامل  | يجب تدريب العامل على العمل   |
| العامل غير قادر على احداث التغيير وغير طموح                            | الاهتمام بقدرات العمال وتشجيعهم على الانجاز                        |
| يحتاج العامل الى التوجيه المستمر والرقابة الدائمة لإنجاز العمل         | الاهتمام بقيم ودوافع التحدي واستغلال الفرد لتحقيق الأهداف والغايات |
| يجب اظهار القوة القيادية الصارمة وإصدار التعليمات وتوضيح الأمور للعمال | تغيير طريقة تفكير المديرين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتفعيله    |
| استخدام المال كعنصر أساسي للتحفيز                                      | الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية معا                         |
| استخدام أساليب العقاب كوسيلة لدفع العامل للعمل                         | مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل                      |

المصدر: من اعداد الباحث حسب نظرية "دوغلاس ماغريغور"

## ❖ 6- نظرية العاملين لفريدريك هايزبيرغ :

من خلال التجارب والابحاث التي اقامها Herzberg مطلع الستينات من القرن العشرين على عدد من المحاسنين والمهندسين حول الدافعية والشعور بالرضا، استنتج وجود جملة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا واخرى تسبب عدم الشعور به، حيث اعتبر هايزبيرغ ان الفعالية التنظيمية تتحقق عندما تبني استراتيجية توسيع واثراء الوظائف التي تؤثر على اهداف المؤسسة والعاملين بها ايجابيا على حد سواء (احمد، 2020، صفحة 89) ، وقد قسم العوامل الى قسمين عوامل وقائية او (صحية) تتمثل في الاستقرار الوظيفي (الامان وعدم الخوف من فقدان العمل او الوظيفة) استراتيجية المؤسسة ونمط الاشراف الاداري ، توافق العمل من ظروف الموظف، العائدات والمداحيل والامتيازات المناسبة (التامين ، الراتب ، الترقية، العلاج، المواصلات....)، وعوامل اخرى دافعة تزيد من التحفيز والرغبة في العمل مثل العمل المثير للاهتمام ، الثناء والتقدير، فرص التقدم والتطور، تقلد المسؤوليات (حسان، 2014-2015، صفحة 57).

## ❖ 7- تفسير المدرسة اليابانية ونظرية (z) الفعالية التنظيمية :

تعود نظرية الإدارة اليابانية الى العالم الياباني وليم اوتشي ( 1981 ) الذي لاحظ ان التنظيمات اليابانية استطاعت ان تحقق معدلات إنتاجية عالية تفوق معدلات الإنتاج الأمريكي ب أربعة اضعاف في الفترة التي عقبته الحرب العالمية الثانية بسنوات قليلة وادرك ان سبب ذلك هو براعة الإدارة اليابانية في إدارة العنصر البشري والسياسات الاستثمارية والنقدية التي تعتمد عليها تلك التنظيمات (رواج، 2021، صفحة 813) ، حيث تعتمد هذه النظرية على مبدا التعاون الجماعي ، والرقابة الذاتية للأفراد وجماعات العمل ، من خلال تنمية روح الفريق والولاء الشديد للتنظيم والمجتمع ، و"تعتبر المؤسسة كيانا اسري يقضي فيه الموظف طيلة حياته الوظيفية ، ولا تلجأ الإدارة اليابانية الى الاستغناء عنه حتى في اصعب الظروف الاقتصادية على عكس ما هو معمول به في الإدارة الأمريكية والأوروبية ، مما يعزز انتماء الفرد بالمؤسسة وابداعاته وانجازاته" (جيتو، 2019، صفحة 13)، ومن هذا المنطلق فان الإدارة اليابانية تهتم بالفرد وتعمل على تلبية حاجياته وتحقيق رغباته الأساسية والثانوية مقابل تفانيه وابداعه في العمل ، والمساهمة الفعالة له في تحقيق اهداف التنظيم وتكليف توجهاته معه ، والمشاركة في بناء واتخاذ القرارات والتعاون بين الموظفين ، وترتكز هذه النظرية بذلك على احداث تكيف جماعي تعاوني مميز بين الافراد داخل التنظيم

وبشكل مناسب ومتوقع مع الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها القيم السائدة للأفراد، من منطلق ان المنظمة سلوك جماعي تندمج فيه سلوكات الافراد أي تزول المصلحة الشخصية وتحل محلها مصلحة عامة طوعية عن طريق الاقتناع وليس بالعقاب والاكراه او الاجبار، وتستند هذه النظرية في تحقيق الفعالية للتنظيم على الأسس والدعائم التالية :

- ✓ سياسة نظام الإدارة والتنظيم العضوي.
- ✓ جماعة الإدارة او الابداع الجماعي
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الجماعية والعدالة والتعاون.
- ✓ حياد القائد او المدير فيما يخص قضايا الابتكار والمبادرات داخل التنظيم.
- ✓ الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية.
- ✓ حل الصراعات والمشكلات الخاصة بالعمل وإنجاز المهام في المستويات الدنيا.
- ✓ ديبلوماسية الأوامر.
- ✓ سيادة الاتصالات الجانبية وغير الرسمية بدرجة أكبر من الاتصالات الرسمية والراسية.

#### سابعاً: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

ان تحقيق الفعالية في التنظيم او المؤسسة يستوجب توفير العديد من المتطلبات التي تخص التنظيم في حد ذاته وأخرى تخص المنتسبين اليه سواء الموظفين او المنتفعين، ومن جملة هذه الخصائص نذكر ما يلي: (احمد، 2020، الصفحات 23-24)

- ✓ درجة تقسيم العمل والتخصص في المؤسسة، فكلما كان هناك تقسيماً للأدوار والتزاماً بالتكليف في العمل زادت الفعالية التنظيمية في المؤسسة حيث يؤدي كل فرد المسؤولية التي عليه دون التداخل مع وظائف غيره.

- ✓ درجة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة، فكلما كانت التكنولوجيا عالية ومتطورة كلما ادت الى الحصول على نتائج أسرع وذات جودة عالية، وعلى العكس من ذلك القصور في استخدام التكنولوجيا لا يخدم الفعالية في المؤسسة.
- ✓ مدى الالتزام بتطبيق اللوائح التنظيمية والاجراءات الخاصة بالمؤسسة والتي لها دور في ضبط السلوك وبناء العلاقات السليمة داخل المؤسسة، مما يوفر مناخا تنظيميا ملائما للعمل.
- ✓ اختيار الهيكل التنظيمي الملائم والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة والتركيب السليم لمراحل العملية الانتاجية الخاصة بمخرجات المؤسسة.
- ✓ وحدة السلطة الامرة ومركزية القرار، وتفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ تأثير البيئة على المؤسسة ومدى القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدثها.
- ✓ نمط القيادة المتبع وطريقة التسيير المستخدمة، فقد تعتمد على النظام الرقابي المشدد والسيطرة الكاملة او طريقة الرقابة الذاتية من خلال تحفيز العمال واشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ✓ شبكة الاتصال ونوع العلاقات السائدة بالمؤسسة

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل المتغير التابع للدراسة " الفعالية التنظيمية " من حيث المفاهيم بتحديد اوجه الاختلاف والتشابه بينه وبين المصطلحات المرادفة له والعلاقات التي يشتمل عليها مفهوم الفعالية ، إضافة الى المداخل التقليدية والحديثة التي فسرت طرق تناول هذا المتغير ضمن موضوع الدراسة خاصة فيما تعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ، وقد تم حصر ابعاد هذا المتغير في خمسة عناصر هي : تحقيق الاهداف ، التطور ، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الاستمرار والاستقرار، وهي الابعاد التي سيتم دراسة العلاقة بينها وبين الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة كالتنافس والتعاون والسيطرة والتكيف والتجنب ، لتحديد نوع العلاقة التي تربط ابعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع للبحث ، كما تناول هذا الفصل النظريات التي تفسر الفعالية التنظيمية في المؤسسة واهم المداخل التي يمكن تناولها منه ، بالإضافة الى المتطلبات الاساسية للفعالية داخل التنظيمات عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة

## الفصل الثالث: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

تمهيد

اولا: اشكال الصراع التنظيمي

ثانيا: انواع الصراع التنظيمي

ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي

رابعا: ابعاد الصراع التنظيمي

خامسا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

سادسا: ادارة الصراع التنظيمي

سابعا: الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي

ثامنا: تحديد وضبط ابعاد المتغير المستقل للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الصراع ظاهرة انسانية قديمة بقدم وجود الانسان ، وهي صفة ملازمة له في حياته ، يشعر بها ويتكيف معها حسب الظروف التي يعيشها ، ومع تطور الحياة الانسانية وتغير نمط الحياة اختلفت مظاهر الصراع الانساني وتعددت اوجهه واسبابه واساليب احتوائه ، ولما كان الانسان هو الفرد الذي تتكون منه الجماعات والمؤسسات والتنظيمات ثم المجتمع ككل ، فان الظواهر التي تؤثر في الفرد تؤثر بصفة متعدية على التكوينات التي تشملها ، وتتطور هذه الظواهر بتطور التكوين الاجتماعي الذي يشكله الافراد ، ومنه تطور الصراع داخل الجماعات والتنظيمات والمجتمع ، حتى اصبح مفهوم الصراع احد اهم المداخل النظرية العلمية التي تقوم عليها دراسة المجتمعات والتي اهتم الباحثون بفهمها وتحليلها وبناء الافتراضات النظرية حولها ، ومن ثم تطورت الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أوجه الصراع المختلفة خاصة فيما تعلق بالتنظيمات والمؤسسات اما بهدف الوقاية او الاحتواء او إيجاد الحلول له ، وفي هذا الفصل من الدراسة نسعى الى فهم ظاهرة الصراع بصفة عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع في هذه التنظيمات.

## اولا: اشكال الصراع التنظيمي:

يتخذ الصراع داخل التنظيم اشكالا عديدة ومختلفة، حيث يختلف الشكل اما باختلاف الاطراف المتصارعة او باختلاف موضوع الصراع في حد ذاته، ولاكن أكثر اشكال الصراع الظاهرة هي:

## 1-الصراع الفردي " صراع الفرد وذاته ":

الصراع الفردي هو صراع يختص بالفرد فقط حيث لا نجده عند جماعات العمل او بين التنظيمات المختلفة "ويقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد داخل التنظيم في علاقات العمل ويؤثر على تحقيق اهداف التنظيم الذي هو عضو فيه ، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعدة عوامل تحتم عليه ان يختار بينها بحيث لا يمكن تحقيقها معا" (مصطفى ادم ، ادم يعقوب، و مالك المنصور، 2020، الصفحات 17-18)، "كما ينشا هذا النوع من الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق غاياته، او لتعدد الاهداف التي يسعى اليها الفرد وتشعبها ، وعدم قدرته على تحديد اولويات معينة لأهدافه ، " فهذا الصراع يبدا من داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الاخرين ، فيعتقد ان اهتمامات الاخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته ، وبالفعل غالبا ما يقوم الاخرين بتصرفات تعترض اهتمامات الفرد والتي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والاخرين" (مهدي وبن بريكة، 2020، الصفحات 363-364)، وعلى هذا الأساس فان الصراع الفردي منبعه الذاتية الفردانية الا انه يزداد كلما حدث التعارض ويتحول الى صراع مع الاخر، وقد يكون الاخر فردا او جماعة او تنظيم ، لذلك فان اصل كل صراع لا يخلو من الذاتية والنظرة الفردية للمواقف والظروف ووجهات النظر المختلفة ، كما قد يكون الصراع الفردي خفيا ولم يصل الى مرحلة الظهور والتفاقم في حالة عدم وجود التعارض.

## 2-الصراع بين الافراد داخل التنظيم :

ينشا الصراع بين الافراد داخل التنظيم في العديد من الحالات والمواقف، ويرجع الباحثون ذلك الى العديد من العوامل التنظيمية أهمها التغير وعدم الثبات التنظيمي، ويختلف هذا الشكل من الصراع عن صراع الفرد وذاته في انه ثنائي الطرف ، أي حدوث تفاعل بين فردين او اكثر، ومن صفاته ايضا العلانية ، حيث لا يكون مخفيا او مستترا وبسبب كونه صراعا ملموسا تظهر جملة من السلوكات والتصرفات التي تدل عليه ، ولا يشترط فيه وجود نوع معين للصراع او موضوع خاص به ، لذلك تختلف النتائج التي تنتج عنه ، ويزداد تعقد هذا الشكل من الصراع كلما تعلق

كلا الطرفين بموقفه من الصراع ، وبالمقابل تنخفض حدة الصراع عند حدوث تنازل من احد الاطراف (النمر، 1994، صفحة 50)، والصراع بين الافراد يعد الاكثر انتشارا بين اشكال الصراع بسبب التفاعل المستمر بينهم في روتين العمل اليومي ، او علاقات العمل ، بالإضافة الى الاختلاف في الفكر والقيم الايديولوجية والاجتماعية والاخلاقية لدى الافراد.

### 3-صراع الفرد ضد التنظيم :

يحدث صراع الفرد مع التنظيم عندما يتعرض الفرد الى نوع من التناقض في أفكاره وعدم القدرة على اتخاذ قرار عن قناعة في علاقته بالتنظيم نظرا لعدم توفر البدائل والخيارات التي تناسبه، فقد يضطر الفرد الى الانتساب الى تنظيم معين لتحقيق غاية مادية مع ان التنظيم لا يتناسب مع مؤهلاته ولا يحقق له المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي، كما ان ما يمليه التنظيم من قوانين وقواعد وإجراءات قد تعرض الفرد للضغوطات المستمرة ويمكن ان يكون سببا للصراع بين الفرد والتنظيم ، ولقد اكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ذلك من خلال اعتراضها على استغلال الفرد لخدمة أغراض التنظيم ، وما املته مدرسة الإدارة العلمية من أسس تؤكد هذا الاستغلال ، وفي النموذج المثالي البيروقراطي الذي وضعه ماكس فيبر لعقلنة التنظيم الذي وضع العديد من القيود على حرية الافراد وسلوكياتهم وتصرفاتهم وفقا لقوانين التنظيم ، ويؤدي هذا الصراع الى النفور بين الفرد والتنظيم ونقص ولائه اليه وعدم السعي الى تحقيق أهدافه حيث يكتفي الفرد بالعمل الروتيني القليل وقد يعمد الى التحايل على العمل وعدم انجاز مهامه بالطريقة المطلوبة منه إضافة الى كثرة الاعذار والغيبات .

### 4-صراع جماعات العمل :

وهو الصراع الذي ينشأ بين وحدات العمل المختلفة داخل التنظيم ، ويشمل تنافس جماعات العمل والاقسام والادارات على الموارد المتاحة والتي غالبا ما تكون محدودة كالموارد المالية والمواد الخام او غيرها ، ويشمل هذا الشكل ايضا التنافس بين الجماعات في الاداء ، خاصة في الوظائف التي تتشابه ، كما" تتصارع جماعات العمل عندما يكون هناك اختلاف في المستويات التنظيمية حول وجهات النظر، حيث يحاول كل منها اصطناع الافكار التي تخدم مصالحه واهدافه ، ويتصارع ايضا الاستشاريون والتنفيذيون حول الخبرة في الانجاز والاداء بحيث يرى التنفيذيون ان الاستشاريون يميلون اكثر الى التنظير مع نقص الخبرة الأكاديمية والعلمية التي تساعد على تحليل المواقف، في حين يرى

الاستشاريون ان التنفيذيون يقتصرون الى الرؤية الاستراتيجية والعلمية الدقيقة للموضوع" (مصطفى ادم ، ادم يعقوب، ومالك المنصور، 2020، صفحة 18).

وعادة ما "ينشا الاختلاف في وجهات النظر بين الجماعات وبما ان المنظمة تعتمد على هذه الجماعات التي تشكل اجزائها مثل الدوائر والاقسام واللجان... وغيرها في انجاز اعمالها، فتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين هذه الاجزاء، هذه الصراعات شأنها شأن الصراعات بين الافراد فيما بينهم، وليس بالضرورة ان تكون هذه الصراعات سلبية فقد تكون ايجابية ايضا " (مهدي وبن بريكة، 2020، صفحة 364).

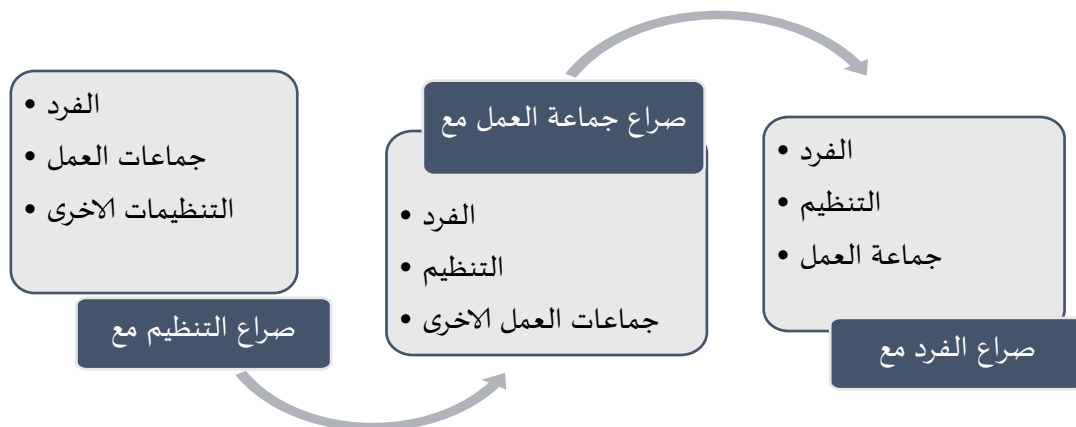
#### 5- صراع التنظيم مع التنظيمات الاخرى :

وهو "الصراع الذي يحدث بين التنظيم والتنظيمات الاخرى، والتي تتنافس للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها" (رزيق ويحياوي، 2018، صفحة 257)، وقد يكون الصراع بين التنظيمات المتشابهة شكلا من اشكال التنافس على الخدمة والزبائن مثل شركات متعاملي شرائح الهاتف النقال التي يسعى كل منها الى فرض هيمنتها على السوق، او التنظيمات التي تتشابه أنشطتها والتي يرغب كل منها في البروز والظهور

وبناء على ما تم عرضه في العناوين والعناصر السابقة يمكننا تلخيص اشكال الصراع التنظيمي حسب الشكل

التالي:

#### الشكل رقم (09): يبين اشكال الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث

## ثانياً: انواع الصراع التنظيمي:

من خلال التعريفات التي قدمها كثير من العلماء حول موضوع الصراع التنظيمي ، نجد ان تبسيط معناه يبين "وجود معارضة أو خلاف"، بحيث يتم اعتبار الصراع عملية تفاعلية تتمثل في عدم الاتفاق أو الاختلاف داخل الكيانات الاجتماعية أو فيما بينها (أي الأفراد والجماعات والمنظمات ... الخ)، وفي الكثير من الحالات أو المناسبات يكون الصراع مرادفًا للعنف، ومع ذلك فإن منظمة الأمم المتحدة الدولية للطفولة (اليونيسيف، 1995) تنفي هذا الافتراض، موضحة أن الصراع لا يحدث فقط في حالات العنف، (Soubagleh و Khaireh، Moussa، 2020، صفحة 04) ولكنه يحدث أيضًا عندما تكون هناك اختلافات في الأفكار والقيم والمواقف ووجهات النظر حول مجموعة من القضايا، حيث نجد أنواعا عديدة للصراع منها ما هو متعلق بالأهداف أو المصالح والفائدة ، أو الأفكار والمعتقدات والانتماءات الأيديولوجية ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة حصر الأنواع الشائعة للصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .

## 1-صراع القيمة والمكانة :

"تعرف القيم على انها مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة ، والتي تامر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف محددة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد معايرها تحكم سلوكه" (عبد الرحيم الشاذلي و عبد الناصر عبد الله ، 2016، صفحة 41)، و"القيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات" (عبد الرحيم الشاذلي و عبد الناصر عبد الله ، 2016، صفحة 42)" ، وصراع القيمة هو الصراع الذي يكون على المكانة والموارد والمواد النادرة ، وقد اشار لويس كوزر الى صراع القيمة والمكانة وطلب المواد النادرة ، موضحا ان الجماعات المتصارعة يمكنها ان تقصي او تحييد الجماعات الاخرى او حتى تأذيها طلبا لهذه القيمة والمكانة ، فالقيمة في بيئة العمل هي تشبع بجملة من المبادئ والقوانين التي يتحدد سلوك الافراد والجماعات داخل التنظيم على أساسها في مواقف مختلفة ، اما المكانة فهي موقع الفاعلين في التنظيم وقد تكون منصب العمل ، او حجم المسؤولية ، تفويض السلطة ، الامتيازات الممنوحة ، وغيرها مما يشكل مكانة وموقعا للفاعل في هذا التنظيم.

## 2- صراع الهدف :

ان الاختلاف في الأهداف يعد من بين الأسباب الرئيسية للصراع التي ترتبط بالمنافسة بين العاملين والموظفين داخل جماعات العمل او الوحدات والاقسام (بلطرش و جميل ، 2020، صفحة 991) ، ويرى ماير وفيرسر (Mayer & verser) ان "صراع الهدف ينشأ نتيجة للاختيار الذي يقع فيه الفرد عندما يكون بين موقفين يجب الاختيار بينهما ، وتزداد قوة الصراع عندما يكون الاختيار متعلقا بهدفين إيجابيين اذ ان ذلك يكون اكثر صعوبة ويستغرق وقتا أطول من قبل الفرد ، خاصة ان كانت المميزات والعيوب في كلا الهدفين متساوية تقريبا في معظم الجوانب ، ومن ناحية أخرى فقد لا تكون جميع الأهداف إيجابية بل قد يكون بعضها إيجابي والأخر سلبى ، وهنا يأتي دور الفرد في محاولة إيجاد اطر للتعامل معها او تجنبها اذا استطاع ذلك وخاصة السلبية منها " (النمر، 1994، صفحة 51)، فتحديد الهدف بالنسبة للفاعل يعد اول خطوات تفادي الصراع ، وينطبق ذلك على الفرد و الجماعة و التنظيم أيضا ، لان كل العمليات او السلوكيات او الاحداث لا يمكنها الخروج عن دائرة الفعل الاجتماعي الذي يتحدد من خلال عناصره الأربعة الفاعل والهدف والموقف والمستويات المعيارية للفعل ، مع مراعات خضوع الفعل للظروف الخارجة عن نطاق الفاعل والوسائل التي يختارها في القيام بالفعل.

## 3- صراع المصالح والفائدة :

يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصالحه الشخصية من عدمها بنوعية العلاقة التي يقيمها مع الغير داخل التنظيم وتعدد المصالح داخل التنظيم باختلاف اهتمامات الافراد وطموحاتهم ، "وقد تكون المصالح المادية اكثر المجالات لنشوء الصراع داخل التنظيم ، فاذا رأى الفرد ان مصالحته المادية قد اهدرت لمصلحة طرف اخر ، فان ذلك يكون مدعاة لنشوء حالة من الصراع بين الأطراف المعنية ، فمثلا الترقية من مرتبة الى أخرى ، فاذا شعر الموظف انه لم تتح له فرصة في الترقية لان طرفا اخر قد ظفروا بها بالرغم من توفر المؤهلات الكافية لترقيته الى تلك المرتبة ، عندها تسود حالة من التوتر بين الفرد واطراف العلاقة ، حيث يبدأ الطرف المتضرر بتكوين اتجاهات معادية للأطراف الأخرى ويحاول تكوين مؤيدين له في مواجهة التعسف الذي قد يضر بمصالحه ، ومن الممكن ان يستخدم جهوده إضافة الى جهود مؤيديه لإحداث الضرر بالطرف الاخر او مصالحه ماديا او معنويا" (النمر، 1994، الصفحات 52-53). ويرى ماكيفر وبيج (mclver & page) ان "جوهر الصراع يكمن في نشاط الشخص نحو الاخر أكثر منه نحو الهدف، فالصراع ينشأ عادة نتيجة التعارض في المصالح، وبسبب تأصل الانانية والذاتية وتغليبها على اثار الغير، ورغم ان المجتمعات

الحديثة تغلبت على صور الصراع الهمجية والبربرية التي تعوق حركة نموها وتطورها، إلا أن كثيرا من صور هذا الصراع لا تزال موجودة" (الجواد، 1982، الصفحات 101-102).

#### 4- صراع الفكرة أو الصراع الأيديولوجي :

من خلال تطبيقه لنظرية جون ديوي حول الفكر والوعي، باعتبارهما ينتجان بسبب العقبات والصراعات التي تنشأ من التفاعل بين المجموعات الاجتماعية المختلفة يستنتج لويس كوزر (1957) " أن الصراع هو ذبابة الفكر، وأن له دورا أساسيا في تحفيز الذاكرة والملاحظة، والابداع والابتكار، وبسبب التصادم والصراع في العلاقات الاجتماعية بفكر الإنسان، مما يجعله مختلفا عن السلبية الموجودة في الجنس الحيواني " (Coser, 1957, p. 198)، وهو بذلك يعتبر الصراع شرطا أساسيا للتفكير والابداع، وهي فكرة منطقية بالنظر إلى أن الدوافع الإنسانية والعلاقات الاجتماعية المختلفة بين الأفراد أو الجماعات التي تنتج الصراعات لديه، تكون بذلك منطلقا للتفكير والتأمل والإيمان بمعتقد دون آخر والدفاع عن مبدأ أو تبني مواقف مختلفة بناء على مكتسبات ثقافية أو اجتماعية أو دينية أو غيرها، ومن أمثلة الصراع الفكري الأكثر انتشارا داخل المؤسسة أو التنظيم، صراع النقابات العمالية ونضالها حول حقوق العمال والموظفين، وسعيها لفرض أفكارها المتعلقة بالعمل والأداء وفعالية المؤسسات والتنظيمات المختلفة وتبنيها لاتجاهات أيديولوجية، بالإضافة إلى صراع اللجان المنتخبة مثل اللجنة المتساوية الأعضاء أو لجان التأديب، أو المراقبة والتفتيش... وغيرها، إضافة إلى الصراع الفكري عند الأفراد في نظرتهم للعمل وعلاقتهم به.

#### ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي:

من أجل فهم ماهية الصراع التنظيمي اهتم العديد من الباحثين بالمرحلة التي ينشأ فيها الصراع داخل التنظيمات، وقد اختلف الكثير منهم في تحديد هذه المراحل، ومن أمثلة ذلك " قدم الباحث Friedrich Glasl (1997) تسعة خطوات للصراع، في حين قدم Douglas Noll (2000) خمسة مراحل، ويقول Eric Brahm (2003) أن هناك ثمانية مراحل للصراع التنظيمي، والبعض الآخر يعتقد أنه لا يوجد عدد محدد لمرحلة الصراع بل أن هذه المراحل تختلف بطبيعة الصراع ونوعه وشدته " (Jens و Elisabeth، 2015، صفحة 55)، إلا أن الغالبية منهم يتفقون على وجود خمسة مراحل على الأقل للصراع التنظيمي هي:

1-الصراع الكامن : هي مرحلة تستبق مرحلة الصراع الفعلي المعلن، " وتحتوي جملة الظروف والأسباب التي من شأنها ان تؤدي الى نشأة الصراع " (بن عبد الله وقشي، 2021، صفحة 61) ، وهي الشرارات الأولى للخلاف او التنازع على موضوع معين دون حدوث التصادم، أي ان الصراع الكامن صراع مخفي لم يصل الى المواجهة او الإعلان، وتظهر بذور احتمال وقوع الصراع في هذه المرحلة الا انه قد يتعذر التعرف عليه بسبب قلة الوضوح في أسبابه الحقيقية وعلى هذا الأساس يكون التشخيص الدقيق له صعبا (حبيبة، 2021، صفحة 700).

2-الصراع المدرك : تصل مرحلة الصراع الى الادراك عند الاحساس بالاختلاف حول موضوع الصراع، ويكون سابقا للمواجهة او التصادم، حيث يبدأ أطراف الصراع بملاحظة وإدراك وجود صراع، على اساسه يتخذ كل طرف موقفا حول موضوع الصراع، ومن أكثر ما يعزز إدراك الصراع قنوات الاتصال المختلفة داخل التنظيم او خارجه (بن عبد الله وقشي، 2021، صفحة 61)

3-الصراع المحسوس: وهي مرحلة الاحساس والشعور بالانزعاج والتوتر والقلق بين أطراف الصراع او طرف واحد منه، على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية (حبيبة، 2021، صفحة 700) ، ومن مؤشرات النفور والايماءات ، الألفاظ المسيئة ، النميمة ،..... وغيرها .

4-الصراع الظاهر : ويسمى ايضا بالصراع العلني او التصريح بالصراع بين أطراف الصراع والاعلان عنه مهما كان شكله، ويشمل ذلك كل السلوكيات والافعال التي تعبر عن الصراع، كالمشاحنات او العدوان او الانسحاب او اللامبالاة، او التكتلات او غيرها من التصرفات (بن عبد الله وقشي، 2021، صفحة 62)

5-الصراع المؤكد: وهي المرحلة التي يكون فيها الصراع مؤكدا وتظهر نتائجه وتأثيراته على التنظيم او افراده (حبيبة، 2021، صفحة 700)، وفيه تحدث المواجهة وينتقل الصراع الى شكل معين كالأزمة او المشكلات المختلفة ، او النزاع ، حيث يتخذ كل طرف من الصراع موقعه ويصرح بالاختلاف وعدم الاتفاق مع الطرف الاخر، وهي المرحلة التي غالبا ما يدركها الآخرون غير اطراف الصراع ، وتصل فيها عملية الصراع الى التدخل من المؤيدين او المعارضين او الادارة لحل الاشكال او تهدئة الاوضاع او استخدام استراتيجية معينة في اطار ادارة هذا الصراع.

رابعاً: ابعاد الصراع التنظيمي:

### 1- صراع المهمة : (Conflit de tâche)

صراع المهمة هو ذلك الصراع الذي يتعلق موضوعه بالمهام والوظائف المختلفة للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويحدث هذا الصراع نتيجة عدم وجود اتفاق بين افراد الفريق الواحد حول محتوى الاعمال والوظائف التي يقومون بها والتي تتضمن الاختلال في وجهات النظر وفي الأفكار والآراء ، ويقترَب هذا المفهوم من تعريف نورثكرافت (northcraft) الذي يرى "انه تعارض بين الأفكار داخل الجماعة واختلاف يتعلق بمحتوى وغايات المهام ، حيث يتولد من الاختلاف في الاحكام والتصورات الفردية المختلفة للمهمة ، ويظهر عندما يعاين ويقارن افراد الجماعة اراءهم ، ثم يحاولون الخروج برأي واحد ، وحسب هذه الرؤية فان صراع المهمة لا يحدث في المهام الروتينية التي تعود افراد مجموعة العمل القيام بها ، بل يظهر عند أداء المهام الجديدة التي تتطلب إيجاد حلول لتحديات لم يعتد عليها هؤلاء الافراد" (لمين، 2018 ، الصفحات 95-96)، وقد يؤدي الصراع والتعارض في المهام الى الاختلاف حولها ، كما يمكنه أيضا ان يحسن الوظائف والمهام ويحفز العمل الإبداعي واتخاذ القرار الجماعي من خلال تعزيز التفكير النقدي والبناء ، كما يوفر تعارض المهام ابتكار طرق جديدة ومبتكرة لحل مشكلات العمل " ( Ann ، Louise ، Raymond ، 2022 ، صفحة 04)، لذلك فان هذا البعد النوعي من الصراع لا يأخذ غالبا بالضرورة صفة السلبية بل يمكن ان يكون اتجاهاه إيجابيا ، وقد اكدت العديد من المقالات التي ناقشت بعد صراع المهمة ان الأسلوب الاستراتيجي التعاوني هو الأقرب للتعامل مع هذا الموضوع الخاص بالصراع.

### 2- صراع العملية :

يمكن النظر الى صراع العملية على انه التعارض الذي يظهر بسبب الاختلافات في طريقة تنفيذ المهام او اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة او التنظيم او جماعة العمل، وصراع العملية يمكن ان يكون له نتائج سلبية واخرى ايجابية على فعالية المؤسسة وجوانب مختلفة من التنظيم، لذلك يعد فهم وادارة صراع العمليات جانبا مهما لفعالية التنظيمات. و"يشير صراع العملية إلى المواقف المتعارضة حول الجوانب اللوجستية لإنجاز المهمة، والتي يمكن أن تكون خلافات حول توزيع الموارد أو مسؤوليات المهمة وحول التفويض" (Szilard و Phyllis ، 2023 ، صفحة 260)، ويعني

ذلك ان صراع المهمة هو التعارض والاختلاف حول النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وطريقة عملها والخطوات التي تؤسس عملياتها.

### 3-صراع العلاقة :

يختلف صراع العلاقة عن صراع المهمة الذي يرتبط بقضايا العمل ، بانه قائم على التعارض في المشاعر كالانزعاج والتوتر والإحباط ، او العداء والتهيج ، وقد اكدت العديد من الدراسات والبحوث ان صراع العلاقة له اثار سلبية سواء على الافراد او المجموعات وحتى التنظيمات ، منها انخفاض الأداء ونقص الفعالية وتذبذب في الإنتاجية ، ويعود ذلك الى انشغال اطراف الصراع بمحفزات أخرى بعيدا عن المهام الموكلة اليهم ، وتركيزهم على الأطراف الأخرى من خلال الانتقاد والمناقشة او التجاهل او البحث عن حلول أخرى ( Ann ، Louise ، Raymond ، 2022 ، صفحة 260)، فصراع العلاقة بين الافراد فيما بينهم او بين الرئيس والمرؤوس يؤدي الى حالات من التوتر تتراوح درجاتها بين التجاهل والاستفزاز والعداوة ، وهو من الأنواع الغير مرغوبة في مجال العمل نظرا لما تحدثه من تأثير سلبي على عمل الفريق ، وينتج صراع العلاقة تبعا لمواقف تحدث في العمل او بسبب الاختلافات وعدم التوافق في الاتجاهات بين الأطراف .

خامسا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

### 1-التفسير الماركسي للصراع

يعتبر الصراع احد اهم المداخل الفكرية في فهم ماهية التنظيم وتفسير العلاقات التي تسوده ، حيث برزت هذه الفكرة في البداية لدى الفيلسوف وعالم الاجتماع الالماني كارل ماركس ، الذي درس فكرهيجل بتمعن واخذ عنه المدخل الجدلي ، وحوله الى تفسير مادي لتاريخ المجتمعات الانسانية ، موضحا ان الاصل في وجود الانسان واستمرار نوعه يتوقف على الفعل الانتاجي في العملية الانتاجية ، التي يترتب على وجودها وتطورها ظهور التشكيلات الاجتماعية ، وما تتضمنه هذه التشكيلات من نظم سياسية وتشريعية وثقافية ومعرفية ، وما يرتبط بها من وعي (حسان، 2014-2015 ، صفحة 20)، وبهذا يكون ماركس قد فسر انماط الانتاج تفسيرا ماديا من خلال مفاهيم شملت " قوى الانتاج وعلاقات الانتاج " .

ولقد تبنى (كارل ماركس) في نظريته المادية المنهج الجدلي الذي اشتهر به الفيلسوف الألماني (هيجل) ، الا ان تبنيه لهذا المنهج لم يكون مطابقا لما جاء به هيجل ، بل اخذ منه نواته الجدلية وعدل فيه وحول موضوعه من جدل الأفكار والتصورات العقلية الى جدل الطبيعة والمجتمع ، أي التحول والانتقال من صراع الأفكار الى صراع الطبقات الاجتماعية ، هذا الأخير لقي حقيقته صراع بين من يملكون وسائل الإنتاج وبين من لا يملكونها ، فموقع الافراد والجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد وضعهم الاجتماعي في بناء القوة داخل المجتمع ، فإما ينتمون الى الطبقة المسيطرة " البرجوازية" او ينتمون الى الطبقة الخاضعة " البروليتاريا" ، فنظام الملكية حسب ماركس هو مصدر كل الشرور الاجتماعية ، لذا يجب الغاؤه وتعويضه بنظام الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج حتى يسود العدل والمساواة داخل المجتمع (زيات ومختار درويش ، 2019، صفحة 385)، وفي هذا الانتقال من جدلية هيجل الفكرية الى الصراع الطبقي يكون ماركس قد تحول من الفكر التجريدي الذي استخلص منه مسلمات الاتجاه الصراعى وهي نفي النفي ، وصراع المتناقضات ، وتحول الكم الى الكيف الى التفكير الواقعي في المجال الاجتماعي والاقتصادي التي يفسرها الصراع الطبقي في المجتمع .

واعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا الفكرية التي انطلق منها في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية التي تشكل في نظره فئة اجتماعية متميزة ، لأنها اداة من ادوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الاخرى ، فالوظيفة الاساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي والاستغلال ، مع الاشارة الى ان هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الانتاج لذلك فان نموها يعد طفيليا ومهمتها الاساسية هي الحفاظ على الاوضاع الراهنة ، التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة ، ومن هذا المنطلق وضع ماركس تحليلاته البيروقراطية في اطار نظريته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناتج عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الانتاج والقوى المنتجة ، كما ان النظرية الماركسية تفترض بان القوى المنتجة تتغير وتنمو باستمرار نظرا لامدادها على مستوى النشاط الانساني الفعلي لتعبر عن مقاومة علاقات الانتاج الثانية مما ينتج عن ذلك ظهور تناقضات داخل التنظيمات ، ومن ثم فان هذه التناقضات يمكن ان تشمل المستويات التنظيمية وخاصة بين ابنية السلطة ، كما هو الحال بين الاقسام والوحدات الانتاجية داخل المصانع ، وهذه التناقضات قد لا تؤدي دائما الى تحولات وتغيرات راديكالية داخل التنظيمات بما يكفي ان تظهر في شكل ازمات سياسية يمكن رؤيتها او كأزمة قانونية تظهر في النقاط التالية : (دريش، 2013، صفحة 63).

- ان التنظيمات كغيرها من الانظمة الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو وتؤدي ايضا الى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم والقوى الاجتماعية.
- ان حيوية البناء الاجتماعي لا يجب قياسها او تحديدها بمفاهيم الزمن او الثبات المؤقت، وينمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات وانما يتم تحديدها عن طريق معدل الاشكال الاجتماعية التي بدأت تظهر في مقابل اشكال اخرى بدأت بالاختفاء.

ان دراسة التنظيمات باعتبارها تتكون من مشاركين مندمجين مع بعضهم البعض داخل نشاط معين يعد تجريدا يخفي وراءه خصوصية واشكال الجماعات داخل التنظيمات ، ويخفي ايضا خصوصية المصالح بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات التي تتنوع تبعا لتنوع درجة التناقضات البنائية التي تتطور بداخلها ، كما ان المشاركين قد اصبحوا يشعرون بهذه التناقضات لدرجة انها انعكست على مستوى الايديولوجيات من جهة وعلى مستوى المراكز من جهة اخرى ، فأصبحت التنظيمات تعد مركزا لتطوير التناقضات كما انها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي اكثر اتساعا ، وتعد جزءا من تكوين سوسيو تاريخي منح اسلوب الانتاج القدرة على السيطرة على الاخرين (دريش، 2013، الصفحات 63-64).

## 2- تفسير الماركسية المحدثه لظاهرة الصراع :

يتفق العديد من المفكرين والباحثين الذين عرفوا بمنظري الصراع التحليلين أمثال رالف داراندورف ((R.Dahrendrof) لويس كوزر و راندال كولنز ، والذين يطلق عليهم رواد الماركسية المحدثه ، في ان المدخل الصراعى يعطي حيوية في دراسة المجتمع والتغيرات والتطورات التي تطرا عليه ، الا انهم يعالجون ذلك بطريقة مختلفة عن تلك التي جاء بها كارل ماركس مستفيدين من الإرث الذي خلفه ، حيث يجادل رالف داراندورف (1929-2009) بان "هناك ميل متأصل للصراع في المجتمع ، وان الجماعات التي تمتلك القوة سوف تناضل من اجل مصالحها ، وكذلك الامر بالنسبة للجماعات التي تفتقد للقوة ، ومصالح الجماعتين مختلفة بالضرورة ، وانه عاجلا او اجلا تكون جماعة القوة في بعض الانساق محصنة تماما ، لان التوازن بين القوة والمعارضة يتغير ، والمجتمع يتغير ، وهكذا فان الصراع يمثل القوة الخلاقة العظمى للتاريخ الإنساني " (روث و السون ، 2010 ، الصفحات 207-208)، ويرى داراندورف ان الصراع ليس على ملكية وسائل الإنتاج كما جاء به ماركس انما هو صراع على القوة والسلطة ، حيث يحدد ثلاثة عوامل هامة

تؤثر في شدة وكثافة الصراع ، " أولها درجة أولئك الموجودين في مواقع الخضوع ضمن رابطة واحدة ، ثانيا وهو يمثل عامل متوازيا مع العامل الأول ، الدرجة التي يتم عندها احتلال السلطة من قبل اشخاص يوجدون كذلك في القمة ضمن مناهي أخرى ، أي من مواقع أخرى او اذا كانت مواقعهم تعددية ، وهكذا فانه كلما كان قادة الصراع من الملاك يستخدمون مواقعهم او ثروتهم لإخضاع الآخرين ازدادت شدة التوتر والصراع ، ثالثا انه كلما كان الحراك اكبر بين المواقع فان شدة الصراع وكثافته تكون اقل " (روث و السون ، 2010 ، صفحة 215)، ويتمحور الموضوع الأساسي للصراع عند داراندورف حول السلطة والقوة ، حيث لاحظ من خلال دراسة التنظيمات الصناعية الحديثة وجود طبقة من العمال الأثرياء ليست تلك التي تحدث عنها كارل ماركس ووصفها بالبروليتاريا ، فتيقن بان الصراع ليس مبنيا على ملكية وسائل الإنتاج فقط بل هو صراع على كل المتناقضات وصراع على توزيع مراكز السلطة.

واهتم لويس كوزر (L. Coser) بتحليل وظائف الصراع في التنظيم ونتائجه، ويرى ان الصراع هو "صراع على طلب المكانة والمواد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تحييد وايداء او حتى اقصاء الجماعات المتنافسة" (حسان، 2014-2015، صفحة 23) ويرى ان من وظائف الصراع إعادة الحيوية للتنظيمات الاجتماعية، ويقضي على العزلة وينمي تحالفات وانتماءات جديدة، ويزيد من تماسك الجماعات وبقائها.

### 3- تفسير البنائية الوظيفية لظاهرة الصراع :

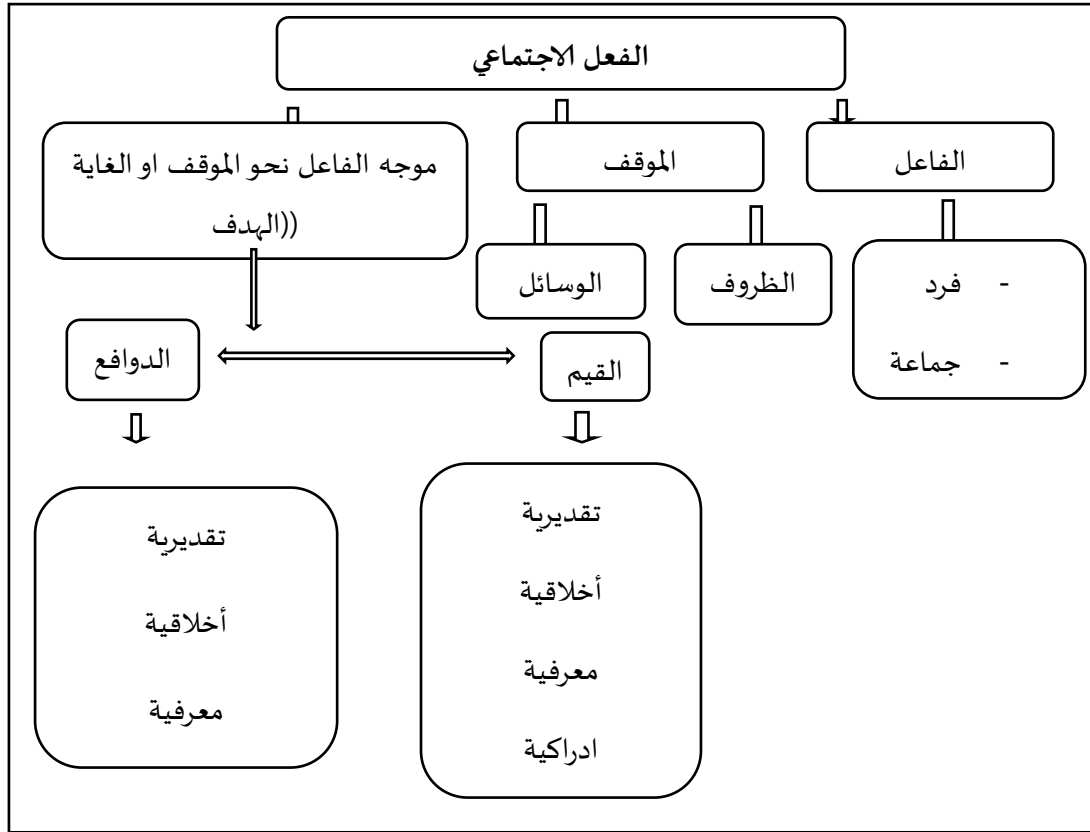
يعتبر تالكوت بارسونز (1902-1979) من بين علماء الاجتماع الأوائل المؤسسين للنظرية البنائية الوظيفية في تفسير المجتمع، هذه النظرية التي اعتمدت على مبدا المماثلة العضوية للكائن الحي واعتبرت المجتمع نسق كلي يتكون من انساق فرعية، فالتنظيمات حسب بارسونز انساق اجتماعية تؤدي وظيفة تخدم النسق الكلي الا وهو المجتمع، ومن اجل ان يؤدي هذا التنظيم دورا فعالا في المجتمع ويحقق أهدافه، وتسايل بارسونز " كيف تستطيع المنظمة تحقيق نسقا اجتماعيا متكاملا ومتضامنا انطلاقا من افراد وجماعات متباينة ومختلفة أصلا؟ وكيف يمكن ادماج كل هذه الاختلافات والفوارق الموجودة في ميدان العمل لكي تصب مختلف الأطراف في تحقيق نفس الأهداف " (حميد، 2021، صفحة 419)، وانطلاقا من ذلك قدم بارسونز فكرة القيم ونسق القيم والادوار المرتبطة بالوظيفة ، مبينا ان التنظيم ينتج جملة من القيم التي يتبناها المنتسبون اليه في سلوكياتهم وتصرفاتهم تجاه التنظيم او الآخرين ، وان

التنظيم كنسق عليه ان يحافظ على استقراره واستمراره من خلال ما سماه بمستلزمات الحفاظ على النسق ولها أربعة اركان أساسية هي تحقيق الأهداف التي يهدف التنظيم إليها ، والموائمة أو التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على التنظيم بسبب البيئة أو عوامل أخرى باعتباره للتنظيم نسقا مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة ، والتكامل بين اجزائه ومكوناته وحفظ النمط الكامن من خلال إزالة التوترات والقضاء على الصراعات والمشكلات في مهدها، وبالنظر إلى هذه المحددات والمستلزمات نلاحظ ان اثنين منها اهتمت بفعالية التنظيم وهي تحقيق الأهداف والموائمة (التكيف) ، واثنان اهتمت باستقرار التنظيم هما التكامل وحفظ النمط الكامن.

علم الاجتماع بالنسبة لبارسونز هو "العلم الذي يحاول تطوير نظرية تحليلية لأنظمة العمل الاجتماعي بقدر ما يمكن فهم هذه الأنظمة من حيث خاصية تكامل القيمة المشتركة"، وقد ميز بارسونز بين نوعين من أنظمة العمل المنطقية والغير منطقية، ويقصد بنظام العمل المنطقي الذي تكون فيه الأفعال عقلانية، والتي تكون غاياتها وعلاقات الوسائل التي تبرزها هي العلاقات الجوهرية للأشياء ، مما ينتج لنا ثلاثة قطاعات فرعية على أساس التقديم التدريجي للعلاقات الأوسع لفعل معين مع بقية نظام العمل، اولها القطاع التكنولوجي، الذي يتضمن اختيار وتطبيق الوسائل لتحقيق غاية واحدة مجردة من الغايات الأخرى، أما القطاع الفرعي الأكثر تعقيداً من الناحية التحليلية فهو القطاع الاقتصادي، الذي يتضمن تخصيص الوسائل النادرة بين الغايات البديلة من حيث الأهمية النسبية لهذه الغايات، وأخيراً هناك القطاع السياسي الفرعي، والذي يتضمن السيطرة على تصرفات الآخرين لتحقيق أهدافهم الخاصة التي يتم تأمينها عن طريق القوة القسرية (Boskoff، 1950، صفحة 395).

ولقد ركز بارسونز في تحليلاته للجماعات الاجتماعية على مفهوم الفعل الاجتماعي باعتباره أصغر وحدة تحليلية للظواهر الاجتماعية، ويعرفه على انه " نسق معقد من السلوك يمكن تقسيمه إلى أجزاء مختلفة للتمكن من تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة " (موسى واحمد رأفت، 2001، صفحة 07)، حيث يحدد بارسونز هذه الأجزاء بثلاثة عناصر هي الفاعل، والموقف، وموجهات الفاعل نحو الموقف.

الشكل رقم (10): يبين عناصر الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز



المصدر: (موسى واحمد رأفت، 2001، صفحة 07)

ويتضح من خلال هذا المخطط ان أساس أي ظاهرة اجتماعية خاصة او عامة على غرار الصراع يمكن تفسيرها كفعل اجتماعي يقوم به فاعل سواء فرد او جماعة او نسق، من اجل تحقيق هدف معين او غاية، خلال موقف معين له ظروف يملها الموقف ووسائل يحددها الفاعل، على ان يخضع الفعل الى القبول او الرفض حسب ما تمليه المستويات او المحددات المعيارية التي يضعها النسق الاجتماعي "التنظيم او المؤسسة" بصفة خاصة او المجتمع بصفة عامة... الخ.

#### 4-روبيرت كينج ميرتون :

الى جانب تالكوت بارسونز يعتبر روبرت كينج ميرتون احد اهم المنظرين للنظرية البنائية الوظيفية حيث قدم ميرتون مفاهيم عديدة من خلال دراسته للبيروقراطية في التنظيم وتقصي المشكلات والصراعات التي يتعرض لها على غرار الوظيفية واللا وظيفية ، المعينات الوظيفية ، البدائل الوظيفية ، وعلى الرغم من اعتراف ميرتون بان التنظيم البيروقراطي برشده وعقلانيته وتحديده الدقيق للأهداف ، والمسؤوليات ، وتنظيم العمل ، يساعد على ضبط

السلوك والتنبؤ به (حسان، 2014-2015، صفحة 27)، إلا أنه لا يهتم باتجاهات الأفراد ورغباتهم واحساسهم وولائهم للتنظيم، وأن التنظيم البيروقراطي قد أهمل العلاقات غير الرسمية التي تنتج داخل التنظيم، وأن التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات يؤدي إلى الجمود والتصلب وعدم المرونة مما ينتج عنه آثار غير متوقعة، ويميز ميرتون بين نوعين من الوظائف، الوظائف الظاهرة وهي الواضحة والاهداف المباشرة للوظيفة، والوظائف الكامنة التي لم تكن مقصودة أو متوقعة، والاساس في طرحه لهذا التمييز بين الوظائف هو الخلط بين الدوافع الذاتية والدوافع الموضوعية للوظائف، وضرورة التوفيق بينهما أو الفصل عند ما لا يكون التوافق.

#### 5-الفن جولدنر وأنماط البيروقراطية في التنظيم :

حاول الفن جولدنر (A. Goldner) إعادة تنظيم احد المؤسسات الامريكية لصناعة الجبس وتحويله من خلال ادارته لها، وعمل على تغيير النمط التقليدي في التسيير، وبنى محله نمطا بيروقراطيا جديدا يقوم على الرشد والعقلانية والقواعد والإجراءات، فلاحظ ان النظام الجديد القائم أساسا على المراقبة اصبح أداة لممارسة السلطة من خلال التنظيم، فالتنظيم البيروقراطي العقلاني يحتوي نموذجين من السلطة، الاولى مبنية على الخبرة والقبول والطوعية في الاتباع، والثانية مبنية على العقاب وتتصف بالإلزام والجبرية والارغام، ومن خلال اختبار جولدنر الميداني لمتضمنات واسس البيروقراطية واقعا حدد ثلاثة أنماط للتنظيم البيروقراطي هي :

5-1-البيروقراطية المزيفة : تكون فيها الإجراءات والقواعد واللوائح مفروضة من هيئات او جهات خارجية عن التنظيم ولا دخل للإدارة فيها ولا للعمال، ولا تلقى الدعم من الإدارة ولا القبول من العمال وبالتالي لا يحدث صراع بين جماعة العمال وجماعة الإدارة (حسان، 2014-2015، صفحة 32).

5-2-البيروقراطية النيابية : او ذات الطابع التمثيلي : يتم فيها وضع القواعد والقوانين بالاشتراك بين الإدارة والعمال عن طريق التمثيل عبر اللجان المنتخبة، وتحضي بقبول الطرفين، قد ينتج عنها توترات ولكنها نادرا ما تؤدي الى صراع صريح او شديد (حسان، 2014-2015، صفحة 32).

3-5- البيروقراطية الجزائية : ذات الطابع العقابي : القواعد يضعها أحد الطرفين اما جماعة الإدارة او جماعة العمال وغالبا ما تكون الإدارة، وتؤدي الى الضغط، ويقبلها طرف ويرفضها طرف اخر، فيتم استخدام العقاب والجزاء، وتؤدي الى الصراع والتوترات كما يتم دعمها بالأفكار غير الرسمية لجماعات العمل (حسان، 2014-2015، صفحة 32).

### 6- التحليل الاستراتيجي لظاهرة الصراع في التنظيم لدى ميشال كروزيه :

يمكننا النظر الى استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي لعالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه (1922-2013)، الذي قدم لنا نموذجا لتفسير الاستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم ، حيث انطلق كروزيه من دراسة النموذج المثالي البيروقراطي لدى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر وتعقب الجوانب السلبية فيه ، ولاحظ كروزيه ان فيبر قد اهل جانبا مهما في البيروقراطية الا وهو الصراع ، ويعرف كروزيه الصراع على انه "حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من اجل تحقيق المكانة والقوة او الموارد النادرة ، فكل جماعة او افراد يسعون الى تحييد الاخرين رغبة في تحييد ذلك المطلب " ، ويرى كروزيه ان اكثر أنواع الصراع شدة والتي تتكرر باستمرار، هي تلك التي تحدث بالمستويات التنظيمية المتماثلة والمتقاربة ، التي تكون فيها الأدوار متشابهة في المكانة والمهام داخل التنظيم ، والتي تكون فيها درجة الكفاءة متساوية تقريبا ، والتحكم في المعلومات متساوي ، مما يوسع منطقة الشك لدى الأطراف المتصارعة ، فيظهر الصراع للعلن ، وعلى الطرف المقابل تبقى الصراعات قليلة وتتخذ صورا واشكالا خفية بين الأطراف التي تتفاوت في مواقعها في البناء الهرمي للسلطة ، (صويلح، 2015-2016، صفحة 142) ، وذلك بسبب العلاقة التبادلية والتفاوض على المصلحة التي تجعل الافراد يستخدمون أنواعا من الاستراتيجيات الهجومية او الدفاعية في سبيل تحقيق غاياتهم.

## سادسا: إدارة الصراع التنظيمي

ان محور الاهتمام الأساسي لهذه الدراسة هو كيفية إدارة مختلف أوجه الصراع التي تحدث داخل التنظيم او بسببه، لذلك فان دراسة فعالية المؤسسة مرتبط أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة لهذا الغرض، لأجل ذلك كان لزاما علينا فهم الدلالة التي يحتويها مفهوم الاستراتيجية وكذلك مفهوم إدارة الصراع، وتحديد الابعاد التي توضح لنا مختلف الأساليب والطرق المستعملة في هذا الإطار.

## 1-المحاور العامة لوضع الاستراتيجية :

الاستراتيجية جملة من الافعال المخطط لها والمنسقة بإحكام لبلوغ هدف منشود ، واستراتيجية المؤسسة تتضمن وضع مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تسمح للمؤسسة بانتقاء الأسلوب الأمثل ليس فقط لتحقيق أهدافها المستقبلية ، بل في جميع مراحل تسيير نشاطاتها ( Вісник Хмельницького національного університету، 2023، صفحة 236)، أي ان مفهوم الاستراتيجية في المؤسسة يختلف عن المعنى العام للاستراتيجية التي توجي بوضع الخطة الشاملة التي تتضمن كل تفاصيل العمليات الخاصة بالمؤسسة ، وان المقصود هنا هو الفعل الاستراتيجي الذي تمارسه إدارة المؤسسة او التنظيم في المواقف المختلفة لحل المشكلات والصراعات التي تعترضها حيث يمكن تحديد عدة محاور يمكننا من خلالها النظر الى المفهوم الاستراتيجي كالتالي :

1-1-الخطة الاستراتيجية **le plan stratégique** : أي بمعنى الخطة المدروسة والعامّة التي تحتوي على مجموعة البدائل والخطط الضمنية التي تدرس المواقف المحتملة، وتضع البدائل التي تتناسب معها، ويكون ذلك من خلال تصميم مقصود في شكل دليل موحد ومتكامل، يسعى الى تحقيق اهداف التنظيم.

2-1-المناوراة الاستراتيجية **poly stratégique** : وهو أسلوب الخداع والمناوراة للمنافس او الخصم، ويعتمد على السرية والمباغطة، والتنبؤ المسبق بردود الأفعال للخصوم والمنافسين.

3-1-النسق الاستراتيجي **le pattern stratégique** : نسق اتخاذ القرارات والتصرفات للمواقف المحتملة، وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه التنظيم في إدارة اعماله وانشطته، والإجراءات والقواعد التي يعتمد عليها التنظيم في نسق افعاله، وتعتمد التنظيمات في ذلك على تاريخها الماضي من خلال تقصي وتتبع التغيرات الرئيسية التي تطرأ عليها وتحليلها سواء كانت هذه التغيرات داخلية او خارجية.

1-4- التموقع الاستراتيجي **la position stratégique** : والمقصود منه موقع التنظيم من الصراع القائم، كان يكون طرفاً فيه، أو حكماً، والوضع الذي يحتله التنظيم كان تكون في وضع تنافسي يميزه عن بقية التنظيمات الأخرى أو العكس.

1-5- التصور الاستراتيجي **la perspective stratégique** : وهي التصورات التي يتبناها التنظيم حول دوره وأهدافها ومبادئها الكبرى، والطرق والأساليب التي سيعتمد عليها لتنفيذ افاقه، ويعتمد ذلك على فهم النسق الاجتماعي وحاجياته المرتبطة بالتنظيم، وتقدير حجم المدخلات والموارد الممكن الاستفادة منها (منصوري ومنصوري، 2014، الصفحات 321-322).

## 2- مفهوم ادارة الصراع : The concept of conflict management

قدم كل من كولمان وكوغلر (Coleman , Kugler) (2012)، خمسة أساليب لتصوير حل النزاعات في التنظيم والتي كان لها تأثير خاص في تشكيل إدارة الصراع التنظيمي وقد ركز كولمان على كيفية تأثير الاختلافات في ترابط الأهداف التعاونية والتنافسية على ديناميكيات الصراع ، ويؤكد هذا النموذج على مدى إيجابية الصراع في التحفيز الاجتماعي والنفسي ، او كيف تنتج التركيبات والانواع المختلفة من الاهتمامات الذاتية على الاستجابات المختلفة لأشكال الصراع " (COLEMAN و G. KUGLER، 2014، صفحة 947).

تشير إدارة الصراع خاصة في التنظيم الى عملية دائمة ومستمرة داخل التنظيم وهي تختلف عن مفهوم حل النزاع الذي غالبا ما ينتهي بتنازل أحد الطرفين، او الاتفاق بينهم، " وإدارة الصراع لا تعني بالضرورة تجنب الصراع او التقليل منه او انهائه، بل هو تصميم استراتيجيات فعالة لتقليل النتائج السلبية للصراع، وتعزيز وظائفه الإيجابية والبناءة لزيادة فعالية التنظيم " (Moussa، Khaireh، Soubagleh، 2020، صفحة 05)، اذ ان الخطأ الشائع في تعريف ادارة الصراع على انه التوجه الاداري التقليدي نحو القضاء على الصراع ، وعلى العكس من ذلك تبين النظرة الجديدة لمنتقدي هذا الاتجاه ان ادارة الصراع اوسع من ذلك ويمكن ان تكون علما منفردا بحد ذاته (علم ادارة الصراع) ضمن حقول العلوم الاجتماعية والادارية يوضح عملية احتواء الصراع ، وكيفية العمل على حله او الوقاية منه في حالات معينة ، والقدرة على خلق الصراع او انشائه لخدمة اغراض هادفة ، بالإضافة الى اساليب تعقيده ومنع

حله (عزم، 2012، صفحة 04) ، حيث لا تقتصر ادارة الصراع على احتوائه كشق ضيق للمفهوم ، او تحويله كألية اخرى ، او الحد منه او تجنبه.

يعرف عامر عوض ادارة الصراع على انه " الطريقة او الالية الاستراتيجية التي يتبعها المدير او المسؤول ، والتي يمكن من خلالها حل الصراع او الاختلاف ، الذي ينشأ سؤاء بينه وبين العاملين معه او بين العاملين مع بعضهم ، وتوجيهه نحو احداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين ، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ، لان الصراع اذا احسنت المنظمة ادارته تحول الى ظاهرة تبعث على الابداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة " ، وتعرفها ايضا ليلي عبد الحلیم قشيطات بانها " التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد ، او التدخل لمنع وحل الصراع المدمر " (منقوري ، لواتي، ورجم، 2022، الصفحات 81-82)، ومنه فان عملية ادارة الصراع تعد من المهارات الاساسية التي يجب ان تتوفر في الاداري او القائد لخلق التعاون بين الافراد والجماعات بما يخدم اهداف التنظيم ويحقق الفعالية المطلوبة في ادائه.

### 3- مفهوم استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي :

اختلفت اراء المفكرين والباحثين حول الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أوجه الصراع المتعلقة بالتنظيم وتباينت اتجاهاتهم، فمنهم من اعتمد على نموذج بلاك موتون، ومنهم من اعتمد على نموذج ثوماس وكيلمان، ومنهم من مزج بين هذين النموذجين (بوعلي وعبوره، 2022، صفحة 409)، الا ان استخدام نموذج او اخر لا يمكن ان يخرج عن نطاق بعدين أساسيين للأساليب والطرق المفضلة والمستخدمه في مواجهة الصراع وتدييره هما :

- بعد التعاون: ويمثل مدى محاولة ارضاء اهتمامات الاخرين
- بعد الحزم: يمثل مدى محاولة ارضاء الاهتمامات الخاصة (بورايو، 2017، صفحة 220).

### سابعاً: الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي:

تعددت الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي ، فمنها من استخدم الاسلوب التعاوني ومحاولة التوفيق بين الاطراف المتصارعة ، والبحث عن الحلول التي تحول هذا الصراع الى تنافسية ايجابية داخل التنظيم ، وتميل في ذلك هذه الاستراتيجيات الى الرضوخ والتجنب وعدم المقاومة ، في حين اعتمدت استراتيجيات اخرى على

الحزم والشدة والصلابة في التعامل ، وعدم الرضوخ للطرف الاخر، وهي استراتيجية تقوم على التطبيق الصارم للقوانين وفرض النظام والولاء بالقوة من خلال " التشريعات واللوائح والقوانين " ، ولكل من هذه الاستراتيجيات طرق واساليب مختلفة ، وقد قدم توماس وكيلمان خمسة أساليب للتعامل مع الصراع يرى فيها انها تلتقط الخيارات الأساسية المتاحة للأطراف المتنازعة بشكل أفضل من التمييزات الأبسط التي كانت تستخدم قبل ذلك في أبحاث الصراع ، حيث قاما بتصنيف خمسة أنماط للتعامل مع الصراع (التنافس والتعاون والمساومة والتجنب والتكيف) حسب البعدين الأساسيين لاستراتيجيات إدارة الصراع وهما بعد الحزم وبعد التعاون (Kenneth و W. Thomas، 1992، صفحة 266).

الشكل رقم (11): يبين استراتيجيات ادارة الصراع



وبالنظر الى هذا المخطط فإننا نلاحظ ان توماس وكيلمان قد اعتمدا على بعدين أساسيين في إدارة الصراع هما الحزم والتعاون وقاما بدمج مختلف الابعاد الأخرى فيهما، الا انه المتعمق في التفكير في ادارة الصراع يمكنه ان يحصي عددا أكبر من الاستراتيجيات الممارسة لهذا الغرض التي تم ذكرها في دراسات أخرى، مثل استراتيجية التحالف، استراتيجية الهيمنة او السيطرة، لذلك فقد اعتمدنا على تقديم عمليات استراتيجيات إدارة الصراع التي تفيد موضوعنا في الابعاد التالية:

## 1- بعد استراتيجية المنافسة :

يعد التنافس من الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً في المنظمات نظراً لما لها من شرعية وقبول لدى جميع الأطراف، وتظهر هذه الاستراتيجية في التنظيم عندما يكون اهتمام أطراف الصراع بأنفسهم عالٍ واهتمامهم بالآخرين منخفض، حيث يتجه الأطراف إلى تأكيد قدراتهم وعرضها أكثر من الاهتمام بحاجيات الآخرين أو رغباتهم، وهو أسلوب الفوز أو الاخفاق دون الاعتراف بتوقعات وحاجات الآخرين (العياضي ومرزوقي، 2020، صفحة 27).

يتميز أسلوب استراتيجية التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بعدم التعاون، أي تغليب المصلحة الفردية على مصلحة الآخر، فينتج لدينا طرف رابع وطرف آخر خاسر (حبيبة، 2021، صفحة 702)، وتضم استراتيجية التنافس العديد من الأساليب والطرق المختلفة لإدارة الصراع نذكر منها:

## ❖ 1-1- أسلوب القيادة التحويلية :

تتميز القيادة لدى المدراء أو الرؤساء في استراتيجية التنافس بنمط القيادة التحويلية التي تتميز بالقدرة على أحداث التغيير والتأثير على المرؤوسين، من خلال توجيه أفكارهم والعمل من أجل تحقيق الأهداف والقيم والدوافع والطموحات التي ينشدهونها، فالقائد التحويلي هو الذي يلهم المرؤوسين للتنافس والرقى بمصالحهم الذاتية، والسعي إلى أحداث التغيير، ويتم ذلك بالاعتماد على سحر الشخصية والكاريزما العالية والاهتمام الفردي بالأفراد المتميزين والمبدعين، والتحفيز الفكري والتشجيع المستمر. (حسين علي والعبيدي، 2009، صفحة 176).

## ❖ 1-2- التطوير المهني :

تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية وتحسين معلوماتهم وزيادة معارفهم حول أنشطة العمل، والهدف من ذلك تحفيزهم على الابداع في العمل والابتكار وخلق الأنشطة الجديدة التي تصنع التميز والفعالية لنشاط المؤسسات الشبانية، حيث تعمل الإدارة على حث الموظفين على السير في هذا الاتجاه من خلال ما يقدمه مسؤولو القطاع من نصائح وارشادات في الاجتماعات الدورية للعمال والموظفين باختلاف اصنافهم، حيث يعتبر التطوير المهني غاية الإدارة لمواكبة التغيرات الاجتماعية خاصة فيما تعلق بتطوير القدرات في مجال الاعلام الالي والتكنولوجيا الحديثة ورقمنه القطاع ومواكبة الأنشطة الجديدة التي تستهوي الشباب والمراهقين وتستقطبهم

لممارسة هواياتهم ونشاطاتهم ، وهو المظهر الأول للمنافسة في التنظيم والجهد الفردي لإشباع الحاجات وتحقيق الذات.

### ❖ 3-1- التدريب :

ويقصد بالتدريب كل الأنشطة التي من شأنها مساعدة الموظفين او المنتفعين على رفع ادائهم في العمل حاضرا او مستقبلا وتنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم (ريم، 2019، صفحة 387)، ويوفر التدريب قدرة على التعامل الجيد مع مراحل العمل مما يقلل من التوترات والصراعات التي قد تحدث بسبب النقص في التدريب وعدم التمكن من مختلف التقنيات ، حيث تقوم مديرية الشباب بمرمجة ايام تكوينية مختلفة في جميع المجالات للموظفين والاداريين ورؤساء الجمعيات والرابطات ، بالإضافة الى رسكلة الاطارات وتحيين معارفهم ، واعتمادها على الندوات التربوية التي تثرى المواضيع التي تخص الشباب ، ايضا يتم المشاركة في مختلف التكوينات التي تبرزها وزارة الشباب والرياضة في المعاهد المختصة لمختلف الرتب الادارية واطارات الشباب والرياضة كالمستشارين والمربين والمندوبين ورؤساء المصالح ومديري المؤسسات ، اما في الآونة الاخيرة سنة 2023 فقد شمل التدريب كل العمال الجدد الذين تم تثبيتهم في اطار جهاز الادماج المهني ، كما سطرت مديرية الشباب والرياضة خلال الموسم الرياضي 2023/2024 برنامجا تكوينيا للمدربين والممرنين في طور التكوين للتأهيل والحصول على شهادة مدرب درجة اولى وثانية وثالثة ، بالإضافة الى برامج التكوين الخاصة بمنشطي ومديري المخيمات الصيفية .

### ❖ 4-1- التنافس على المصلحة :

ويشمل ذلك التنافس على الترقيات والمنح المادية، منحة المردودية، الحوافز، وغيرها من المصالح التي تشكل اهتماما لدى العمال والموظفين.

### ❖ 5-1- التنافس على السلطة والمناصب العليا والتنوعية :

يشمل التنافس في مديرية الشباب والرياضة السعي نحو السلطة وتقلد المسؤوليات، مثل مدير ديوان، مدير مؤسسة، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، بالإضافة الى الرتبة مثل مفتش مكون، مفتش، مستشار رئيسي، مستشار..... الى اقل الرتب، اما بالنسبة للمناصب العليا في القطاع فهي عديدة ومتنوعة على غرار مندوب وطني، مندوب محلي، مندوب بلدي .... الخ.

## ❖ 1-6-1- التنافس على المسابقات التنشيطية :

وتشمل التنافس في مديرية الشباب والرياضة على الاعمال الإدارية، المشاركات الخارجية في الملتقيات والمهرجانات، النشاطات الرياضية، النشاطات الشبانية، ..... وغيرها من الأنشطة الدائمة او الظرفية.

## ❖ 2- بعد استراتيجية التعاون والتكامل :

وقد ادرجت هذه الاستراتيجية لدى بعض الباحثين باسم منحى التعاون او حل المشكلات، وهذا الاسلوب السلوكي يعبر عن الاهتمام الكبير بالنفس وبالآخرين، حيث ان التعاون المشترك بين أطراف الصراع والانفتاح لتبادل المعلومات، وفحص الاختلافات للوصول الى حل فعال ومقبول يرضي اهتمامات طرفي الصراع، ومواجهة موضوع الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لقضية الصراع، وتحليل اسبابه للتعرف الى المشكلة الحقيقية، قد يحقق نتائج ايجابية في موضوع الصراع.

و"تركز استراتيجية التعاون او " التكامل " على تقبل كل طرف من طرفي الصراع لاهتمامات وغايات الطرف الاخر، والتعاون للعمل معا على ابتكار أفضل الحلول التي ترضي كل منهما بتحقيق الافضل، من خلال تقييم بدائل الحلول التي تحقق الفوز لكل منهما، والتي تقود الى الرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، وقد لا تنفيذ في حال نشوء صراع حول الاختلاف في القيم " (جعيم، عبد السلام، ومجاهد، 2018، صفحة 200).

وتعد هذه الاستراتيجية الاكثر استخداما في المؤسسات العمومية الجزائرية، أكثر من المؤسسات الاقتصادية، نظرا لما تكتسيه هذه المؤسسات من طابع اجتماعي وعلاقات العمل التي تميزها، والتساهل الذي تمارسه الادارة في ادارة المواضيع المختلفة ومن بين صفاتها:

## ❖ 1-2-1- استخدام اسلوب الإدارة الديمقراطية :

هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين. حيث يتم فيها اتخاذ القرارات بناء على رأي الأغلبية .ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة ، مما يزيد الدافعية في العمل ، ويتصف القائد الديمقراطي بقوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر وتقبل النقد البناء ، وبذلك فهي تعتمد على ثلاث مرتكزات

أساسية ، هي العلاقات الإنسانية ، والتشاركية في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم (بسة و خنيش، 2021، صفحة 124)، فهي القيادة التي تعتمد على اسلوب الديمقراطية وتعطي اهتماما أكبر للعلاقات الانسانية الواضحة وتؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتعتمد بشكل اساسي على العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباع حاجاتهم.

وتسعى الإدارة الديمقراطية إلى خلق بيئة عمل تعاونية ومتكاملة، حيث يمكن حل النزاعات بشكل بناء ومثمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع الروح المعنوية للموظفين وتعتمد على التعاون والتكامل لحل الصراعات والنزاعات داخل التنظيم أو المؤسسة. هذه الإدارة تسعى إلى إشراك جميع الموظفين في عملية صنع القرار وتعزيز بيئة عمل إيجابية وبناءة، ومن بين الاليات المعمول بها في هذا الإطار نذكر ما يلي:

✓ النقاش وتبادل وجهات النظر: ويتم ذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للقاء الاطراف المتصارعة وإدارة التواصل والتعبير عن افكارهم ووجهات نظرهم (حبيبة، 2021، صفحة 702)، من خلال الطرق التالية:

- ✓ التواصل المفتوح والشفاف بمشاركة المعلومات بوضوح وشفافية مع جميع الاطراف.
- ✓ تشجيع الحوار المفتوح بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى حلول مشتركة.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا والمشكلات بشكل جماعي، ويتم ذلك بدعوة كل الاطراف للقاءات هادفة وبناءة تتميز بأداب الحوار والنقاش، وطرح القضايا ومناقشتها بإشراف من المسؤولين (حبيبة، 2021، صفحة 702).

✓ التفاوض البناء: استخدام التفاوض كأداة للوصول إلى اتفاقات مرضية لجميع الأطراف.

#### ❖ 2-2- مشاركة الموظفين والمنتفعين :

حيث تعتبر مشاركة الموظفين او المنتفعين في خدمات القطاع، من الاليات الاستراتيجية في التعاون والتكامل بين وحدات التنظيم، وهي وسيلة لإحداث التوافق مع اهداف التنظيم، حيث ينمي ذلك الشعور لديهم بالشراكة في صنع التميز والمساهمة في فعالية التنظيم، وبالمقابل تدعم المؤسسة طموحاتهم وتطلعاتهم (Mu، ا، و Abraham،

2013، صفحة 169)، فالموظفون او المنتفعون المساهمين في وضع البرامج والخطط للقيام بأعمال ونشاطات المؤسسة او التنظيم يظهرون مستوى عال من المشاركة والتفاني ويحقق الرضى الوظيفي ، وهو شيء إيجابي يساهم في فعالية التنظيم وأداء المنظمة (Meida، 2014، صفحة 52)، ويتم القيام بهذه الالية على مستوى مديرية الشباب والرياضة في العديد من المناسبات على غرار التحضير للمناسبات والنشاطات الشبانية والرياضية الكبرى مثل المهرجانات واللقاءات الوطنية ، حيث تعقد اجتماعات مسبقة للتحضير وتقسيم المهام وتحديد الأدوار وتقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها اثراء النشاطات وتنويعها ، ويشمل ذلك الإطارات الفعالة والنشطة ، ورؤساء الجمعيات والرابطات ، والمهتمين بمواضيع هذه النشاطات او تربطهم صلة بها، كما تقوم الإدارة باجتماعات دورية مع مديري المؤسسات الشبانية من اجل تقديم توصيات لهم والاستماع الى انشغالاتهم ومبادراتهم لتحسين الخدمة وطرح المشاكلات والصعوبات والصراعات التي تواجههم في سبيل تحقيق أداء فعال في هذه المؤسسات ، إضافة الى الحرص على وضع ما يسمى بالأبواب المفتوحة على مؤسسات الشباب لمختلف الشرائح الاجتماعية يتم فيها عرض نشاطات المؤسسة في شكل صور وورشات تمكن من التعرف على دورها ومساهمتها في البناء الاجتماعي وصلل المواهب وتعليم الافراد وتدريبهم وتنشئتهم ، وقد وضعت المديرية مستوى كل مؤسساتها مكتبا للاستقبال والتوجيه وخلايا للإصغاء والوقاية تستقبل الشباب وتستمع الى انشغالاتهم وتنقل أفكارهم وتطلععاتهم.

### ❖ 2-3- الاهداف المشتركة : والتي تنشأ وتتكون بفضل المشاركة المستمرة من خلال :

✓ اللجان المشتركة: وهو نوع من انواع المشاركة القانونية والرسمية التي وضعتها الدولة في اطار مشاركة الموظفين في تسيير المؤسسات والتنظيمات في مختلف القطاعات وامكانية تشكيل لجان مختلفة كاللجان التقنية واللجان المتساوية الاعضاء ولجان الطعون ، حيث جاء في المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 20-199 من الجريدة الرسمية رقم 44-2020 المؤرخ في 2020/07/30 انه " يمكن للمؤسسات والادارات العمومية ذات التسيير المركزي للمسار المهني لموظفيها والتي تتوفر على مصالح على المستوى الجهوي او المحلي تكوين لجان ادارية متساوية الاعضاء وفقا للكيفيات المنصوص عليها ، وبموجب قرار او مقرر حسب الحالة من السلطة التي لها صلاحية التعيين المعنية ، بعد اخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية " (الرسمية، 2020، صفحة 07) وهي عبارة عن "هيئات يشارك من خلالها الموظفون والعمال من مختلف الرتب والاصناف في تسيير حياتهم المهنية عن طريق استشارتها من طرف الادارة في المسائل الفردية المتعلقة بالحياة المهنية

للموظفين ، والصلاحيات الأخرى مثل الاجتماع في شكل المجلس التأديبي للمشاركة في حل النزاعات والصراعات ، ومجالس الترسيم والتثبيت الخاصة بالعمال " (ماضي و العايب، 2021، صفحة 1101) .

✓ استطلاعات الرأي: استخدام استطلاعات الرأي لجمع آراء الموظفين حول القضايا المختلفة.

#### ❖ 2-4- العلاقات الخارجية :

حيث تتعاون مديرية الشباب مع مختلف المؤسسات الأخرى كالتكوين المهني والصحة والحماية المدنية والكشافة الإسلامية ... وغيرها، في مجال التدريب والتطوير للمؤطرين والممارسين خاصة في النشاطات النسوية مثل الخياطة والطرز والحلاقة والتجميل بالنسبة للتكوين المهني ، وتدريب الإخصائيين النفسانيين وتحسين معلوماتهم بالنسبة للصحة النفسية والجسدية لمكافحة مختلف الآفات الاجتماعية ، بالنسبة للحماية المدنية يتم تدريب الافراد على طرق التدخل السريع والاسعافات الأولية للتعامل مع الحالات الحرجة خاصة في المنافسات الرياضية والانشطة الشبانية ذات الطابع الحركي.

#### ❖ 2-5- التقدير والمكافأة : مثل تقدير الجهود والمساهمات الإيجابية للموظفين بشكل علني وتقديم مكافآت

تحفيزية للموظفين الذين يساهمون في حل النزاعات بشكل فعال.

#### ❖ 2-6- بناء الثقة : من خلال الشفافية في القرارات وتوضيح أسباب القرارات الإدارية لتعزيز الثقة بين الإدارة

والموظفين والالتزام بالوعود والتعهدات المقدمة للموظفين.

#### ❖ 2-7- فرق العمل الجماعية : تنظيم أنشطة تفاعلية لتعزيز الروح الجماعية والتفاهم بين الموظفين

وتشكيل فرق عمل متنوعة لحل المشكلات والنزاعات وتنظيم أنشطة جماعية لتعزيز التعاون بين الموظفين.

#### ❖ 2-8- المناخ التنظيمي التعاوني : من خلال خلق بيئة عمل داعمة تساعد على الراحة النفسية والاجتماعية،

تسودها ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين وإجراءات تقييم عادلة ومنصفة لأدائهم في العمل، والتركيز على

التنمية المستدامة للموظفين والمؤسسة ككل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في المبادرات المجتمعية.

## 3- بعد استراتيجيات السيطرة والهيمنة :

تتمثل هذه الاستراتيجية في اقدم أحد أطراف الصراع على السيطرة على موضوع الصراع، مما يعني عدم قبول رأي الطرف الآخر وبالتالي فإن الإدارة تجبر الطرف الآخر على الامتثال لوجهة نظرها ومقترحاتها مع سعيها لتحقيق اهدافها بغض النظر عن تحقيق اهداف اطراف المتصارعة، مما يعني وجود الصرامة في تطبيق القوانين والانظمة لإرغام الاطراف المتصارعة قبول الحلول المطروحة" (بوخلوة و مزهودة، 2022، صفحة 835)، ويوضح ميشال كروزيه ان "هناك حلقة مفرغة واضحة في اشكال التنظيمات البيروقراطية ذلك ان القواعد التي تفرضها إدارة التنظيم تقلل من التوترات التي تفرضها التبعية والسيطرة والتي تؤدي مع مرور الوقت الى تعزيز هذه التوترات مرة أخرى وتجعل من التبعية امرا ممكنا" (CROZIER, 1961, p. 28).

وتعرف ايضا هذه الاستراتيجية "باستراتيجية القوة والسلطة التي تعتمد على الحسم وانهاء المواقف المتعلقة بالصراع من خلال قيام الادارة بإصدار اوامرها لإنهاء الصراع او ان يصدر احد طرفي الصراع اوامره للطرف الآخر ، وقد لا تؤدي هذه الاستراتيجية الى تحقيق اهداف اي طرف من اطراف الصراع وعادة ما تستخدم في مواضيع الصراع قليلة الأهمية" (لارغو و بن جيمة ، 2019 ، صفحة 149)، لان استخدامها في المواضيع الهامة قد يسبب تفاقما غير متوقع لنتائج الصراع وازدياد حدته اكثر من السابق ، إضافة الى ان استراتيجية السيطرة لا يمكن تطبيقها بين اطراف الصراع التي تكون فيها القوى متوازية وذات الإمكانيات والقدرات المتكافئة، فعلى سبيل المثال إدارة الصراع بين جماعة الإدارة والحركة النقابية او جماعة العمال يجب ان تختار استراتيجية ملائمة لها مثل استراتيجية التعاون او استراتيجية التسوية والتهديئة او الارضاء والتكيف ، في حين يمكن استخدام الهيمنة والسيطرة في فك النزاع بين العمال فيما بينهم او بين العامل والإدارة في اطار ما يسمح به القانون. ومن بين مؤشرات هذا البعد من الاستراتيجيات نذكر مايلي :

## ❖ 3-1- استخدام أسلوب الادارة الاوتوقراطية :

تقوم فلسفة هذا الاسلوب القيادي على ان القائد يجبر مرؤوسيه على اداء الاعمال انطلاقا من سلطته الرسمية التي تخولها له اللوائح والقوانين التنظيمية. واهم ما يميز قائد هذا الاسلوب انه لا يثق في اتباعه حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطته بل يحاول دائما السيطرة على كل الامور، ويعتمد في ايجاد الدافع للعمل على سلطة الجزاء، فيستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وتكون الاتصالات في اتجاه

واحد من اعلى للأسفل، ويركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية" (يوسفى ويوب، 2021، صفحة 382)، فهي التي تتميز بالطابع التسلطي في خطة العمل وطريقة تنفيذها بشكل الزامي فهي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وتحديد كل العلاقات بين العاملين في المؤسسة، الامر الذي يجعل التماسك بينهم معدوم، وينتج عنه الارتباك خاصة في حالة غياب القائد.

وهي الادارة التي تعتمد على القوة والحزم ويتم فيها استخدام العديد من الاليات والأساليب الإدارية التي من شأنها فك النزاع او الصراع بين الافراد او الجماعات نذكر منها:

❖ 2-3-التأديب : وهو اجراء اداري يستخدم في حال تجاوز الافراد للقوانين والآداب المعمول بها او الاخلال بالنظام العام وهو "نوع مخفف من اللوم او العقوبة يراد به الاصلاح وضبط الميل او السلوك اما بإرادة الفرد او بتأثير سلطة خارجية، ومجلس التأديب هيئة تنظر في المخالفات التي تستحق العقوبة، وهي شبه محكمة مكلفة بالسهر على احترام قوانين مهنة او التقيد بنظام عام" (عمر، 2008، صفحة 75) ، ويتم تصنيف العقوبات التأديبية حسب جسامة الاخطاء والتجاوزات المرتكبة الى اربعة اصناف :

- الدرجة الاولى: التنبيه، الانذار الكتابي، التوبيخ.
- الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم الى ثلاثة ايام، الشطب من قائمة التأهيل.
- الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من اربعة الى ثمانية ايام، التنزيل من درجة الى درجتين، النقل الاجباري.

- الدرجة الرابعة: التنزيل الى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح. (الجزائرية، 2006، صفحة 15)

بالنسبة للجمعيات او جماعات العمل باعتبارها مستقلة ولا يمكن اخضاعها للتأديب، فان التنظيم الإداري يتعامل معها عن طريق اتفاقيات العمل التي تضم بنود وقوانين داخلية تمكن التنظيم من الضبط والمراقبة لعملها والسيطرة والتحكم فيها ، حيث يمكن للإدارة توقيف نشاط الجمعية من خلال فسخ الاتفاق في حالة الاخلال بأحد البنود المنصوص عليها.

## ❖ 3-3- نظام تقييم الأداء لضبط سلوك الموظف :

يعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ركنا أساسيا في الوظيفة، وتختلف طريقة القيام بها في القطاع الخاص الذي يركز على إنتاجية العامل وتحقيق الأرباح والكفاءة والأمانة في العمل، عن القطاع العام الذي يعتمد على الالتزام الوظيفي، وانجاز المهام والتكرار الروتيني لها، احترام الرؤساء والسيره الحسنه، وقصد القيام بذلك السيطرة على تصرفات وسلوكيات الموظف او العامل وضمان التزامه بالواجبات المهنية والتحكم في مساره المهني والجوانب التنظيمية للمؤسسة او التنظيم.

وقد جاء في المواد (103-97) من الامر الرئاسي للجمهورية الجزائرية رقم 66-136 المؤرخ في 02 يونيو 1966، والامر الرئاسي 06-03 المؤرخ في 15 يونيو 2006، في الفصل الرابع في عنوان "تقييم الموظف" المراحل والطرق والإجراءات والنصوص القانونية، والتي يمكن تلخيصها في معايير التقييم والمقيم، معايير التنقيط (عادل، 2020، الصفحات 458-459)، وتتضمن هذه القوانين التوظيف والتثبيت والترقية في السلم الوظيفي والرتب، حقوق وواجبات الموظف، التأديب، النقل، ..... وغيرها مما يتعلق بمسار الموظف المهني، حيث وضع هذا القانون ان " كل موظف يخضع اثناء مساره المهني الى تقييم مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة بهدف الترقية في الدرجات ، او الترقية في الرتبة ، او منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء ، او منح الاوسمة التشريفية والمكافئات ، ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص الى تقدير احترام الموظف للواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ، الكفاءة المهنية ، الفعالية والمردودية ، كفاءة الخدمة ، او معايير أخرى حسب طبيعة بعض الاسلاك المهنية (الجزائرية، 2006، صفحة 10).

## ❖ 3-4- الحوافز والمنح المالية :

تعتبر الحوافز مطلبا لدى كل الموظفين وغاية يسعى اليها كل عامل، وتحدد الإدارة العديد من المعايير التي تمكن من الحصول عليها، حسن السلوك، الالتزام، المرردودية في الأداء، (انظر الملحق رقم .....)، اما بالنسبة للجمعيات فان الإعانات السنوية التي يقدمها التنظيم للجمعيات المنتسبة اليها ، تجعل هذه الأخيرة خاضعة لها وتحت سيطرتها المطلقة وان كل مخالفة لبرامجها ونشاطاتها سوف يعرضها الى الحرمان من هذه الإعانات، اما بالنسبة للمؤسسات الشبانية فهي غير مستقلة ، وكل نشاطاتها وبرامجها مسيرة من قبل ديوان مؤسسات الشباب او ديوان المركبات الرياضية .

الأساليب التي تستخدمها الإدارة القوية والحازمة، أو ما يعرف بالإدارة الأوتوقراطية، للسيطرة والهيمنة على الصراعات داخل التنظيم أو المؤسسة. هنا بعض الآليات التي قد تستخدمها الإدارة الأوتوقراطية لتحقيق ذلك:

#### ❖ 3-5- إصدار الأوامر المباشرة :

في المؤسسة الأوامر هي القرارات التي تصدرها الإدارة ويجب على المرؤوسين اتباعها وتنفيذها ، وهي من أهم وسائل التوجيه التي تسيّر المؤسسة ومن أمثلة ذلك وقف عمل ما ، أو بدأ آخر ، أو تعديل مسار أو تحريك عمل ساكن (المكاوي، 2013، صفحة 32).

ومن خصائص الأوامر في الإدارة الأوتوقراطية الوضوح والحزم، وإصدار تعليمات واضحة ولا تقبل الجدل، مع التأكيد على ضرورة التنفيذ الفوري، وغالبا ما تكون الأوامر ضمن استراتيجية السيطرة والهيمنة مكتوبة ومعلنة عكس الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون فيها شفوية وغير رسمية.

#### ❖ 3-6- المراقبة الإدارية الصارمة :

فالمراقبة الإدارية وظيفة أساسية إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه يتم بواسطتها التحقق من سير العمل بما يخدم الأهداف المحددة والمعايير الموضوعية وقياس مستوى الأداء الفعلي بغرض التقويم أو التصحيح أو المحاسبة في حالة وجود انحرافات مقصودة ، فهي من أهم الأنشطة الحيوية للإدارة التي تتميز بالقوة والتحكم والسيطرة على أداء الموظفين أو الشركاء بشكل دوري و التزامهم بالأوامر والتعليمات ، كما تتيح التأكد من سلامة الأساليب والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العليا في برامجها وخططها ، حيث يعتبر تنظيم وتخطيط نظام رقابي قوي من سمات الإدارة الناجحة والفعالة ، واحد الركائز لإصلاح منظمات ومؤسسات الدولة في القطاعين العام والخاص (عبد الله و علي، 2016، صفحة 185)، حيث يمكن تحديد ثلاثة أشكال من الرقابة الإدارية هي :

- الرقابة القبلية أو المسبقة، ويعتبر هذا الشكل من الرقابة وقائيا وسابقا للأداء أي قبل الوقوع في الأخطاء، ومن إيجابياتها تصحيح الأخطاء قبل وقوعها أو تفاديها، أما سلبياتها فتتمثل في تأخر إنجاز الأعمال وارهاق الموظفين، وتنمية شعورهم بعدم ثقة الإدارة فيهم.

• الرقابة المتزامنة والمستمرة والتي تتابع انجاز الاعمال بصفة مستمرة وتتطلب جهازا متكاملا للمتابعة الدورية خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم والتي يكون عدد عمالها كبير، حيث سياتهم هذا الشكل من الرقابة اثناء التنفيذ في مراجعة عمل الموظفين والتأكد من انجازهم للأعمال والمهام بالشكل المطلوب والطريقة المناسبة.

• الرقابة اللاحقة او المتابعة والتأكد من انجاز العمل ومن بين السلبيات المأخوذة على هذا الشكل هو التدخل بعد وقوع الاخطاء وليس قبلها، كما يمكن ان تكون الرقابة في غير وقتها مما يجعلها غير فعالة وتتحول الى نشاطك روتيني بسبب عدم القدرة على التصحيح (عبد الله وعلي، 2016، الصفحات 185-186).

• استخدام وطلب تقارير دورية عن سير العمل ومراجعتها بعناية.

#### ❖ 3-7- التحكم في المعلومات :

من خلال السيطرة على تدفق المعلومات والتحكم في المعلومات التي تصل إلى الموظفين لضمان عدم انتشار الشائعات أو المعلومات المغلوطة، وإدارة جميع قنوات الاتصال من خلال مركز واحد لضمان اتساق الرسائل، إضافة إلى تقليل المشاركة في صنع القرار واتخاذ القرارات الهامة في مستويات الإدارة العليا دون مشاركة واسعة من الموظفين وتقليص التشاركية بالحد من الاجتماعات واللجان التي تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم.

#### ❖ 3-8- فرض النظام والانضباط :

ويتم ذلك بالتأكيد على أهمية الالتزام باللوائح والإجراءات الداخلية بشكل صارم وفرض الالتزام بالزي الرسمي والانضباط في مواعيد العمل وعرض القوة والسلطة من خلال وجود القادة في مواقع العمل والإشراف المباشر واتخاذ قرارات حاسمة وسريعة للتعامل مع أي مظاهر للفوضى أو التمرد إضافة إلى إجراء تفتيشات مفاجئة للتأكد من التزام الموظفين بالأوامر والتعليمات وإجراء تحقيقات داخلية عند الاشتباه في وجود مخالفات أو صراعات ، كما يمكن إجبار الموظفين على حضور تدريبات حول أهمية النظام والانضباط وتدريبهم على أهمية الطاعة والامتثال للأوامر العليا.

هذه الآليات تعكس نهج الإدارة الأوتوقراطية في فرض السيطرة والهيمنة لضمان الانضباط وتقليل النزاعات داخل المؤسسة. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن هذا النوع من الإدارة قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء بين الموظفين وقد يؤثر سلباً على الروح المعنوية والإبداع على المدى الطويل.

#### 4- بعد استراتيجية الارضاء والتكيف :

التكيف هو عملية توفيق تقوم على التساهل والتحمل والتضحية من جانب الافراد، فكل شخص يتدرب على قبول النظام او الأوضاع الاجتماعية يؤدي به ذلك الى التنازل عن جزء من مصالحه الخاصة، لذلك يعتبر التكيف عملية اخذ ورد ودين بين افراد الجماعة لكي يحدث الانسجام بين الارادات الفردية المتصارعة، او بين الهيئات والجماعات المتعارضة في مصالحها الطائفية او المهنية او بين عادات وتقاليد قديمة وأخرى حديثة (الجواد، 1982، صفحة 96).

وقد درس العديد من العلماء " التكيف على انه استراتيجية يمكن استخدامها في العديد من المواقف والمجالات التنظيمية ، بما في ذلك التطور الاقتصادي ، التنمية البشرية ، تطوير الهوية ، التكيف الثقافي والتنظيمي ، التحكم المعرفي والتكيف مع الفريق ، لذلك فان التكيف في جوهره تطور للعملية التي ينتج من خلالها وحدة وتلائم في الأشخاص والمجموعات والتنظيم ، مع البيئة التي ينتمون اليها ، أي ان التكيف يساوي التعديلات نحو الملائمة والتوفيق ، والتكيف مع الصراع هو القدرة على تحديد حالات الصراع المختلفة أو التغييرات ذات الصلة به والاستجابة لها بشكل مناسب " (COLEMAN ، PETER، و KUGLER، 2014، صفحة 949)، ويتطلب التكيف تحديد القوة النسبية للجانب الاخر من الصراع، والمرونة في التعامل، والبحث عن طرق جديدة لمعالجة المشكلات.

عندما تسعى الإدارة لإرضاء أطراف الصراع والتكيف مع الأوضاع، يمكنها استخدام مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى معالجة النزاعات بشكل بناء وتحقيق توافق يرضي جميع الأطراف المعنية. إليك بعض هذه الآليات:

❖ 4-1- استخدام اسلوب القيادة الظرفية :

وهي القيادة التي تعتمد على الخبرة الكبيرة لاحتواء الصراعات او الازمات وغالبا ما يتم اللجوء الى هذا النوع من القيادة عند تعقد الوضع واستحالة الوصول الى حلول بين الاطراف المتنازعة اين يتم البحث عن الشخص الذي تكون له قابلية كل الاطراف او تبديل القيادة بشخص تكنوقراطي للتسيير المؤقت لاحتواء الاوضاع ومنح فرصة ووقت أطول للتفاهم.

❖ 4-2- التفاوض والتوفيق :

- ✓ التفاوض المباشر: تشجيع الأطراف على التفاوض بشكل مباشر للوصول إلى حلول مرضية.
- ✓ التوفيق: تقديم اقتراحات توفيقية تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المتنازعة.
- ✓ الوساطة الداخلية: تعيين وسطاء داخليين محايدين لمساعدة الأطراف في التوصل إلى حل.
- ✓ الوساطة الخارجية: اللجوء إلى وسطاء خارجيين متخصصين إذا كانت النزاعات تتطلب خبرة إضافية، او ذات قرابة للتأثير ومحاولة الصلح.

❖ 4-3- التواصل الفعال : من خلال الاعتماد على :

- ✓ الاجتماعات الفردية: عقد اجتماعات فردية مع كل طرف لفهم مواقفه واهتماماته بشكل أعمق.
- ✓ الاجتماعات الجماعية: تنظيم اجتماعات مشتركة لمناقشة النزاع بشكل مفتوح وشفاف.
- ✓ التقدير العلني: تقدير جهود الأطراف المتنازعة في التوصل إلى حل بشكل علني.
- ✓ المكافآت التحفيزية: تقديم مكافآت للأطراف التي تظهر مرونة وإرادة في حل النزاع.
- ✓ التوعية الثقافية: تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم داخل المنظمة.

❖ 4-4- التغذية الراجعة والتقييم :

- ✓ جمع آراء الموظفين حول الحلول المقترحة وتقييم فعاليتها.

✓ مراقبة النزاعات بشكل مستمر وتقييم مدى تقدم الحلول وتنفيذها.

✓ تعزيز العمل الجماعي: تشكيل فرق عمل متنوعة لحل النزاعات من خلال التعاون الجماعي.

#### ❖ 4-5- التحكيم :

استخدام التحكيم الداخلي لحل النزاعات وفقاً لسياسات المنظمة واللجوء إلى تحكيم خارجي إذا لزم الأمر لحل النزاعات المعقدة ونقل الموظفين إلى مواقع أخرى إذا كانت النزاعات شخصية وغير قابلة للحل في موقعهم الحالي.

✓ الدعم النفسي والاجتماعي: توفير خدمات الدعم النفسي والاستشارات للموظفين وتنظيم أنشطة اجتماعية لتعزيز العلاقات بين الموظفين.

✓ التعامل بمرونة: تعديل السياسات والإجراءات بشكل مرن لتلبية احتياجات الأطراف المتنازعة والتجاوب مع الظروف والسلاسة في التعامل مع الظروف المتغيرة لتقليل النزاعات.

باستخدام هذه الآليات، يمكن للإدارة العمل على تقليل النزاعات وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وإنتاجية.

#### 5- بعد استراتيجية التجنب والهروب :

ويقصد به الانسحاب من ادارة الصراع، وتعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب اللامبالاة وتجنب الأطراف المتصارعة لبعضها، فعندما تواجه الإدارة صراعاً داخل التنظيم، قد تلجأ إلى بعض آليات التجنب والهروب لتقليل التصعيد وإعطاء الوقت الكافي للتفكير في حلول مناسبة. ولكن يجب ملاحظة أن التجنب والهروب ليسا دائماً الحل الأمثل طويل الأمد، ولكنهما يمكن أن يكونا مفيدين في المدى القصير في بعض الحالات، ومن بين المؤشرات التي تبين استخدام الإدارة لاستراتيجية التجنب والهروب:

#### ❖ 5-1- استخدام أسلوب القيادة الفوضوية :

وهي التي يقوم من خلالها القائد بتفويض شخص آخر ليحل محله ويتخلى عن منصبه الإداري كما ان القائد في هذا النمط الإداري يتهرب من مهامه ويترك للعاملين الحرية في التصرف ويتركهم يواجهون المشكلات بمفردهم، مما

ينتج عنه افتقار المؤسسة للضبط والتنظيم (المسماري، 2021، صفحة 56)، فهي القيادة التي تتسم بالارتجالية في الأداء، والتفويض العشوائي للسلطة، وتغليب العلاقات الإنسانية على العلاقات الرسمية.

وتعتبر القيادة الفوضوية من أهم المؤشرات الدالة على استخدام استراتيجية التجنب والهروب لإدارة الصراعات التي تحدث داخل التنظيم، وذلك لما يتميز به هذا الأسلوب من اتكال ولا مبالاة وتعتمد التأجيل وعدم المواجهة.

#### ❖ 5-2- التأجيل :

✓ تأجيل النقاش: تأجيل مناقشة النزاع إلى وقت لاحق عندما تكون الأطراف أكثر هدوءًا واستعدادًا للحوار.

✓ إعطاء وقت للتفكير: منح الأطراف المتنازعة وقتًا للتفكير والتهدئة قبل العودة لمناقشة النزاع.

✓ تغيير الموضوع وتحويل الانتباه: تحويل الانتباه إلى قضايا أخرى أقل خلافية مؤقتًا لتخفيف التوتر.

التجاهل المؤقت: ويمكن ان يكون بأحد الطرق التالية:

✓ التجاهل المتعمد: تجاهل النزاع بشكل مؤقت إذا كان من المتوقع أن يحل نفسه بمرور الوقت.

✓ عدم التصعيد: تجنب تصعيد النزاع من خلال الامتناع عن اتخاذ إجراءات قد تؤدي إلى تفاقمه.

#### ❖ 5-3- الفصل بين الأطراف المتصارعة :

✓ تغيير مواقع العمل: نقل أحد الأطراف إلى قسم آخر أو تعديل مكان العمل لتقليل الاحتكاك اليومي.

✓ إعادة توزيع المهام: إعادة توزيع المهام والمسؤوليات لتقليل التداخل بين الأطراف المتنازعة.

#### ❖ 4-5- التدخل غير المباشر :

✓ التواصل من خلال وسطاء: استخدام وسطاء لنقل الرسائل بين الأطراف بدلاً من التواصل المباشر.

✓ الاستشارة الخارجية: طلب مشورة من خبراء خارجيين لتقديم مقترحات حلول دون تدخل مباشر من الإدارة.

✓ التركيز على الحلول المؤقتة: مثل اقتراح حلول مؤقتة للنزاع لتجنب التصعيد على المدى القصير، أو الاتفاق على هدنة مؤقتة بين الأطراف لتهدئة الأوضاع.

#### ❖ 5-5- المرونة في السياسات :

من خلال تعديل السياسات والإجراءات بشكل مؤقت لتلبية احتياجات الأطراف المتنازعة، وإظهار مرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة لتقليل النزاعات.

ويرى العديد من الباحثين في مجال التنظيم والعمل انه من المهم أن تدرك الإدارة أن هذه الآليات يمكن أن تكون مفيدة في حالات معينة، لكنها ليست حلولاً دائمة وان الحلول الجذرية للنزاعات تتطلب غالباً مواجهة المشكلة بشكل مباشر والعمل على إيجاد حلول مستدامة لتحقيق رضا جميع الأطراف.

#### 6- بعد استراتيجية التسوية والتهدئة :

وتشير هذه الاستراتيجية الى الاهتمام المتوسط بالمصلحة الخاصة ومصلحة الآخرين او المصلحة العامة .وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء ، والتشارك في تخلي كل من الطرفين عن شيء ما للوصول الى قرار مقبول ، وتقترن ايضا بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول الى حل وسط يرضي طرفي الصراع ، فكل منهم رابح وكل منهم خاسر ، وتكمن فعالية الاداري في كيفية استخدامه لاستراتيجيات ادارة الصراع في مواقف الصراع المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه في المهام غير الروتينية ، والتقليل منه في المهام الروتينية والتخفيف من حدة الصراع الانفعالي في المهام الروتينية وغير الروتينية ، ويتطلب استخدامها التزام الاداري بالمعايير التالية :

- ان توظف لزيادة فعالية اداء المنظمة على المدى الطويل لتحقيق اهدافها، وان تصمم لزيادة تعليم العاملين التفكير الناقد الابداعي، وفن حل المشكلات بالطرق السليمة.
- تحقيق التوازن فيما بين العاملين والعمل على اشباع حاجاتهم وتوقعاتهم.
- ان يتصف القائد بالحكمة والاخلاق، ويسلك السلوك الاخلاقي في اساليبه، فضلا عن تقبله للتغيير والانفتاح على المعرفة المتجددة (جعيم، عبد السلام، ومجاهد، 2018، صفحة 201).

وتهدف هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت لحين هدوء أطراف الصراع، وتتم معالجة الصراع هنا من خلال تدخل أطراف خارجية (لارقو وبن جيمة، 2019، صفحة 149).

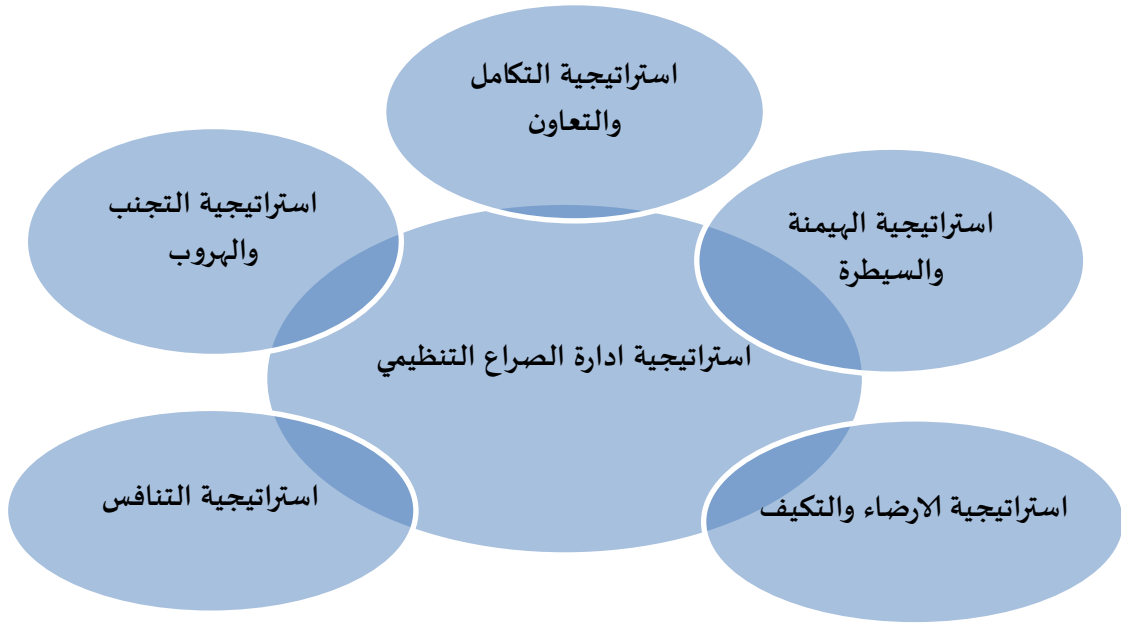
تسوية وتهذئة الصراعات داخل التنظيم أو المؤسسة تتطلب استخدام مجموعة من الآليات التي تهدف إلى حل المشكلات بطرق بناءة ومستدامة. إليك بعض الآليات التي يمكن للإدارة استخدامها لتحقيق ذلك:

- ✓ التشخيص والتحليل: تشخيص حالة الصراع وتحديد اطرافه.
- ✓ تحليل النزاع: فهم الأسباب الجذرية للنزاع من خلال جمع المعلومات وتحليل الوضع.
- ✓ تحديد الأطراف المعنية: التعرف على الأطراف المتورطة في النزاع وتحديد مواقفهم واهتماماتهم.
- ✓ الاجتماعات الفردية: عقد اجتماعات فردية مع الأطراف المتنازعة لفهم وجهات نظرهم بشكل أعمق.
- ✓ الاجتماعات الجماعية: تنظيم اجتماعات مشتركة لمناقشة النزاع بشكل مفتوح وشفاف.
- ✓ النقاش: تشجيع الأطراف على التفاوض بشكل مباشر للوصول إلى توافق، وتقديم اقتراحات توفيقية يمكن أن ترضي جميع الأطراف المعنية.

ثامنا: تحديد وضبط ابعاد المتغير المستقل الدراسة:

من خلال تقديم استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي نلاحظ ان هناك تشابها كبيرا بين استراتيجيات التسوية والتهذئة مع استراتيجيات التكيف والارضاء، حيث يعتمد كل منهما على اسلوب التفاوض وامتصاص الغضب عند الاطراف المتصارعة إضافة الى اعتماد الحلول الوسطية التي ترضي جميع الاطراف، وعلى هذا الاساس سوف نتناول بعدا واحدا يراعي جميع مؤشرات البعدين معا في الدراسة الحالية حتى لا يكون هناك تكرار في معاني العبارات ، واعتبارا لما تم تناوله خلال هذا الفصل حول استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، توصلنا الى وجود خمسة ابعاد تتوافق مع موضوع الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (12): يوضح ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثالث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل متعمق وشامل، حيث بدأ الفصل بعرض أشكال الصراع المتنوعة، بدءًا من صراع الفرد مع ذاته، الذي يحدث عندما يواجه الفرد تضاربًا داخليًا بين قيمه أو رغباته، ومرورًا بصراع الفرد مع الجماعة، الذي ينشأ عندما يختلف الفرد مع مجموعة العمل بسبب اختلاف وجهات النظر أو المصالح. كما تم تناول صراع الجماعات فيما بينها، الذي يحدث عندما تتنافس الأقسام أو الفرق داخل المنظمة على الموارد أو النفوذ، وصراع الفرد مع التنظيم، الذي يظهر عندما يشعر الفرد بعدم العدالة أو التهميش من قبل الإدارة. وأخيرًا، تم تحليل صراع التنظيم مع المنظمات الأخرى، مثل المنافسة بين الشركات، وصراع التنظيم مع جماعات العمل، مثل النقابات أو المجموعات الضاغطة.

ثم تحليل أنواع الصراع المختلفة التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمات. فمن ناحية، هناك صراع القيمة والمكانة، الذي يحدث نتيجة اختلاف المعتقدات أو التصورات حول المكانة والهوية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى توترات بين الأفراد أو الفرق. ومن ناحية أخرى، هناك صراع الهدف، الذي ينشأ عندما تكون الأهداف الفردية غير متوافقة مع الأهداف التنظيمية، مما يخلق حالة من التضارب في الأولويات. بالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة صراع المصالح والفائدة، الذي يحدث بسبب التنافس على الموارد المحدودة، مثل الميزانيات أو الترقيات، وصراع الفكرة، الذي يتعلق باختلاف الرؤى والأفكار حول كيفية تنفيذ المهام أو تحقيق الأهداف. وأخيرًا، تم التطرق إلى الصراع الأيديولوجي، الذي يعكس اختلافات أعمق تتعلق بالقيم والمعتقدات الأساسية، مما يجعل حله أكثر تعقيدًا.

من جهة أخرى، استعرض الفصل النظريات المفسرة للصراع، حيث بدأ بالنظرية الماركسية، التي تركز على الصراع الطبقي والتنافس على الموارد كأساس للتوترات داخل المنظمات والمجتمعات. ثم انتقل إلى الماركسية المحدثة، التي توسع هذا التحليل لتشمل العوامل الثقافية والاجتماعية، مؤكدة أن الصراع ليس اقتصاديًا فقط بل يتأثر أيضًا بالهوية والثقافة. كما تم مناقشة البنائية الوظيفية، التي ترى الصراع كجزء طبيعي من التفاعلات الاجتماعية يمكن أن يسهم في تطوير المنظمات من خلال تحفيز التغيير والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، تم استعراض التحليل الاستراتيجي، الذي يدرس كيفية استخدام الأفراد والجماعات للصراع كأداة لتحقيق مصالحهم، مع التركيز على ديناميكيات القوة والتفاوض. وأخيرًا، تم التطرق إلى نظرية العلاقات الإنسانية، التي تؤكد على أهمية التواصل والتفاهم في تحويل الصراع من حالة سلبية إلى فرصة للتعاون والإبداع.

واخيرًا، ركز الفصل على استراتيجيات إدارة الصراع، مثل التنافس، الذي يعتمد على تحقيق المكاسب الفردية حتى لو كانت على حساب الآخرين، والتعاون، الذي يسعى لإيجاد حلول مشتركة تفيد جميع الأطراف. كما تم مناقشة التجنب، الذي يتجاهل الصراع عندما يكون تأثيره محدودًا أو غير ذي أهمية، والسيطرة، التي تعتمد على استخدام السلطة أو القوة لفرض الحلول، والتكيف، الذي يتطلب التنازل أو التعديل لتحقيق التوافق. تم التأكيد على أن فهم طبيعة الصراع وأسبابه، إلى جانب اختيار الاستراتيجية المناسبة، يمكن أن يحوله من تحدٍ يعيق الأداء إلى قوة دافعة للتطوير والابتكار داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية ومتغيرة.

## الفصل الرابع: الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد

اولا: المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم

ثانيا: ماهية المؤسسة العمومية

ثالثا: تطور اشكال المؤسسة العمومية بعد الاستقلال

رابعا: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية

خامسا: مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة عمومية

سادسا: مصالح مديرية الشباب والرياضة الطارف

سابعا: تاريخ مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

ثامنا: تفصيل عمل مديرية الشباب والرياضة -الطارف

تاسعا: دور مؤسسات الشباب والرياضة

عاشرًا: شركاء القطاع

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مصطلح المؤسسة من اقدم المفاهيم التي تم استخدامها في مفردات العلوم الاجتماعية ، ويرجع الباحثون في هذا الحقل من العلوم اصلها الى مفهوم المؤسسة الاجتماعية التي جاء بها افلاطون في اعماله ، وكذلك اعمال مونتسكيو الذي نظر اليها كمتغير من متغيرات الحياة الاجتماعية ، وقد تناول استخدامها اصحاب الفلسفة الاجتماعية العقدية والاخلاقية والنفعية خلال القرن الثامن عشر كمفهوم رئيسي للنظام الاجتماعي ، وبظهور الاتجاهات الوضعية والعضوية في القرن التاسع عشر اصبح هذا المفهوم اكثر تداولاً واستخداماً خاصة فيما تعلق بشرح وتوضيح الأبنية الاجتماعية فاخذ اهمية مركزية في التحليل والتوضيح وبناء النظريات العلمية ، واداة لوصف وشرح الخصائص الاساسية للبنية الاجتماعية والنظام ، ومع تطور العلوم الانسانية الاخرى كالاقتصاد والسياسة وعلم النفس والانثروبولوجيا اخذ مفهوم المؤسسة يتحول الى نظرية افتراضية للنظام الاجتماعي ككل (Martin، 1968، صفحة 100) ، حتى اصبح مفهوم المؤسسة في عصرنا الحالي جزءاً من المجتمع لا يمكن الاستغناء عنه مهما اختلفت اشكاله او طرق تنظيمه وقد استمر تداوله على نطاق واسع، وأصبح موضوعاً خصبا لاختبار الفئات الاجتماعية خاصة المهنية منها ، والعلاقات القائمة بين الجماعات الاجتماعية والمهنية ، مما يوجهننا الى طرح التساؤل حول هذا المفهوم واهميته وكيف يمكن استخدامه لاختبار الواقع الاجتماعي.

وعلى اعتبار ان الهدف الاساسي للمؤسسة هو تحقيق الفعالية داخل الوسط الاجتماعي الذي تنتهي اليه، فان النظر الى هذه الفعالية يختلف باختلاف التنظيم الذي تمثله هذه المؤسسة، وطبيعتها، ومجالاتها ونشاطاتها.

ولما كانت المؤسسة العمومية تنظيماً يسعى الى تقديم خدمات للمجتمع، وتحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأفراده، وتوفر كل الرغبات والحاجيات التي يرغبونها، كان لزاماً التدقيق والنظر في مدى ما تقدمه هذه المؤسسات الاجتماعية من مستوى فعال، يساهم في توازن المكونات النفسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية على حد سواء لأفراده ويحقق الرضى والاستقرار في المجتمع.

اولا: المؤسسة العمومية الجزائرية كتنظيم

المؤسسات العمومية هي تنظيمات تتمحور أهدافها حول تقديم خدمات عمومية لفئات وشرائح واسعة من المجتمع، وفي الكثير من المؤلفات يتم استخدام كل من مصطلح المؤسسة ومصطلح التنظيم على انهما مترادفان ويحملان نفس المعنى الا انه هناك فرق جوهري بين كل من التنظيم والمؤسسة، ولأجل فهم المعنى السليم للمؤسسة العمومية، خصائصها ومميزاتها، يتوجب علينا معرفة الفرق بين التنظيم والمؤسسة التي تتخذ الطابع العمومي.

1- مفهوم التنظيم :

التنظيم (organisation) هو كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد واسس معينة في مجال معين اجتماعي او اقتصادي او سياسي او ثقافي، ...الخ، أي بمعنى ان التنظيم هو جماعة من الافراد الذين يقومون بتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف معينة، ومن امثلة ذلك الأحزاب السياسية، المستشفى، المدرسة، الجمعيات، وغير ذلك من اشكال التنظيمات (حسان، 2014-2015، صفحة 11).

ويعرف ماكس فيبر التنظيم على انه " علاقة اجتماعية محدودة او مغلقة عن الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك اشخاص معينين. ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام بواسطة هيئة او اشخاص محددين ومختارين تبعا لصفات معينة وبأشكال معينة بصورة دائمة او مؤقتة في حالات محدودة، وذلك عن طريق لوائح التنظيم السارية (فيبر، 2011، الصفحات 85-86).

2- أنواع التنظيم :

1-2- التنظيم الرسمي :

وهو التنظيم الذي يعتمد على القوانين والإجراءات واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل واسناد المهام ، وتحديد نطاق المسؤوليات ، وتوزيع الاختصاصات ، ويركز على العلاقات الرسمية بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية، من اجل تحقيق الأهداف للإدارة المركزية والفعالية المرتبطة بنشاط التنظيم ويتحدد هيكله بناء على تمركز السلطة ومن اشهر الهياكل التنظيمية له التنظيم الراسي والذي تتمركز فيه السلطة في يد المدير والتنظيم الهرمي

الذي تتدرج فيه السلطة والتنظيم الشبكي الذي يعتمد على مبدأ اللامركزية في التسيير (صويلح، 2015-2016، صفحة 24).

### 2-2- التنظيم الغير رسمي :

يقصد بالتنظيم غير الرسمي ذلك التنظيم الذي يتصف بالطابع الشخصي الإنساني نتيجة للتفاعل بين الافراد التي تكون ما يسمى بالجماعات غير الرسمية داخل التنظيمات ، والتي تظهر بشكل عفوي وتلقائي وهي لا تنشأ بفعل القواعد والقوانين ولكنها تتشكل من خلال الاشتراك في القيم او المعتقدات والاهتمامات المتبادلة وتوافق أنماط الشخصية وعلاقات الزمالة والصدقات المختلفة واساسها التقارب الوجداني والنفسي بين الافراد ، ومن صفاته سرعة الاتصال والتنسيق بين الافراد ، الرقابة الجماعية على الفرد ، وهذا التنظيم موجود الى جانب التنظيم الرسمي الا ان عدم تفهم الإدارة لنشاطه في العديد من الحالات يؤدي الى مواجهة بينها وبين العمال تظهر في شكل صراعات وازمات او مشكلات بسبب مقاومة العمال للتغيير او التطوير الذي قد تحدته الإدارة (صويلح، 2015-2016، الصفحات 24-25).

### 3- المكونات الاساسية للتنظيم

#### 3-1- الهيكل والبناء التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي على انه " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنسيقها وتنظيمها، وذلك من خلال توزيع الافراد بين الوظائف المختلفة وعلاقات الادوار التي تؤثر في الافراد داخل التنظيم " (علالقة، 2022، صفحة 193)، حيث يشتمل هذا التعريف على العديد من العمليات التي تحدد شكل التنظيم وطريقة عمله على غرار تقسيم العمل، تحديد نطاق الاشراف، المسؤوليات وتفويض السلطة، علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويعرف الهيكل التنظيمي ايضا على انه بناء او شكل هرمي يوضح تنسيق الأقسام الداخلية والمراكز الإدارية الموجودة في التنظيم، وطبيعة العلاقات التي تسودها، إضافة الى مواقع اتخاذ القرار وحدود السلطة وتوزيعها، من اساسياته الوضوح والمرونة والتسلسل، وتتدخل عوامل عديدة في تحديد شكل الهيكل التنظيمي أهمها: عمر التنظيم،

وحجمه، ودرجة التكنولوجيا المستخدمة فيه، والبيئة التي ينشط بها وطبيعة النشاط الذي يمارسه (صوبلج، 2015-2016، صفحة 36).

ويشير البناء التنظيمي الى الهيكل المؤسساتي الذي ينظم الاجزاء المكونة للمؤسسة والاقسام التي تحتويها، وامتدادها وحدودها، وهو بذلك يصف صورة التنظيم او المؤسسة كشجرة تمتد فروعها دون ان تنفصل عن الجذع، الذي يمثل بدوره الادارة العامة للتنظيم، ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة الى اخرى باختلاف نوعها وحجمها وطبيعتها، حيث يمكن ان نصف العديد من اشكال الهياكل التنظيمية التي تبين معالم المؤسسات واشكالها ، لكن الحديث عن فعالية الهيكل التنظيمي يوجهننا الى تصنيف الهياكل التنظيمية الى نوعين هما : الهيكل التنظيمي العضوي Organic، والهيكل التنظيمي الميكانيكي Michanistic، تبعا للبيئة التي ينتهي اليها التنظيم ، فكلما كانت بيئة التنظيم مستقرة ويمكن التنبؤ بها كان الهيكل التنظيمي الميكانيكي هو الانسب ، اما البيئة المتغيرة باستمرار او الهائجة والتي تتسم بدرجة التعقيد العالي وعدم التأكد مثل الاسواق الديناميكية ، والمنافسة العالية ، والتغير التكنولوجي المتسارع ..... تحتاج الى الهياكل التنظيمية العضوية لأنها تمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة وتغيير الاتجاه لما تتميز به من مرونة تنظيمية (قبطان، بولصنام ، وبن زرقة ، 2022، الصفحات 45-46).

ويعتبر الهيكل التنظيمي الملائم من بين اهم المتطلبات التي تحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة فطبيعة المؤسسة قد تختلف منها الى أخرى، مما يستوجب اختيار الهيكل التنظيمي الذي يسهل طريقة العمل والانجاز والأداء. وللهيكل التنظيمي أهمية كبيرة أيضا بالمؤسسة لأنه يمثل وسيلة هامة واداة فعالة لتحقيق غايات واهداف التنظيم ، ذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة ، بالإضافة الى تسهيل تحديد أدوار الافراد بدقة داخل التنظيم وعدم التداخل في المهام بينهم ، وله دور أيضا في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مما يساعد على تفادي التداخل والازدواجية بين المهام والأنشطة ، وترشيد الاستخدام للموارد والوسائل المتاحة ، وتجنب الاختناقات في العمل (علاقة، 2022، الصفحات 193-194)، حيث يضمن ذلك أيضا تحقيق الانسجام والتوافق والتناسق بين الأنشطة والعمليات إضافة الى اتاحة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والظروف الطارئة .

3-2- الوظيفة والاهداف :

لا يمكن تصور تنظيم ما دون اهداف يسعى الى تحقيقها والوصول اليها، سواءا كانت هذه الاهداف تتمثل في تحقيق الأرباح المادية كما هو سائد في المؤسسات الاقتصادية، او كانت هذه الاهداف خدماتية مثل المؤسسات العمومية، حيث تمثل الاهداف وتد الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة وتنشأ لأجله ومن ثم فان الاهداف يمكن ان تسبق وجود التنظيم الذي ينشأ لأجلها ويتطور مع تطور افكارها والتغير الاجتماعي الذي ينتج أهدافا أكبر تستدعي تنظيما أكثر تطور وحدائة يمكنه ان يحقق الفعالية المطلوبة للمؤسسة او التنظيم ، وكلما كانت الاهداف واقعية وملائمة لمتطلبات الشرائح الاجتماعية كلما كان تحقيقها اكبر ، وعلى أساس هذه الاهداف تضع المؤسسة الخطط والسياسات التي تتماشى مع غايتها المنشودة.

ويرتبط وجود التنظيم بالاهداف التي يسعى الى تحقيقها، وينظم انشطته في اتجاهها، لذلك داب علماء التنظيم على دراسة الوظائف المختلفة لكل تنظيم في الاشكال المختلفة على غرار المؤسسات التي حددت حسب تقسيم بيسنولت Bussenault الوظائف الأساسية لحياة المؤسسة الى أربعة وظائف هي (سلاطنية وقيرة، 2008، صفحة 35):

✓ الوظائف الإدارية: إدارة وتسيير المؤسسة، خاصة الاهداف والسياسات.

✓ الوظائف التوزيعية: توزيع السلع والخدمات

✓ الوظائف الإنتاجية: خلق السلع والخدمات

✓ الوظائف اللوجيستية او المساعدة: كل الوسائل الضرورية التي في متناول المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يركز المختصون على ضرورة فهم احتياجات افراد المجتمع واشباعها، وخلق الديناميكية والفعالية في مجال نشاطها.

3-3- طرق الاتصال:

يمثل الاتصال همزة الربط بين الافراد والجماعات داخل كل تنظيم فهو يربط مختلف الاجهزة الفرعية بالإدارة العامة للتنظيم ككل ، مما يساهم في نقل المعلومات بين الافراد والجماعات، واهداف وخطط المؤسسة الى العاملين

فيها، وكذلك المنتفعين وشركاء المؤسسة وزبائنها، إضافة على انه الوسيلة الاشهرية للمؤسسة لترويج سلعها او خدماتها (احمد ميلي، 2021، صفحة 161)، كما يعد الاتصال أحد اهم الوظائف الحيوية داخل التنظيم والمؤسسات بصفة عامة، فمن خلاله تنشأ علاقات العمل الرسمية منها وغير الرسمية، ونظرا للأهمية البالغة للاتصال بالنسبة للمؤسسة داخليا وخارجيا فقد تطورت عمليات الاتصال بتطور الوسيلة والتكنولوجيا منذ نشأة اشكال التنظيمات الاولى والطرق البسيطة للاتصال، التي كانت اما شفاهية بالمحادثة، التشاور، الاجتماعات الرسمية، او الكتابية مثل الرسائل، التقارير، اللوائح، القوانين، وصولا الى ماهي عليه من تطور بفضل التكنولوجيا الرقمية باستخدام الهواتف الذكية والحواسيب، مما يتيح السرعة في الاتصال والوصول الى الافراد في أي مكان.

#### 3-4-القواعد والقوانين:

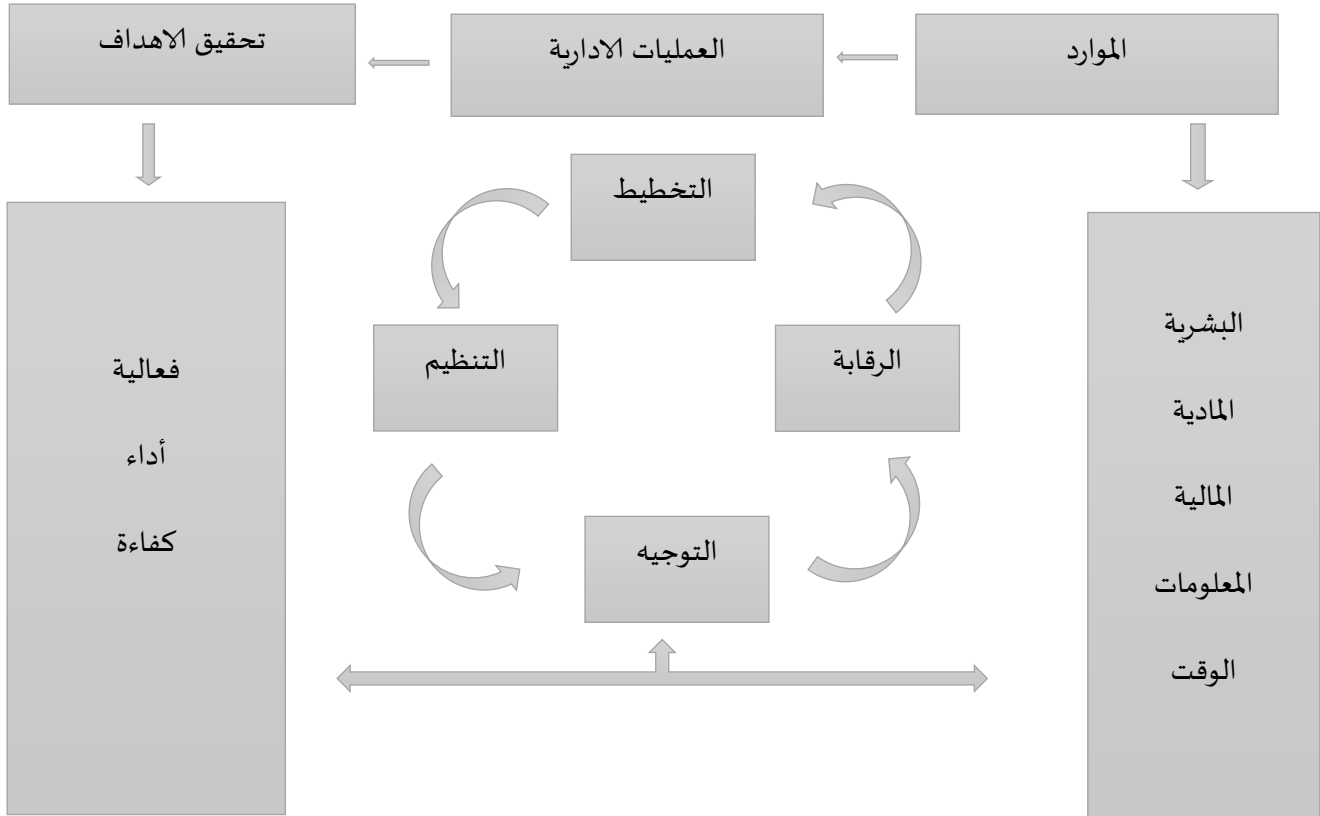
وضع القواعد والقوانين امر ضروري بالنسبة لكل تنظيم او مؤسسة، ويمكننا تحديد نوعين منها، القواعد والقوانين الرسمية العامة لقانون العمل التي تصدرها الهيئة التشريعية والتي يسري مفعولها على كل مؤسسة نظامية معترف بها في إطار الوظيفة العامة والتي يتحدد على أساسها العلاقة بين العامل وصاحب العمل، الحقوق والواجبات، الاجازات، الغيابات، الترقية، المناصب، وتكون في شكل مواد او بنود مكتوبة ومنشورة بالجريدة الرسمية لقوانين الجمهورية، ونوع ثاني من القواعد والإجراءات الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة حسب طبيعتها ونشاطها وعملها تضعها الإدارة العليا للتنظيم التي لها صلاحية التغيير فيها او التعديل كلما اقتضت الحاجة لذلك، وقد تشتمل تحديد أيام واوراق العمل، طريقة الأداء، ... وغيرها مما يتعلق بنشاط المؤسسة او التنظيم، والغرض من القوانين والقواعد ضمان الالتزام بالسلوكيات العملية الملائمة لتحقيق اقصى قدر من الفعالية المرغوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### 3-5-الادارة :

تعددت وتباينت المدارس الفكرية في العلوم الاجتماعية في تحديد مفهوم الادارة لذلك فإننا لا نجد تعريفا واحدا للإدارة، فهناك من يرى انها الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد البشرية والمادية، والوقت والمعلومات من خلال العمليات الادارية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل تحقيق اهداف معينة (خليل، 2013، الصفحات 13-14)، ويركز هذا المفهوم تحديد مدخلات التنظيم ضمن البيئة التي يمارس نشاطها فيه إضافة الى العمليات الادارية في تسيير هذه المدخلات، دون التغافل عن عاملين اساسيين الاول هو ادارة الوقت والثاني فعالية الاتصال، ويشمل ذلك

إدارة الموارد البشرية والمادية ، ويقصد بالموارد البشرية جميع القوي البشرية التي تقوم بجميع اعمال التنظيم او المؤسسة ، وهي اهم الموارد التي يقوم عليها التنظيم ، واساس بقائها وتطورها ، لذلك فان اختيار هذه الموارد يتم وفق الاسس العلمية المبنية على الكفاءة والتخصص والتأهيل الذي يكتسبه الافراد العاملين عن طريق التدريب والتكوين والخبرة والممارسة ، اما ادارة هذه الموارد فهو تخصيص الادوار بدءا من الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات وتقييم الاداء ، وتمثل أيضا الانشطة التي تقوم بها الادارة في تسيير الموارد البشرية في العمل التنظيمي وادارة المواهب وادارة المعرفة ورأس المال الفكري والبشري والابتكارات المختلفة (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 333) ، حيث تعد ادارة الموارد البشرية من اهم العناصر التي تضمن تحقيق اهداف المؤسسة او التنظيم في التي من خلالها ترتفع كفاءة المؤسسة وتزداد فعاليتها او تنقص وفقط لنمط التسيير التي تحضي به هذه الموارد وطريقة التعامل معها.

الشكل رقم (13): يوضح مخطط العمل الاداري من الجانب العلمي ومن جانب الممارسة



المصدر: (خليل، 2013، صفحة 15)

## 3-6-3-الرقابة والتقييم:

تحتل الرقابة دورا هاما بالتنظيم حيث تعتبر الوسيلة لمتابعة تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة وتنفيذ الاعمال والنشاطات، فهي تدل على مدى الالتزام وسلامة التنفيذ، حيث لا يقتصر دور الرقابة فقط على تشخيص الانحرافات ومعالجتها ومتابعة التنفيذ، بل يتعدى ذلك الى تقييم الخطط والنشاطات المبرمجة وتصحيحها او تطويرها لتتماشى مع ما تتطلبه غايات التنظيم واهداف المؤسسة (على وعبد الله، 2016، صفحة 185). وعليه فان توفر الرقابة المستمرة يزيد من التحكم في الاداء والانجاز ويمكن من تدارك الاخطاء وتصحيحها ، كما ان له دور في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة بناء على المعطيات التي يحصدها ويساهم في حل المشكلات والصراعات التي قد تنشأ بسبب العمل او الظروف المحيطة به .

## ثانيا: ماهية المؤسسة العمومية

## 1-تعريف المؤسسة العمومية :

تعرف المؤسسات بشكل عام على انها مجموعات معينة من الأفراد، تتفاعل فيما بينها عن طريق أنماط سلوكية محددة أو أنشطة تمارسها، أو من حيث أنظمة معيارية أو قيمية معينة. وعلى هذا الأساس يتم اعتبار الجهات الفاعلة والأدوار والمعايير بشكل مختلف كمكونات أساسية للمؤسسة (Martin, 1968, p. 100).

ويشير أحد التعريفات الكلاسيكية إلى أن المؤسسة هي "مفهوم وبنية"، حيث يكون المفهوم فكرة أو مصلحة مركزية والبنية هي "إطار، أو جهاز، أو ربما مجرد عدد من الموظفين الذين تم تعيينهم للعمل بالتعاون بطرق محددة في ظرف معين." وان فكرة الجماعة المنظمة أكثر وضوحا في تعريف مالمينوفسكي للمؤسسة بأنها "مجموعة من الناس متحدين لتحقيق نشاط بسيط أو معقد" ويتحدث هرتزلر عن مؤسسة المجتمع على أنها "مؤسسة تعمل بطريقة منهجية لتقديم أنشطة أو خدمات محددة لمجموعة معينة في إطار زمني محدد، ومن أمثلة هذه المؤسسات الاجتماعية، الكشافة، والمكتبة، وما إلى ذلك من المؤسسات التي تقدم خدمات لأفراد المجتمع، ومن السهل أن نرى أن مصطلح الجمعية يهدف إلى نقل نفس المعنى المنسوب إلى مصطلح "مؤسسة مجتمعية". وهكذا، يذكر بروم وسيلزنيك أنه يمكن تسمية الجمعية بمؤسسة "عندما تخدم المصالح العامة وليس مجرد المصالح الخاصة، وتفعل ذلك بطريقة

مقبولة ومنظمة ودائمة، ومرة أخرى يقترح ماكيفر ويبج أنه إذا كان هناك شيء ما تعتبر "كمجموعة منظمة، فهي جمعية؛ وإذا كانت كشكل من أشكال الإجراء، فهي مؤسسة (Kaplan، 1960، الصفحات 177-178).

وتعرف المؤسسة العمومية من الجانب القانوني على أنها "منظمات عامة، او مشاريع او مرافق عامة او منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية، وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق اهداف محددة في نظامها القانوني " (كمال، 2011-2012، صفحة 18).

وتعرف الأمم المتحدة المؤسسة العمومية بأنها المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة كل راس مالها او اغلبيته (علوان، 2000-2001، صفحة 77)، ويوضح هذا التعريف ان المؤسسة العمومية هي مؤسسة تنشؤها الدولة لغرض خدمة المجتمع، وهي الأداة والوسيلة التي تحقق بها الدولة تنمية المجتمع وترقيته، واشباع رغبات افراده، وتحقيق المصلحة العامة.

### ثالثا: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال:

عرفت المؤسسة الجزائرية عموما منذ الاستقلال الى يومنا هذا تغيرات عميقة من حيث الشكل والهيكل والوظائف والتنظيم والبناء، والتركيب، والعلاقات، والقوانين والقواعد والإجراءات المتبعة في أدائها، وكان ذلك نتيجة للظروف التي املتها الحقبات التاريخية التي مرت بها الجزائر داخليا، او نتيجة للتغيرات والاحداث العالمية التي اثرت بشكل او باخر على صورتها الاجتماعية والاقتصادية، فبخروج الاستعمار الفرنسي من البلاد كان لزاما على أصحاب القرار السياسي انتهاج طرق وأساليب لإدارة المؤسسات والهيئات التي تنظم أوضاع المجتمع الجزائري، واشباع احتياجاته في مختلف المجالات ومن هنا كانت البداية في تسيير الإرث الوطني والمؤسسات التي تطور تسييرها عبر المراحل التاريخية التالية:

#### 1-مرحلة التسيير الذاتي 1963-1965 :

بعد طرد المستعمر والحصول على الاستقلال التام للجزائر سنة 1962، بقيت المؤسسات الجزائرية دون ادارة في تلك الفترة التي تميزت بغياب إطار قانوني منظم وتسيير واضح للمؤسسات الوطنية، فبادر العمال الى تسيير وحداتهم

الانتاجية تسييرا ذاتيا حيث منحهم الدولة امتياز الحصول على نسبة من الارباح والاستقلالية الاقتصادية والادارية لهذه المؤسسات ، وقد تم ذلك وفقا للتوصيات التي جاءت في المرسوم المؤرخ في 22 مارس 1963، التي نصت على تسيير المؤسسات الشاغرة من قبل جماعات العمل وهي مجلس العمال ، لجنة التسيير ، والجمعية العامة للعمل ، والمدير (حي وقجة ، 2021، صفحة 967) ، حيث اختصت كل هيئة منها بالمهام التالية :

**1-1-الجمعية العامة للعمال :** تعتبر الهيئة العليا للمؤسسة وتجمع كافة العمال الدائمين فيها، وتضع الجمعية العامة للعمال القوانين والنصوص التي تنظم العمل وتصادق عليها وكل البرامج المسطرة الخاصة بمخطط العمل السنوي وما تعلق بالإنتاج والوسائل والتجهيزات والتسويق والاقسام التجارية، إضافة الى توزيع المهام وانتخاب مجلس العمال (سليبي، 2023، صفحة 07).

**1-2-مجلس العمال :** تتمثل مهام مجلس العمال في تبني القانون الداخلي للمؤسسة، اصدار القرارات الخاصة بشراء التجهيزات او بيعها، بالإضافة الى مراقبة عمل لجنة التسيير.

**1-3--مجلس التسيير :** يقوم هذا المجلس بوضع الخطط التنموية والبرامج السنوية لتسيير المؤسسة، واعداد اللوائح التنظيمية الخاصة بالعمل، كما لها صلاحية تقرير القروض قصيرة المدى وطرق التمويل والتسويق وحل النزاعات والصراعات الخاصة بالإنتاج.

**1-4-المدير:** يمثل الدولة داخل المؤسسة، ويجب ان يكون عضوا في لجنة التسيير ولا يمكنه ان يكون رئيسا لها (سليبي، 2023، الصفحات 7-8).

وعلى عكس النتائج التي توقعتها الدولة حول فعالية التسيير الذاتي للمؤسسات في تلك الحقبة التاريخية والظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة ، فقد فشلت هذه المجالس العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية والعمومية ، ويرجع ذلك الى تدني المستوى التعليمي والثقافي للعمال ، وطغيان المصلحة الذاتية على المصلحة العامة ، إضافة الى نقص الكفاءة والتأهيل والتدريب ، فبدلا من ممارسة مهامها المنصوص عليها وفقا لما حددته اللوائح القانونية ، فقد غاب العدل في تقسيم الأرباح والفوائد وكثرت الفوارق واستطاع بعض العمال كسب امتيازات كبيرة على حساب الآخرين ، وضعف الإنتاج ، وغابت الجمعية العامة للعمال عن سلطتها ومهامها وأصبحت قراراتها مجرد مصادقة على لوائح وقوانين عشوائية وغير مدروسة ، وقد أدى ذلك الى ظهور تناقضات في ممارسة السلطة بين هذه الجماعات

العملية وضعف في التسيير نتج عنه انعدام الفعالية التنظيمية بسبب الصراعات المتزايدة والمتصاعدة مما افرغ قانون التسيير الذاتي من محتواه وفتح المجال امام الدولة لفرض سيطرتها وهيمنتها على التسيير لهذه المؤسسات .

### 2-مرحلة الشركات الوطنية (المؤسسة العمومية الصناعية) 1966-1971 :

بعدها أصبح يقينا ضعف نظام التسيير الذاتي تدخلت الدولة الجزائرية مباشرة وهيمنت على مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وجاء ذلك من خلال قرارات التأميم وامتلاك المنشآت الاقتصادية الكبرى وتبني النموذج الاشتراكي في التسيير، حيث تحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا الى مؤسسات وشركات عمومية خاضعة الى رقابة الدولة المباشرة ، فأصبحت هي المسير والمنظم والمالك والمتحكم في كل اطوار العملية الإنتاجية وكذا التسويق ، ومن ابرز الهياكل العمومية التي قامت الدولة بتأسيسها وتأميمها نجد مصنع الحجار للحديد والصلب بعنابة ، الشركة الوطنية للنفط والغاز ، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية ، الشركة الوطنية للتأمينات ، ولقد كان يقينا من الإرادة السياسية للدولة في تلك الفترة التاريخية ان تأميم المحروقات والثروات الوطنية كالبترول والغاز يعد السبيل الوحيد والامثل للتحكم في الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقلال التام وإلغاء التبعية الاقتصادية للاستعمار ، حيث كانت خطوة جريئة جدا من الدولة الجزائرية مكنت من تغيير النظرة الدونية للعامل الجزائري واعتبرت الدولة هذه المؤسسات فضاء يعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة وتثقيف افراد المجتمع من جهة أخرى عن طريق التثاقف في المجال الصناعي (تلقين ثقافة صناعية جديدة لتحل محل القيم الثقافية التقليدية الريفية)، الا ان هذه الفكرة سرعان ما انقلبت على عقبها وانحرفت عن مسارها ، فقد كان التوجه الاقتصادي للدولة يرجح القيم السياسية ويغذيها على حساب القيم الاقتصادية والاجتماعية ، ما ترتب عنه جملة من التناقضات أدت الى تحول الوظيفة الإنتاجية والخدماتية للمؤسسة العمومية الى وظيفة سياسية ، إضافة الى تعمد الافراط في تهميش العمال وتقييد صلاحياتهم ، خاصة الممثلين النقابيين ، فتحولت المؤسسة العمومية الى ساحات من الصراع وغابت الفعالية المطلوبة منها .

### 3-مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980 :

بسبب فوضى التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية التي عرفتها المراحل السابقة، عمدت الدولة الى تبني نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ويدور جوهر هذا النظام واساسه الى فكرة الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث يكون العمال طرفا أساسيا في التسيير والمراقبة والإنتاج، حيث تعتبر المشاركة العمالية احد اهم المقومات لهذا النظام

الاشتراكي الذي يوفر عنصر المبادرة من العمال باعتبارهم اجراء ومالكين في نفس الوقت، اين تعود الملكية للدولة التي تمثل المجتمع والشعب بدورها، وقد تم التحول الى هذا النموذج من التسيير والتطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي بصدور وثيقة رسمية في نوفمبر 1971 تقضي بتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للنهج الاشتراكي وهي " ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" المؤسس للتحول العام نحو الاشتراكية والمقصود منه تطبيق مبدأ اشراك العمال في الإدارة والتسيير وتجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الاجر (بن عيسى وزيتوني، 2018، الصفحات 50-51) ، ومن اهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

- إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية، والحرص على الزامية مشاركة العمال الى جانب الإدارة في التسيير.
- وضع القوانين الخاصة بعلاقات العمل بين الإدارة والعمال.
- انشاء قنوات اتصال جديدة ومبتكرة من خلال مشاركة ممثلي العمال في شؤون العمل ومؤسساتهم.
- تنشيط المجال الاقتصادي وتزويد المجتمع بديناميكية اجتماعية لدعم البناء الاقتصادي الوطني من خلال تقنين المشاركة المسؤولة تحت الوصاية.

وعلى الرغم من كل المحاولات والجهود التي بذلتها الدولة بالاعتماد على النظام الاشتراكي لتحقيق الفعالية والتنمية فقد فشل هذا النظام كغيره من المراحل السابقة ، فقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بالمركزية المفرطة في الممارسة من طرف الجهات الوصية ، وسوء التأويل وغياب النصوص القانونية ، وعدم التطبيق الفعلي لمشاركة العمال في التسيير ، ارتفاع مصاريف المستخدمين وارتفاع تكلفة الإنتاج ، تفشي ظاهرة البيروقراطية ، والسلوكات السلبية في المؤسسات كالغياب والاتكال ، الإهمال ، اتلاف ممتلكات الدولة ، قلة الانضباط والصرامة ، التبذير والرشوة ، التبعية الدائمة للمؤسسات الى الهيئات العليا وعدم استقلاليتها عن الهيئات المركزية سواء من الناحية المالية او من ناحية اتخاذ القرارات ، ظهور فئة تكنوقراطية التي تمثل الخبراء والتقنيين والمدراء والمساعدين يملكون سلطة مركزية لاتخاذ القرارات ويمارسون البيروقراطية ضد الطبقة العمالية، غياب نظام المعلومات واحتكار المعلومة من طرف الإدارة نقص الوعي الثقافي عند العمال وقلة الخبرة في المجال الصناعي

تلك الظروف لمرحلة التسيير الاشتراكي أدت الى كثرة الإضرابات العمالية وظهور الاضطرابات الاجتماعية ، وأصبحت المؤسسة الجزائرية سبيلا لتحقيق الحاجات الإنسانية كالنقل والسكن والترفيه والخدمات الاجتماعية الأخرى ، بدلا من التركيز على مهامها الأساسية من الخدمات والإنتاج ، واستفحل الاعتماد على الريع البترولي لتمويل مؤسسات الدولة وسد هذه الحاجيات ، إضافة عدم القدرة الفعلية على التحكم في الآلة والتكنولوجيا والتقنيات المستوردة من الخارج بسبب النقص في التدريب والتأهيل والكفاءة ، ونقص الموارد من المواد الأولية وقطع الغيار ، عدم التوافق بين المناصب في العمل والذين يشغلونها ، وغياب العقلانية في التسيير التي حل محلها العشوائية والارتجال ، وقد مهد كل ذلك الى ظهور مرحلة جديدة من التسيير وإعادة الهيكلة وإدخال إصلاحات جديدة على المؤسسة الجزائرية .

#### 4-مرحلة إعادة الهيكلة وإصلاح المؤسسة العمومية 1980-1988 :

امام الظروف السابقة عمدت الدولة الجزائرية الى الإصلاح من خلال اتخاذ جملة من التدابير لتصحيح مسار المؤسسات العمومية والاقتصادية، من خلال إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات الذي جاء في المرسوم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر عام 1980، وقد كانت تهدف إعادة الهيكلة الى تنشيط وظائف المؤسسة من خلال تقسيم المؤسسات الكبرى الى وحدات واقسام اقل متوسطة او صغيرة للحد من كبر حجمها وتضاعف عدد العمال فيها ، وقد تم ذلك من خلال مرحلتين هما :

#### 4-1-إعادة الهيكلة العضوية :

التي شملت تجزئة وتقسيم المؤسسات الضخمة والشركات الكبرى هيكلية واداريا لتسهيل التسيير والتحكم في الإنتاج والخدمات والتقليل من المركزية في اتخاذ القرار، والحد من البيروقراطية، وتقسيم الوظائف الخاصة بالإنتاج والتسويق والتجارة والخدمات وغيرها والفصل بينها، بغرض الرفع من الفعالية ومستوى الأداء وزيادة القدرة التنافسية بين الأقسام المختلفة.

#### 4-2-إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات :

وشملت الترشيد في تخصيص رؤوس الأموال للقضاء على الديون وتغطية العجز المالي ، وتحديد ميزانيات الصرف من مداخل الريع البترولي ، وتحقيق مشاريع صناعية لمنتجات ذات جودة بهدف التصدير والتقليل من

الاعتماد على تمويل الدولة من مداخل البترول ، وتحقيق فعالية مؤثرة في الإنتاج والنقل والتسويق ومضاعفة وتيرة الإنتاج للمؤسسات وزيادة الاعتماد على الطاقات البشرية في العمل ، تغيير عملية اتخاذ القرارات المالية وتنظيمها ومراقبة تجارة العملة وتسيير التجارة الخارجية ودعم الخبرات والطاقات الوطنية في مجال الدراسات الهندسية والتجهيز.

وعلى الرغم من هذه الجهود لإصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية من قبل الدولة الجزائرية ، إلا أن المؤسسة بقيت تعاني على المستوى التنظيمي الهيكلي كذلك الشق المالي والمادي في تسييرها ، فقد شهدت الجزائر في تلك المرحلة من تسيير المؤسسة العمومية مشاكل اجتماعية عويصة كارتفاع نسبة البطالة وانتشار الفقر الذي نتج عن ضعف سياسات التشغيل واعداد القدرة على توفير مناصب العمل وتدني الأجور ، كما ازداد تراكم الديون الخارجية على الدولة بعد التراجع الذي شهدته الأسواق العالمية في مجال المحروقات وأزمة 1986 العالمية ، أما التسيير فلم يكن كما خططت الدولة له واقتصر المدراء على استشارة الهيئات العليا دون استشارة المسيرين وممثلي العمال ، كما أن تقسيم المؤسسات الكبيرة والشركات زاد من تعقيد التحكم في تسييرها والرقابة عليها مما انعكس بدوره سلبيا على التسيير وتفشت البيروقراطية والمصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة ونقصت فعالية هذه المؤسسات بشكل كبير وملحوظ.

هذا الضعف في التسيير شكل أزمة فعلية في التسيير الاقتصادي، ويعود ذلك إلى خلل مرجعه ضعف المواد القانونية والنصوص التنظيمية، أو وجودها مع عدم التطبيق الفعلي لها في ميدان العمل، وقد ساهمت الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية في هذا الوضع الذي تطلب إعادة النظر في طرق التسيير المنتهجة، واتخاذ مسار آخر للتهوض بهذه المؤسسات وتنشيطها وتفعيل أدوارها في المجتمع بعيدا عن وصاية الدولة من خلال منح الاستقلالية في التسيير وهو ما مهد للمرحلة التالية من مراحل تطور تسيير المؤسسات الوطنية العمومية.

#### 5-مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية 1988 :

بصدور مرسوم 12 جانفي 1988 تجسدت طريقة جديدة من طرق تسيير المؤسسات العمومية تركز أساسا على فكرة الاستقلالية في التسيير المالي والإداري عن الدولة ، من خلال الفصل في ملكية الدولة للمؤسسات العمومية الوطنية ووسائل إنتاجها واليات التصرف فيها ، والاجازة بحرية اتخاذ القرارات الإدارية والتحكم المالي والمتاجرة ، تحديد الأسعار ، والاكتفاء من تمويل الدولة ودعمها المالي والإداري فتحوّلت المؤسسة العمومية إلى مؤسسة حرة لها إدارة

مستقلة لها مشيئة التصرف في شؤونها الداخلية ، واختيار الشركاء داخليا وخارجيا ، واصبح القانون يفصل بشكل واضح بين ملكية راس مال المؤسسة وصلاحيه الإدارة والتسيير فيها ، حيث أصبحت المؤسسة العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة التي تملكها وتساهم في راس مالها ولاكنها لا تسييرها بالخضوع للقانون التجاري .

وعلى الرغم من الأهمية لهذه الفكرة القانونية التي حل مشكلة التسيير المعتمد على الدولة الا ان هذا المشروع واجهه العديد من العقبات والمشكلات التي نذكر منها:

- ✓ ضعف التسيير في الشق المالي الذي زاد من الغرق في المديونية.
- ✓ استقلال المؤسسات العمومية كان ظاهريا فقط لكن النفوذ والسلطة هي التي كانت توجه التسيير في الخفاء بسبب ضعف المدراء والمسيرين وعدم كفاءتهم.
- ✓ تغير المهام ووظائف المؤسسة من الإنتاج والنشاط الاقتصادي الى تحقيق الغايات والأنشطة الاجتماعية.
- ✓ الضغط المستمر من الدولة وتشديد الخناق على اختيار واستيراد المواد التكنولوجية والآلات المستعملة.
- ✓ إعطاء معنى سلبي لنظام المراقبة الذي انحصر في الرقابة على تطبيق القوانين واحترامها دون الاهتمام بالإنتاج وفعالية المؤسسة كنسق اقتصادي واجتماعي، ودون تحديد او تصحيح للأخطاء او التحقق من النتائج المتحصل عليها من أنشطة المؤسسة.

تميزت هذه المرحلة من التسيير بكثرة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، وعجز عن سد نفقات العمال ودفع الأجور ، فلجا المسيرين الى تجميد التوظيف وتطبيق نظام التقاعد المسبق دون دفع مكافئات نهاية الخدمة ، والتسريح الجماعي للعمال الزائدة من اجل تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وعدد العمال ، مما انتج ظروف اجتماعية صعبة ، وظهرت أزمات السكن والتزويد بالمياه ، وتدهورت الرعاية الصحية ، سرعان ما تحولت هذه الأوضاع الاجتماعية الى أزمات سياسية حادة ، بدأت بالاحتجاجات والإضرابات العمالية ، حتى تحولت الى مظاهرات شعبية مثل التي حدثت في أكتوبر 1988 ، كرد فعل على تدني القدرة الشرائية والظروف المعيشية الاقتصادية والاجتماعية ، والتي شكلت نقطة تحول سياسية واقتصادية واجتماعية عامة في تاريخ الجزائر.

6-مرحلة اقتصاد السوق وخصوصية المؤسسات :

بعد الفشل الذي اظهرته المراحل السابقة للتسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية ، وعدم النجاعة والفعالية التي اظهرتها تلك النماذج التنموية ، وتدهور الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بسبب المشكلات والأزمات المختلفة واختلال التوازن في اسوق النفط العالمي الذي أدى الى انهيار أسعار البترول ونقص في مداخيل الدولة وتراكم في الديون الخارجية ، كان السبيل الوحيد اما الدولة لتدارك الامور وتصحيح الأوضاع الدخول الى مرحلة جديدة من التسيير عرفت باقتصاد السوق "وهو الخروج عن الاقتصاد الموجه مقوماته تركز على قيم الفعالية والمردودية ومبدأ المنافسة وتحرير سوق التجارة الخارجية وتغليب الوظيفة الاقتصادية على الوظيفة الاجتماعية للمؤسسات وفيح المجال امام القطاع الخاص .

وفي هذا الإطار قامت الدولة الجزائرية بتوقيع اتفاقيتين مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير عامي 1994-1995 بغرض تهيئة الشروط التنموية لدخول اقتصاد السوق وإعادة هيكلة جديدة لمؤسسات الدولة الاقتصادية، فخضعت الحكومة وامثلت لجملة من الشروط التي حددتها هذه الاتفاقيات التي نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ كبح التضخم المالي بتجميد الزيادات في اجور العمال.
- ✓ ترشيد عمليات منح القروض البنكية والقليل منها.
- ✓ تدارك العجز في الميزانية العمومية.
- ✓ الغاء كل انواع واشكال الدعم المالي والاعانات التي تمنحها الدولة.
- ✓ الغاء الرقابة على اسعار السوق والتجارة الخارجية وتحريرها.
- ✓ تصفية راس مال الشركات الغير فعالة وتسريح العمالة الزائدة فيها وخصوصية المؤسسات العمومية.
- ✓ تعديل قوانين الاستثمار ومراجعتها والتخفيض من دعم الحاجات الاجتماعية بالاعتماد على النفقات العمومية

وتعتمد استراتيجيات اقتصاد السوق على تصحيح الاختلالات المالية في المؤسسات الاقتصادية، بمعالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسات ودراسة الاسعار، وتنمية الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والصحة، وتحسين الصادرات وزيادتها، وتنوع مصادر المداخيل الوطنية من خلال تنمية القطاعات التحويلية، وزيادة الميزة التنافسية، وتطوير الاداء المؤسساتي، وفتح المجال للاستثمار الاجنبي والانفتاح على السوق العالمية.

وقد جاءت الخطوات الاولى لتطبيق استراتيجيات اقتصاد السوق في قانون المالية التكميلي من عام 1994، الذي انطلقت على إثره خصوصية المؤسسات العمومية لفائدة القطاع الخاص كإعلان رسمي لدخول اقتصاد السوق ابتداء من عام 1988 وتحديد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالتنازل والبيع الكلي او الجزئي لصالح المستثمرين الجزائريين والاجانب.

هذه الخطوات اثرت بشكل سلبي على المؤسسات العمومية التي لم تستطع ان توافق وتتأقلم مع التغيرات والتحول الى اقتصاد السوق وتجاوز الصعوبات والازمات السابقة التي تعرضت لها، ما نتج عنه غلق العديد من هذه المؤسسات وتسريح العمال بسبب عدم قدرتها على فرض نفسها في السوق المحلية والاسواق الاجنبية.

#### رابعا- خصائص المؤسسة العمومية في الجزائر:

تتميز المؤسسة العمومية بالخصائص التالية:

- ❖ كل مؤسسة عمومية هي ملك للدولة التي تنشؤها بموجب مرسوم تنفيذي او قانون.
- ❖ المؤسسة العمومية لها ذمة مالية مستقلة، يتم انشاؤها لغرض تحقيق اهداف محددة وواضحة.
- ❖ أموال المؤسسة العمومية وممتلكاتها تعتبر أموالا للدولة تخضع للرقابة وتتمتع بالحماية الجنائية وتسري عليها الاحكام والقواعد المتبعة فب في أموال الدولة.
- ❖ الاعمال والنشاطات التي تقدمها المؤسسة العمومية لأفراد المجتمع هي عبارة عن أنشطة عامة وانشطة إدارية حسب التخصصات التي انشأت لأجلها.
- ❖ العاملون بالمؤسسة العمومية هم موظفون عموميون ويخضعون لقوانين الوظيفة العمومي.
- ❖ تتميز المؤسسة العمومية باللامركزية المرفقية وهي نوع من أنواع اللامركزية الإدارية.
- ❖ تملك المؤسسة العمومية الحق في ابرام العقود وتمتلك امتياز السلطة العمومية.

- ❖ تعتبر المؤسسة العمومية أيضا بالنسبة للقانون شخصية معنوية تستخدم السلطة العامة لتحقيق أهدافها.
- ❖ اهداف وانشطة وبرامج المؤسسة العمومية تكون محددة وواضحة.
- ❖ تتميز المؤسسة العمومية بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

وقد قام العديد من الباحثين والمختصين في ميدان العمل والتنظيم والعلوم الاجتماعية والاقتصادية بدراسة المؤسسة الجزائرية سواء منها الاقتصادية او الاجتماعية، وقد كان ذلك منذ البدايات الأولى من نشأتها بعد الاستقلال، فقدم هؤلاء العديد من الملاحظات والخصائص والمميزات التي تتصف فيها مؤسسات وتنظيمات العمل في الجزائر والتي يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

#### 1- خصائص العامل الجزائري :

مما لا شك فيه ان الانسان يتأثر بالبيئة التي ينتمي اليها ويتواصل فيها مع الافراد والجماعات الاجتماعية سواء كانت اجتماعية او تنظيمية او فضاء يعيش فيه ، وعلى هذا الاساس " يتصور سان سوليو (R. Sainsaulieu) المؤسسة فضاء لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس انتماؤها على هوية مهنية حيث تُكتسب فيها القواعد والقيم والتمثلات التي ستعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقاتهم في العمل على حد سواء" (الحاج، 2006، صفحة 64) ، ولهذا فان السلوكيات التنظيمية لدى الافراد العاملين ليست فطرية فيهم انما هي مكتسبة من التنظيم في حد ذاته ويمكن تحديد خصائص السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري على اساس المؤسسة التي ينتمي اليها وفي ما يلي بعض الدراسات التي فسرت الخصائص التي تميز العامل في المؤسسة الجزائرية :

دراسة علي الكنز " التجربة الصناعية في الجزائر " 1987 والتي اجريت بمركب الحجار للحديد والصلب بعنابة، وهي دراسة وصفية شملت 1500 عامل من مختلف الفئات المهنية ، وضحت النتائج ان المركب الصناعي فشل في خلق ثقافة صناعية، فعلى الرغم من توفير مناصب الشغل الا انه لم تتحسن ظروف العمال الاجتماعية مثل السكن والنقل وغيرها ، بالإضافة الى عدم قدرة العمال النازحين للمدينة على التخلص من العقلية الريفية والاندماج في الوسط الحضري والصناعي ، وهو ما خلق العديد من المشكلات والصراعات مثل ثقافة عدم الانصياع للأوامر والتعليمات الادارية وكثرة التغيب عن العمل .... الخ (احمد، 2021-2022، صفحة 26)، أي ان الهيكل الصناعي

للمؤسسة لم يستطع خلق ثقافة العامل المسؤول والمطيع، وسرعان ما انتقلت هذه الخصال والمميزات لمختلف المؤسسات والادارات العمومية التي انتهج العمال فيها نفس الطريقة والمقاربة الا انه في السنوات التي تلت ذلك وبسبب تشديد الرقابة والعقوبات على العمال أصبح العامل الجزائري أكثر انضباطا وتحملا للمسؤولية.

دراسة سعيد شيخي "العمال في مواجهة العمل" 1986، التي استخلص منها عدة نتائج اهمها ان العامل الجزائري يفتقد الى الهوية في العمل، فقد لاحظ سعيد شيخي ان أحاديث العمال في المؤسسة لا تنصب على العمل في حد ذاته والانتاج، بل ان جميع الأحاديث هي عن مشاكلهم وحياتهم اليومية والاجتماعية وان العمل بالنسبة إليهم مسألة هامشية (احمد، 2021-2022، صفحة 28)، وهو ما نلاحظه اليوم ولم يتغير في مختلف المؤسسات العمومية حيث قل ما تجد العمال يتحاورون حول اداء العمل بل همهم الوحيد مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية.

## 2- سلوك الاداء او الانتاجية :

حيث يعتبر اداء العمل وتحقيق الانتاج المناسب (سلعا او خدمات) من الواجبات الاساسية للعامل تجاه المؤسسة التي ينتمي اليها والتي على اساسها يتم قياس مدى الفعالية التي يحدثها لتحقيق اهداف المؤسسة ، والمقصود من " اداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية تمكننا من قياس اداء الفرد على اساسها ، والتي تتمثل في كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ، ونمط الاداء ، حيث تشكل هذه الابعاد معايير قياس الفعالية بالنسبة لأداء الفاعلين في اطار التنظيم " (يوسف وناجي ، 2014 ، الصفحات 132-133)، فاذا نظرنا الى كمية الجهد المبذول للعاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية فإننا سوف نلاحظ ان العامل الجزائري في القطاع العمومي يميل الى توفير الجهد في العمل لان الاعتقاد السائد لدى الاغلبية ان الاجر لا يتغير سواء كان الفرد نشيطا او متكاسلا ، وان العمل الروتيني يضيي طابع الملل خاصة في مجال الإدارات العمومية ، إضافة الى عدم الالتزام في الوقت ، حيث اصبح من المعروف لدى العام والخاص انك اذا اردت قضاء مصالحك لدى مؤسسة عمومية معينة فلا يجب عليك القدوم باكرا بسبب تأخر دخول الموظفين كما لا يجب الحضور مع نهاية ساعات العمل لانهم ينصرفون قبل الوقت المحدد ، اما بالنسبة الى نوعية الجهد المبذول فهو الحد الأدنى من الجهد في العمل الذي يجعله في منأى عن اللوم والعتاب في الاخلال بالواجبات في العمل الا في بعض القطاعات العمومية ذات الطابع الخاص

والاهمية البالغة والرقابة الشديدة ، وقد ارجع الباحثون في علم الاجتماع ذلك الى نقص الهوية في العمل وعدم الانتماء لان التنظيم لا يشبع رغبات العمال واحتياجاتهم خاصة المادية منها.

### 3- العلاقات وطرق الاتصال :

من خلال الدراسة التي قدمها مازن سليمان ومقراني الهاشمي بعنوان " الاتصال في المؤسسة الجزائرية " خلصت النتائج الى وجود عدة قنوات للاتصال منها الاتصال الصاعد والنازل والاتصال الافقي بالإضافة الى الاتصال غير الرسمي و ان نمط الاتصال السائد بالمؤسسة الجزائرية هو الاتصال الرسمي ، وان هناك تكاملا بينه وبين الاتصال غير الرسمي الذي نتج بطريقة عفوية نتيجة التالف والصدافة التي تبني بين زملاء العمل والذي يمكن ملاحظته في الزيارات واللقاءات بين العمال والموظفين خارج اوقات العمل ، وتستعمل الادارة في الاتصال الاعلانات والرسائل ، والاشراف المباشر، كما تنظم اللقاءات والاجتماعات ، اما بالنسبة للعمال فيستعملون الرسائل والمناشير والمحادثات الشفوية ، وكنتيجة لذلك فان هناك نوع من الارتياح والسهولة في الاتصال بين الادارة والعمال في اطار العمل بالمؤسسة الجزائرية (مازن سليمان و الهاشمي ، 2018، صفحة 538).

### 4-الرضا الوظيفي :

من خلال الملاحظة بالمشاركة يمكننا القول بان مستويات الرضا الوظيفي تختلف لدى العاملين بالمؤسسة العمومية تبعا لعدة عوامل مختلفة منها ظروف العمل ، الاجر، توقيت العمل ، مكان العمل ، الاسلوب الاداري ، ففي مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف نجد ثلاث طبقات عمالية مختلفة ، طبقة الاطارات البيداغوجية والتي تعمل بنظام التوقيت البيداغوجي الذي يتراوح ما بين 18 ساعة الى 24 ساعة في الاسبوع حسب الرتب المختلفة من مربين ومربين مختصين ، مستشارين ، مستشارين رئيسيين ، مفتشين ، وهذا يساعدهم على القيام بإنجاز اعمالهم الاخرى خارج توقيت العمل مثل اعباء الاسرة والابناء او انشغالهم الخاصة ، وتتمتع هذه الطبقة بمزايا ارتفاع الاجر بالنسبة لباقي الطبقات الاخرى بالقطاع وامكانية الحصول على مناصب مختلفة ، مما يزيد من رضا اغلب الاطارات البيداغوجية بالمؤسسة عن نظام العمل وارتياحهم ، اما بالنسبة للعمال الاداريين فهم اقل رضا عن توقيت العمل المحدد ب 40 ساعة اسبوعيا ، بالإضافة الى الاجر الاقل مقارنة بالإطارات وعدم قدرتهم على التوفيق بين انشغالهم الخاصة والمهام اليومية الروتينية ، مما يجعلهم اقل رضا من الاطارات البيداغوجية عن نظام العمل ، اما العمال المهنيين والمتقاعدين

فهم يعملون بنظام المناوبة خاصة فيما تعلق بمهام الحراسة وهي الفئة الأكثر تدمرا وشكوى من ظروف العمل الغير عادلة في نظرهم بسبب قلة الاجر بالمقارنة مع مهامهم اليومية وعدم حصولهم على الاجازات في وقتها ... او غير ذلك من اهتماماتهم اليومية.

#### 5-الانتماء والهوية في العمل :

يعرف الانتماء التنظيمي بانه مدى قوة ارتباط الفرد بالتنظيم الذي ينتمي اليه واندماجه فيه ، واعتقاد قوي لديه بقبول اهداف وقيم التنظيم ، والاستعداد لبذل اقصى قدر من الجهد والتفاني في العمل ، والمحافظة على الاستمرار وتحسين الأداء لأجل فعالية اقصى له بالتنظيم مما يؤثر بصورة إيجابية على التنظيم (سونة ويرقي، 2019). وما نلاحظه بالمؤسسة العمومية عامة هو الافتقار الى الولاء التنظيمي والانتماء للعمل خاصة لدى العمال ذوي صفة الإداريين و يتبين ذلك من خلال قلة احترام أوقات العمل وعدم إتمام المهام في اوقاتها المخصصة لها ، إضافة الى إضفاء الطابع الروتيني على العمل وقلة التجديد ومقاومة التغيير ، ويعود ذلك الى كثرة الانشغالات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية خارج العمل ، وعلى العكس من ذلك تزداد صفة الانتماء في العمل كلما كبرت المسؤولية وحصل الرضا الوظيفي ، وهو ما نجده لدى فئة الإطار التي لها وعي بالمسؤولية للمهام الموكلة اليها .

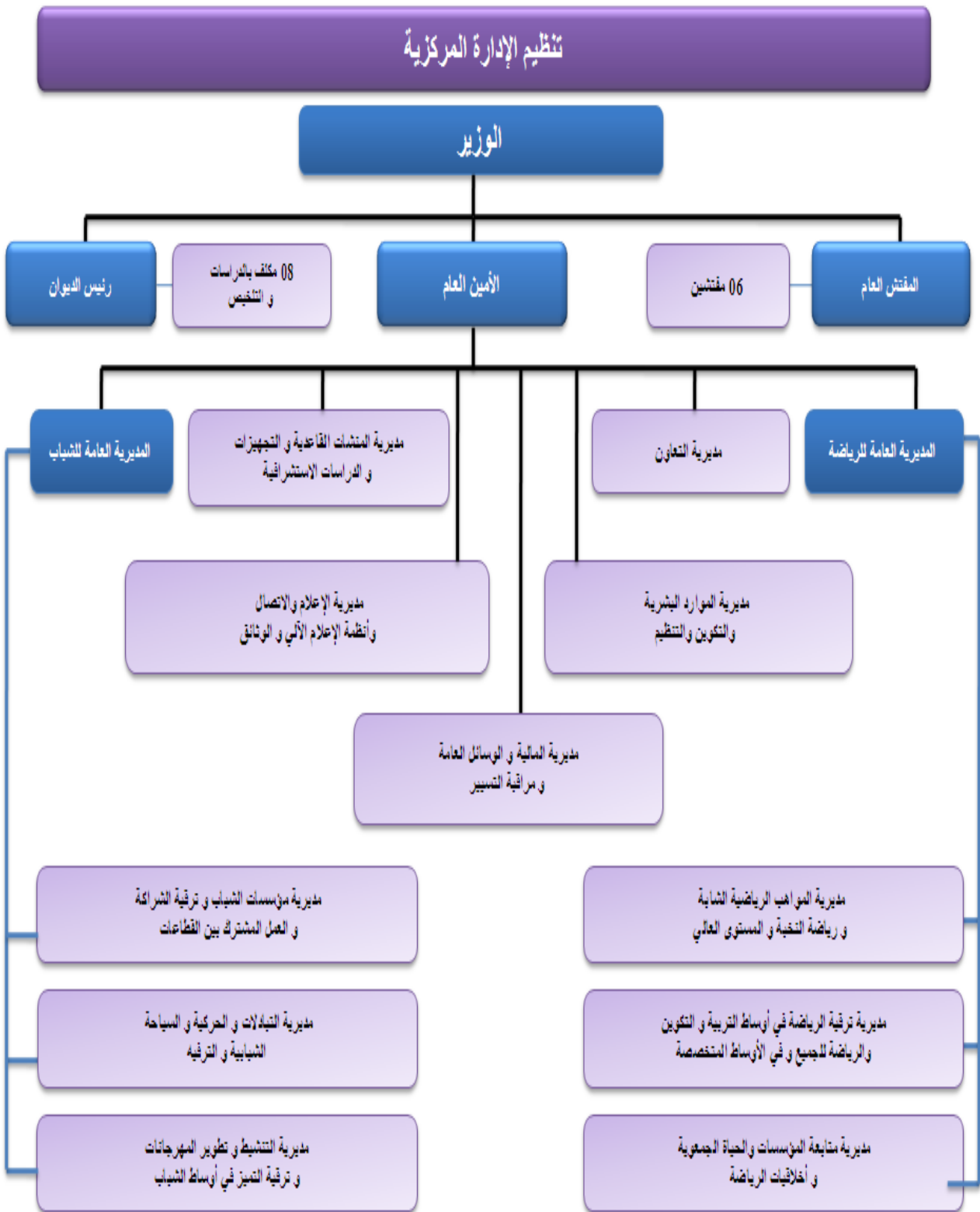
خامسا: مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة عمومية

تعد مديرية الشباب والرياضة الولائية مؤسسة عمومية لامركزية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة. وجاء في المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان 1425 الموافق 28 سبتمبر 2006 الذي يرمي إلى تحديد قواعد تنظيمها وسيرها إذ أبرز من خلاله الدور الهام الذي تتميز به والمتمثل في تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لإختصاصاتها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها (وزارة الشباب والرياضة، 2024).

وهي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة ، ذات طابع خدماتي ، تهتم بالأنشطة الرياضية والشبابية في المجتمع ، يشرف عليها مدير تنفيذي معين من طرف والي الولاية مهمتها العمل على توفير التسيير الجيد للأنشطة الداخلية والخارجية للمديرية ، وذلك بترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب والرياضيين ، وتسيير مؤسسات الشباب التابعة لها وتنظيمها ، واعداد البرامج التي من شأنها تعميم الأنشطة الرياضية والثقافية والتربوية ، والمساهمة في تكوين وتأطير الافراد والجماعات الشبابية ، بالإضافة الى وضع مخططات لتطوير الرياضة للولاية بالتعاون مع مختلف الهياكل والهيئات المعنية (الحكيم، 2022، صفحة 358)، حيث تمثل مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف الوزارة الوصية على مستوى الولاية، أي انها وسيط في تطبيق القانون والبرامج الخاصة بإعداد الشباب والتكفل بسيرورته مع التغيرات الاجتماعية، فهي تنظيم ذات طابع خدماتي اجتماعي على المستوى المحلي، انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 283/93 الصادر عن الجريدة الرسمية المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 ، المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة بالولاية الى مديرية الشباب والرياضة ، وتعمل تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة ، على ترقية النشاطات الشبابية ثقافيا وعلميا وفنيا والنشاطات الرياضية لمختلف الشرائح الاجتماعية من خلال مؤسساتها المنشرة عبر تراب ولاية الطارف والتي عددها 39 مؤسسة شبابية ، تضم 19 دارا للشباب و 11 مركبا رياضيا جواريا و 04 قاعات متعدد النشاطات ، 02 بيوت الشباب ، و 02 مخيمات للشباب ، ومركز للتسليه والترفيه العلمي ، يشرف عليها ديوان مؤسسات الشباب ، كما يشرف ديوان المؤسسات الرياضية التابع لمديرية الشباب والرياضة الطارف على 07 ملاعب رياضية و 06 قاعات رياضية و مسبح نصف اولمبي ، و 07 مسابح جوارية مكشوفة .

تعمل مديرية الشباب والرياضة تحت اشراف الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة حسب المخطط التالي:

الشكل رقم (14): مخطط يوضح تنظيم الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/ministere-ar/organisation-ar>

وعلى هذا الاساس فان مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف، هيئة إدارية حكومية تمثل تنظيم اداري، تتكون في مجملها من مجموعة من الافراد ذوي الطابع المعنوي، الذين يتمتعون بكامل الحقوق المدنية، ويسيرهم القانون الإداري في التسلسل الهرمي.

سادسا: مصالح مديرية الشباب والرياضة الطارف

تضم مديريات الشباب والرياضة المصالح التالية

1-مصلحة نشاطات الشباب : تعمل هذه المصلحة لتحقيق الأهداف التنظيمية الآتية :

- ❖ تجسيد وترقية وتطوير البرامج الاجتماعية والتربوية، النشاطات الترفيهية، التبادلات الشبانية، والفضاءات التعبيرية المختلفة التي من شأنها تكوين التكفل بشرائح اجتماعية واسعة خاصة فئة الشباب.
- ❖ تطوير البرامج المتعلقة بالاتصال والاعلام والاصغاء والتحسيس من الآفات والمشكلات الاجتماعية.
- ❖ العمل على ترقية الحركة الجمعوية الشبانية وتنظيمها ومرافقتها وتطويرها لخدمة المجتمع وتنميته.
- ❖ خلق وابتكار البرامج والمشاريع الهادفة لإدماج الشباب ومشاركته، وتلقين المواطنة وترقية المبادرات.
- ❖ مكافحة العنف والتهميش والمخدرات بالتعاون مع الهيئات المعنية والسلطات الولائية.

2-مصلحة النشاطات الرياضية والبدنية : تتضمن اهداف هذه المصلحة ما يلي :

- ❖ تطبيق البرامج التي تساعد على تعميم ممارسة الرياضة، وترقية النشاطات الرياضية، لدى مختلف الشرائح الاجتماعية في مؤسساتها، وفي الأوساط التربوية والتكوين ومؤسسات إعادة التربية والتأهيل والوقاية، بالتنسيق من الهيئات والتنظيمات المعنية.
- ❖ تنظيم وتطوير الحركة الجمعوية الرياضية ونوادي الرياضة والرابطات الرياضية وهيكلتها ومرافقتها لتحقيق اقصى تكفل بممارسة الفروع والتخصصات الرياضية.
- ❖ اكتشاف وانتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتأطيرها ومتابعتها، وترقية الرياضة النسوية.

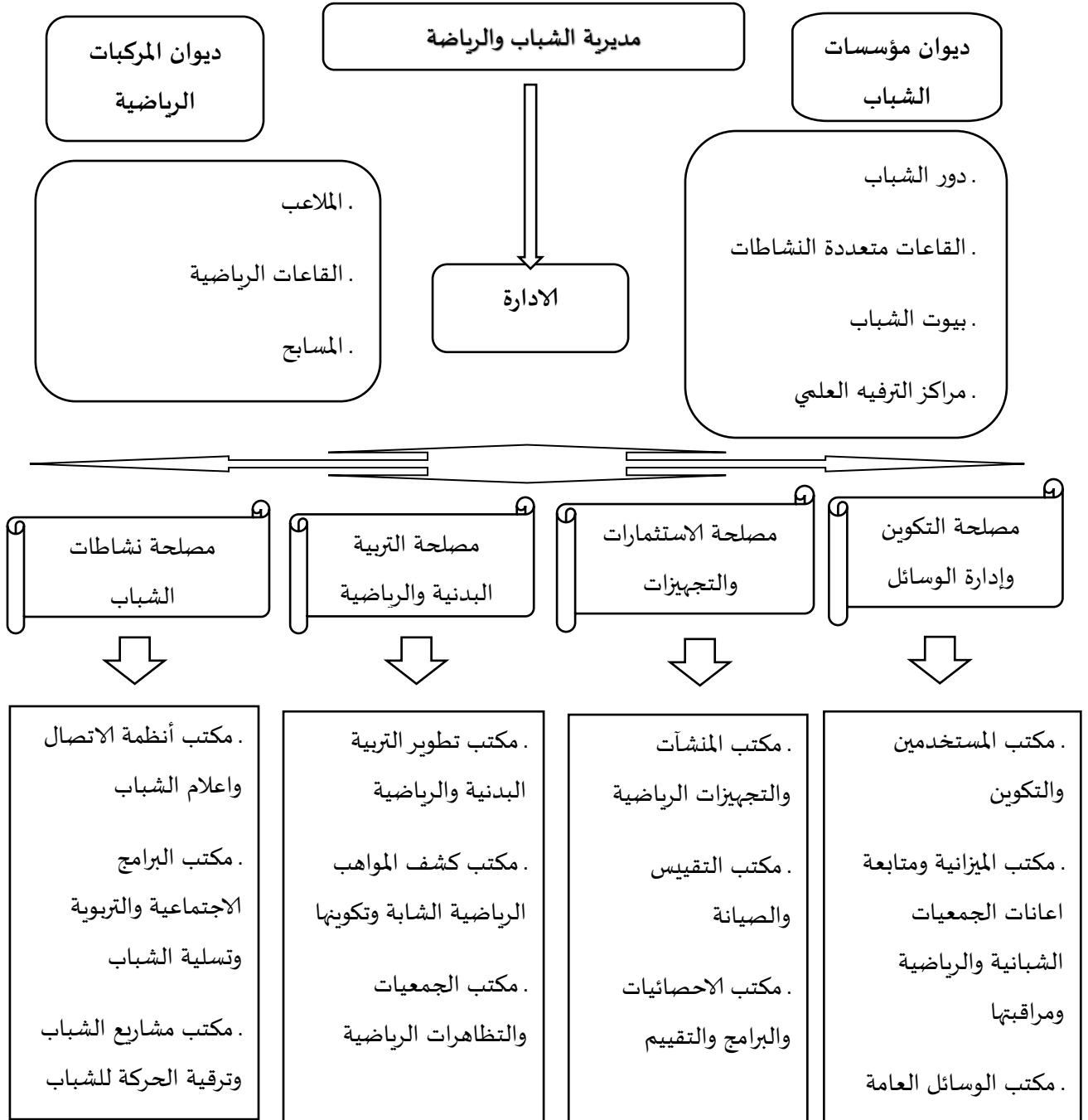
3-مصلحة التكوين وإدارة الوسائل : تتكفل هذه المصلحة بتحقيق مهام التنظيم التالية :

- ❖ التحكم في تسيير المورد البشري والموارد المالية والوسائل المادية لتحقيق اهداف التنظيم.
- ❖ تقسيم الاعمال وتحديد المهام، وتنظيم العمليات الخاصة بأداء العمل، والتكوين والتأطير المستمر للمستخدمين.

4-مصلحة الاستثمارات والتجهيزات : تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- ❖ انجاز وتشيد الهياكل الأساسية والمؤسسات الشبانية والرياضية، وصيانتها وتأهيلها للممارسة النشاطات الرياضية والشبانية.
- ❖ تجهيز المؤسسات بالعتاد الإداري والبيداغوجي والمستلزمات الخاصة بها.

الشكل رقم (15): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



المصدر: مصلحة التكوين وإدارة الوسائل مديرية الشباب والرياضة الطارف.

## سابعا: تاريخ مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

انشأت مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف كغيرها من المديرات القطاعية الاخرى ، وفقا للتقسيم الاداري لسنة 1984 والذي احدثت بموجبه الطارف كولاية من بين 48 ولاية جزائرية بعد ما كانت تابعة لولاية عنابة ، وكان مقر مديرية الشباب ضمن مقر الولاية نفسها الى غاية سنة 1988 اين تم تحويلها الى مصلحة للشباب والرياضة بمدينة القالة التي تبعد 24 كلم عن مقر الولاية وذلك بقسم استثمار الموارد البشرية (DVRH) والتي كانت تضم الى جانبها أيضا مصلحة التربية (مديرية التربية والتعليم حاليا) ، ومصلحة الثقافة ( مديرية الثقافة حاليا) ، ومصلحة التكوين المهني (مديرية التعليم والتكوين المهنيين حاليا) .

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 234.90 المؤرخ في 28 يوليو 1990 تم تحويل مصلحة الشباب والرياضة الى مديرية ترقية الشباب (D.P.J) وتم تحويل مقرها الى دار الشباب بالقالة الكائن مقرها بشبه الجزيرة المسماة ( LA BRESCULE) حاليا .

وفي سنة 1993 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 283.93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة والرياضة بالولاية الى مديرية الشباب والرياضة، استفادت من مقر بموقع الولاية القديم حتى سنة 2016 اين تم بناء مقر خاص بها خارج مقر الولاية.

وفي سنة 2006 صدر المرسوم التنفيذي الجديد والذي يحمل رقم 345/06 المؤرخ في سبتمبر 2006 والذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة ومصالحها، بالإضافة الى انشاء البنية التحتية للمنشآت الشبانية من دور الشباب ، بيوت الشباب ، المركبات الرياضية الجوارية، والمنشآت الرياضية من ملاعب ، مسابح ، قاعات رياضية.... الخ ، وتم ذلك بغلاف مالي مخصص لهذا الغرض مقترح من طرف وزير الشباب والرياضة بموافقة رئيس الجمهورية.

ثامنا: تفصيل عمل مديرية الشباب والرياضة -الطارف

#### 1-ديوان مؤسسات الشباب : ODEJ

دواوين مؤسسات الشباب هو مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي انشأت بموجب المرسوم التنفيذي 01-07 المؤرخ في 07 جانفي 2007 ، والذي يقضي بتحول مراكز اعلام وتنشيط الشباب الى دواوين مؤسسات الشباب ، والتي توضع تحت تصرف وزير الشباب والرياضة ، وتتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الاعلام والاتصال والاصغاء ، والتنشيط الاجتماعي والتربوي ، والادماج في أوساط الشباب ، وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها ، وصيانتها وحفظها ، وهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية ، ويسير كل ديوان مجلس إدارة يديره مدير ، ولجنة تقنية للتنسيق (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 12).

#### 1-1-مهام دواوين مؤسسات الشباب :

تقوم الدواوين في إطار مهامها بما يلي: (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 12)

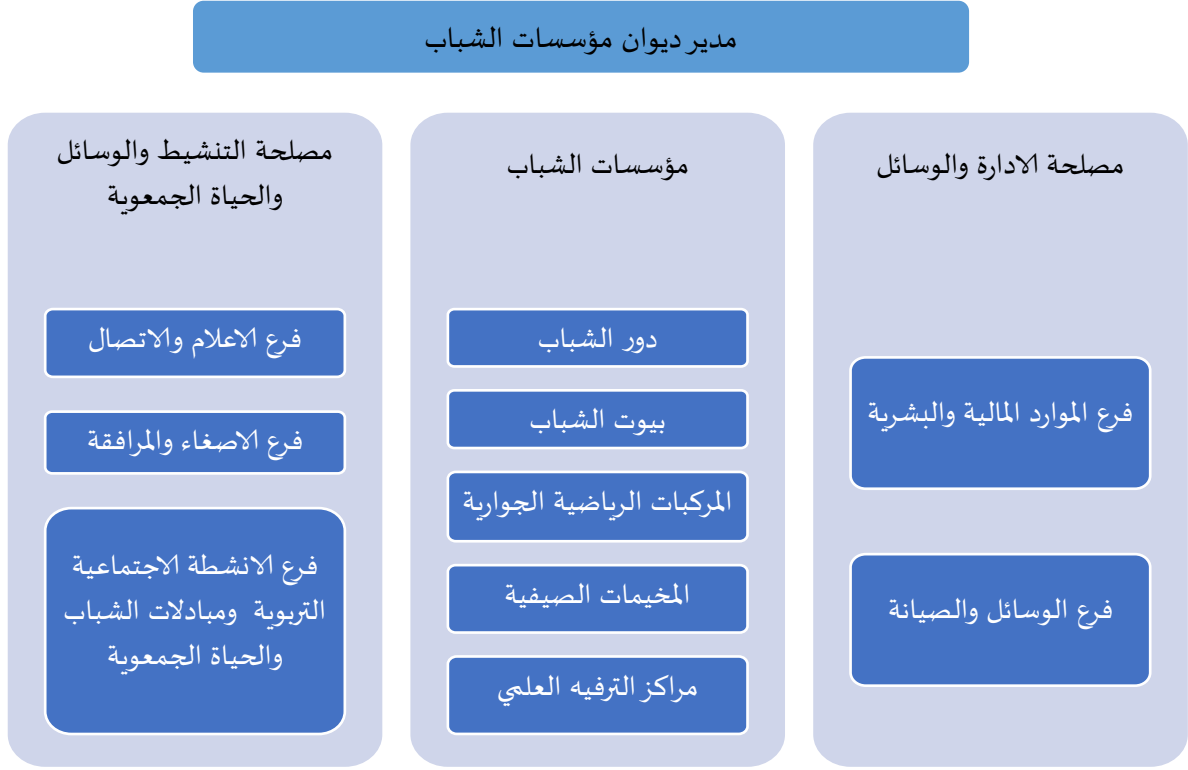
- ❖ تنظيم النشاطات التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- ❖ تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- ❖ تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية.
- ❖ تقديم المساعدات التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- ❖ المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- ❖ تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- ❖ وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل ادماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

- ❖ تنظيم اعمال الوقاية العامة والتربية الصحية، والاصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- ❖ القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- ❖ تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- ❖ اعداد بنك من المعطيات يحتوي على المعلومات الي تمكن الشباب في ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الاعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- ❖ تطوير الاعلام والاتصال تجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ❖ ضمان التسيير الحسن لمؤسسات لشباب وصيانتها وحفظها وتطويرها.
- ❖ تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب في الولايات الأخرى.
- ❖ احتضان تربيصات التكوين والتجمعات والعروض والاشغال والاداءات المرتبطة بموضوعها.

#### 2-1-التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب (ODE):

بالاعتماد على ما جاء في القرار الوزاري المشترك المؤرخ ب20/09/2008 الذي يحدد التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب، والمقابلة مع مدير ديوان مؤسسات الشباب وما قدمه لنا من الوثائق قمنا بإعداد نموذج مخطط عمل الديوان على الشكل التالي:

الشكل رقم (16): يمثل مخطط تنظيم ديوان مؤسسات الشباب



المصدر: من اعداد الباحث

## 2-مؤسسات الشباب

مؤسسات الشباب هي مؤسسات ذات طابع اجتماعي وتربوي وتسلية، تابعة لديوان مؤسسات الشباب، وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب، وشغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 14).

2-1- دور الشباب : هي مؤسسات شبانية مكلفة باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم، تنشيطا اجتماعيا وتربويا وعلميا مسليا (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 15).

2-2- بيوت الشباب : هي مؤسسات مكلفة حسب المادة المنصوص عليها في المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-01 ، بتنظيم الاسفار والزيارات والجولات السياحية للشباب ، وتشجيع المبادلات الوطنية والدولية للشباب ، تنظيم نشاطات تسلية لفائدة مستعملي بيت الشباب ، ايواء الشباب المنخرط طبقا للتنظيم المنصوص عليه في هذا المجال

الساري المفعول ، توفير كل الخدمات التي من شأنها ضمان شروط حسنة لإقامة المنخرطين ، توفير الوسائل الضرورية لتنظيم نشاطات سليمة وتربوية للمستعملين تشجع الصداقة والضيافة ، المساهمة في تطوير نشاطات الاعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية الصحية والاصغاء النفسي لفائدة الشباب (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 26).

2-3-القاعات متعددة الأنشطة : هي مؤسسات مكلفة حسب المادة المنصوص عليها في المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 01-07، بتوفير فضاءات تعبير للشباب تسمح لهم بعرض ابداعاتهم وابرار نشاطاتهم الفنية والثقافية والعلمية للجمهور العريض من خلال المعارض وتظاهرات الشباب الاخرى ، وتطوير تنشيط اجتماعي وثقافي جوارى داخل محيطها بالاتصال مع المؤسسات التربوية والحركة الجمعوية للشباب ، تطوير أنشطة الاعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية الصحية والاصغاء النفسي لفائدة الشباب (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 26)

2-4-المركبات الجوارية : هي مؤسسات شبانية مخصصة لتقديم تنشيط جوارى لشباب الاحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 15).

2-5-المخيمات الصيفية : هي مؤسسات مكلفة حسب المادة المنصوص عليها في المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 01-07، بتطور حركية الشباب ، تطوير وتنظيم المبادلات الوطنية والدولية للشباب ، تنظيم نشاطات التسلية مثل الجولات على الاقدام او بكل الوسائل الاخرى والمعسكر لفائدة الشباب ، تنظيم لقاءات علمية وثقافية لفائدة الشباب ، احتضان كل اللقاءات والايام الدراسية وتربصات التكوين لفائدة الشباب والاطفال ، توفير كل الخدمات التي من شأنها ضمان الشروط الحسنة لاقامة الشباب ، توفير وسائل تنظيم نشاطات سلمية وتربوية للشباب قصد تدعيم الصداقة بين الشباب ، المساهمة في تطوير أنشطة الاعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية والمواطنة والاصغاء النفساني ، كما يمكن استخدام مخيم الشباب خلال الموسم الصيفي كمكان تنظيم لمراكز العطل والتسلية للأطفال والشباب طبقا للتنظيم الساري المفعول (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 26).

### 3-ديوان المركبات الرياضية (opow):

ديوان المركبات الرياضية هي مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة مهامها ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية ، وهي بذلك مكلفة بالمهام التالية : (الجزائرية، 2005، الصفحات 12-13)

- ضمان تسيير مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم لترميم في هذا المجال أو التكاليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير التنظيم المادي والتقني لما يأتي:
  - المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للديوان،
  - التدريبات والتربصات التحضيرية للرياضيين.
  - تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
  - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير لتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
  - استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.
  - المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع وسائل والهياكل تحت تصرفها.
  - تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، لاسيما، الفنية والثقافية منها وضمان كل الخدمات الضرورية في مجال التسلية وراحة الجمهور (والرياضة، 2021)

### 1-3- مفهوم مؤسسات الرياضة :

المؤسسة الرياضية هي أي هيكل يضم مجموعة من الافراد يقودهم مدير لتوجيه أنشطة رياضية متجهة نحو هدف مشترك، وتشمل مهامها تطوير المهارات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية، وإدارة الميزانيات المتعلقة بالرياضة والنشاطات البدنية، وتقديم التكوين التربوي والتعليمي للأفراد (سليمان، جلال، وغلوج، 2024، الصفحات 78-79)، وتعتبر منشآت رياضية بمفهوم المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر سنة 1991، كل منشأة مفتوحة للجمهور، ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية (الجريدة، 1997، صفحة 49).

## 3-2- الملاعب الرياضية :

الملاعب الرياضية هي مساحات مخصصة لممارسة الرياضة والأنشطة البدنية او اللعب طبقا للمقاييس التنظيمية والملحقات اللازمة لسيرها مثل حجات الملابس والمرشات والمخازن... وغيرها (الرسمية، 1996، صفحة 55). تكون الملاعب عادةً في الهواء الطلق وتتضمن مساحات مفتوحة تحتوي على أرضيات معشوشبة او ملاء حسب ما تتطلبه التخصصات الرياضية مثل كرة القدم والتنس والركض وغيرها، كما يمكن ان تتضمن الملاعب الرياضية أيضاً أهدافاً ومعدات إضافية وتجهيزات اخرى لممارسة الرياضة بشكل كامل وآمن.

## 3-3- الملاعب الجوارية :

الملاعب الجوارية هي مساحات رياضية صغيرة موجودة في الأماكن العامة مثل الحدائق والملاعب المدرسية والمراكز الشبابية. تكون هذه الملاعب عادةً مخصصة للأطفال والشباب لممارسة الرياضة والألعاب الخارجية مثل كرة القدم الصغيرة وكرة السلة والتسلق والألعاب الأخرى، وتعد الملاعب الجوارية لكرة القدم الأكثر انتشارا في الاحياء السكنية في ولاية الطارف والتي تكون اما تحت اشراف جمعيات رياضية او تابعة لمؤسسات شبانية.

## 3-4- القاعات الرياضية :

القاعات الرياضية هي مرافق داخلية مخصصة لممارسة الرياضة والأنشطة البدنية. تتميز القاعات الرياضية بتوفرها على معدات متخصصة لممارسة الرياضات المختلفة مثل كمال الأجسام والرياضات القتالية والرقص واليوغا. تستخدم القاعات الرياضية أيضاً لتنظيم الدورات التدريبية وورش العمل والأحداث الرياضية الصغيرة.

## 3-5- المسابح :

المسابح هي هياكل مملوءة بالماء مصممة للسباحة والاستجمام. تتوفر المسابح عادةً بأحجام وأعماق مختلفة ويمكن أن تكون مسابح داخلية أو خارجية. تستخدم المسابح للترفيه وممارسة الرياضة والاسترخاء، وتوفير بيئة منعشة ومريحة، الا ان توفرها على مستوى ولاية الطارف يكاد يكون منعدما باستثناء مسبح واحد تم افتتاحه مؤخرا سنة 2024، على الرغم من الجهود المبذولة لتدارك العجز في هذه المؤسسات والضرورة الملحة لوجودها نظرا لطابع الولاية الساحلي وتمتعها بشريط ساحلي كبير.

3-6-3- المركبات الرياضية :

تسعى المرافق الرياضية الجوارية في الجزائر إلى تشجيع النشاط البدني والتفاعل الاجتماعي، وتوفير بيئة ملائمة لتنمية المهارات والصحة العامة للشباب في المجتمعات المحلية. المركبات الرياضية الجوارية في الجزائر تعتبر جزءاً هاماً من البنية التحتية الرياضية في البلاد. إنها مساحات مخصصة للأنشطة الرياضية والترفيهية الصغيرة، تكون عادةً متوفرة في المناطق السكنية حسب الحجم السكاني للبلديات. توفر هذه المرافق بيئة آمنة ومريحة للشباب لممارسة النشاط البدني والتفاعل الاجتماعي. قد تشمل على ملاعب صغيرة مجهزة بأهداف صغيرة مخصصة للأطفال والشباب لممارسة كرة القدم في الهواء الطلق. يتمتع هؤلاء اللاعبون باللعب بشكل غير رسمي والاستمتاع باللعب مع أصدقائهم في بيئة ترويجية. وتتوفر على مناطق اللعب الخارجية التي تشمل ألعاباً خارجية مثل المراجيح والزحاليق وألعاب الطفولة الأخرى، مما يوفر للأطفال والعائلات فرصة للترفيه والتفاعل الاجتماعي في الهواء الطلق بالإضافة إلى القاعات المخصصة للأنشطة الترفيهية كالرسم والاشغال اليدوية والعلمية كالإعلام الآلي والسمعي البصري والثقافية كالمكتبات والدعم المدرسي المجاني والبيئية كالنوادي الخضراء.

تاسعا: دور مؤسسات الشباب والرياضة

مؤسسات الشباب تلعب دوراً حيويًا في المجتمع بمجموعة من الأدوار المهمة والتي تشمل:

- ✓ تعزيز التنمية الشخصية والاجتماعية: توفير بيئة آمنة ومحفزة للشباب يمكنهم فيها التعلم والنمو الشخصي والاجتماعي من خلال العديد من الأنشطة والبرامج الترفيهية والتعليمية.
- ✓ تعزيز الصحة واللياقة البدنية: تقديم الفرص للشباب لممارسة الرياضة والنشاطات البدنية، مما يساعدهم على الحفاظ على لياقتهم البدنية والصحية.
- ✓ تقديم الدعم النفسي والتوجيه: توفير مرافق للشباب ليجدوا فيها دعمًا نفسيًا واجتماعيًا، بالإضافة إلى تقديم النصح والإرشاد للشباب في قضايا مثل التعليم، والوظائف، والعلاقات.

✓ تعزيز المشاركة المجتمعية والتطوعية: تشجيع الشباب على المشاركة في الأنشطة والمبادرات المجتمعية والتطوعية، مما يساعدهم على تطوير مهارات القيادة والتعاون والمساهمة في تحسين المجتمعات التي يعيشون فيها.

✓ تقديم الفرص التعليمية والمهنية: توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تساعد الشباب على تطوير مهاراتهم وتحسين فرصهم في سوق العمل، وتعزيز فرص الوصول إلى التعليم العالي والتدريب المهني.

✓ تعزيز التواصل الثقافي والاجتماعي: تقديم الفرص للشباب لاكتشاف وتبادل الثقافات والتجارب المختلفة من خلال الفعاليات الثقافية والمناسبات الاجتماعية.

✓ الحد من السلوكيات الضارة: تقديم التوعية والتثقيف حول قضايا مثل مكافحة الإدمان، والعنف، والتمييز العنصري، وغيرها من السلوكيات الضارة التي قد تؤثر على الشباب.

بشكل عام، تسعى مؤسسات الشباب إلى تمكين الشباب وتمكينهم ليصبحوا أعضاء نشطين وإيجابيين في المجتمع، من خلال توفير الدعم والفرص التي يحتاجونها لتحقيق إمكاناتهم الكاملة وتحقيق التغيير الإيجابي.

#### 1- الأنشطة الرياضية والشبابية التي توفرها مؤسسات الشباب والرياضة بولاية الطارف :

تعتبر مؤسسات الشباب والرياضة في الجزائر أحد الأعمدة الرئيسية في تطوير المجتمع وتمكين الشباب من تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم وممارسة هواياتهم من خلال ما توفره هذه الأخيرة من فضاءات مناسبة للشباب لممارسة الرياضة بجميع أنواعها وورشات خاصة بالأنشطة الثقافية والاجتماعية، مما يعزز من صحتهم البدنية والنفسية ويسهم في تطويرهم الشخصي والاجتماعي وتنمية قدراتهم الفكرية وتوسيع مجالات الإدراك عندهم.

حيث تعمل مؤسسات الشباب في مجال التخصصات الرياضية على استقطاب أكبر عدد من الشباب لممارسة النشاط الرياضي، وتضم مؤسسات الشباب والرياضة مرافق كثيرة ومتعددة منها ما هو مخصص للرياضات الجماعية مثل كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، الكرة الطائرة، ومنها ما هو مخصص للرياضات الفردية مثل الرياضات القتالية، الجيدو، الملاكمة، الكاراتيه دو، الكينكفو، التايكواندو، ..... وغيرها، بالإضافة إلى السباحة، كما نجد أيضا رياضات اللياقة البدنية التي تساعدهم كثيرا في بناء الاجسام السليمة مثل العاب القوى والجري، ويتم تنظيم هذه النشاطات

في شكل دورات وبطولات ومنافسات محلية ووطنية وعالمية، مما يساهم في تعزيز روح المنافسة والروح الرياضية لدى الشباب.

وتعتبر كرة القدم الرياضة الأكثر طلباً لهذه الفئة لما لها من شعبية واسعة في المجتمع، لذلك فإن ممارستها منتشرة بشكل كبير جداً بفضل ما توفره المؤسسات الرياضية والملاعب الجوارية وكذلك جهود الجمعيات الرياضية والنوادي النشطة، وتركيزها على اكتشاف المواهب وصقلها وتوجيهها ومرافقتها.

كل هذه الأنشطة تلعب دوراً هاماً في تكوين البنية الجسدية والنفسية لدى المراهقين، وشغل أوقات فراغهم، وتكون لهم وقاية من الانحراف ورفقاء السوء، حيث إن الفراغ هو عامل أساسي للانحراف والسلوكيات الغير سوية.

أما في الجانب الثقافي والاجتماعي، فإن مؤسسات الشباب والرياضة تنظم فعاليات وأنشطة متنوعة تهدف إلى تنمية مهارات واهتمامات الشباب. تتضمن هذه الأنشطة ورش العمل والمحاضرات التثقيفية حول مواضيع مختلفة مثل الصحة والتنمية الشخصية وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى العروض الفنية والحفلات الموسيقية والمسابقات الثقافية.

علاوة على ذلك، تقدم مؤسسات الشباب والرياضة في الجزائر برامج توجيهية وتدريبية تهدف إلى دعم الشباب في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. تشمل هذه البرامج التوجيه المهني وورش العمل التي تعزز مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات، مما يساهم في تطوير قدراتهم وزيادة فرص نجاحهم في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب مؤسسات الشباب والرياضة في الجزائر دوراً هاماً في تعزيز التواصل والتضامن المجتمعي، حيث تشجع على المشاركة الاجتماعية والتطوعية في مختلف الفعاليات والمشاريع الخدمية لخدمة المجتمع المحلي.

بصورة عامة تُعتبر مؤسسات الشباب والرياضة في الجزائر محوراً مهماً لتعزيز صحة وسلامة الشباب وتطويرهم شخصياً واجتماعياً، وتعزيز دورهم في بناء مجتمع أكثر ازدهاراً وتقدماً.

الجدول رقم (03): يبين توزيع المؤسسات الشبانية عبر الولاية

| عدد مؤسسات الشباب 39 مؤسسة         |                            |                        |            |                  |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------|------------------|
| دور الشباب                         | المركب الرياضي الجوّاري    | القاعة متعددة النشاطات | بيت الشباب | مخيم الشباب      |
| مقدي زكريا - العصفور               | م.ر.ج بوحجار               | الشافية- بوتلجة        | القالا     | الشط             |
| دار الشباب - الذرعان               | م.ر.ج بحيرة الطيور         | عين عسل - الطارف       | طنقة       | الدرأوش - بريجان |
| العربي بن مهدي - بن مهدي           | م.ر.ج بوطبة بلقاسم السوارخ | عين خيار- الطارف       |            |                  |
| دار الشباب احمد ترخوش - بوتلجة     | م.ر.ج البسياس              | فزارة - بوتلجة         |            |                  |
| دار الشباب فزاري عبد الله - بوتلجة | م.ر.ج تحري الطاهر- الطارف  |                        |            |                  |
| دار الشباب - السبعة                | م.ر.ج شبيطة مختار          |                        |            |                  |
| دار الشباب - زريزر                 | بوتلجة                     |                        |            |                  |
| دار الشباب عاتي عمارة - القالا     | الشط                       |                        |            |                  |
| دار الشباب وادي الزيتون            | سيدي قاسي                  |                        |            |                  |
| دار الشباب الزيتونة                | خلدون - القالا             |                        |            |                  |
| دار الشباب هميسي ... الشط          | عين اعلام - الذرعان        |                        |            |                  |
| دار الشباب شيجاني                  |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب احمد بتشين - الطارف     |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب حمام بني صالح           |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب رمل السوق               |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب البسياس                 |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب عين الكرامة             |                            |                        |            |                  |
| دار الشباب بريجان                  |                            |                        |            |                  |

مركز التسلية والترفيه العلمي (01): (مستغل من طرف جامعة الشاذلي بن جديد - قسم علم الاجتماع -)

عدد المنخرطين بالمؤسسات الشبانية لسنة 2024

المجموع: 2060

إناث: 883

ذكور: 1077

عدد المستفيدين من الأنشطة المنجزة في مجال الترفيه لسنة 2025: ..... مستفيد

المصدر: مكتب التنشيط مديرية الشباب والرياضة الطارف

## 2-الفضاءات المقدمة في المؤسسات الشبانية

الفضاء العلمي: يتضمن هذا الفضاء تعليم الاعلام الالي والسمعي البصري، التصوير الفوتوغرافي، دروس الدعم المجانية، الإلكترونيك، ... الخ، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب إمكانيات كل مؤسسة والاطارات التي تعمل بها.

الفضاء الثقافي: مكتبات القراءة والمطالعة، نوادي الشعر، الرسم، الأشغال اليدوية، المسرح، الموسيقى ... الخ.

الفضاء البيئي: تربية النباتات، التربية البيئية والنظافة، التطوع البيئي، الغوص، ..... الخ.

الفضاء الترفيهي: الرحلات والاستكشاف، التبادلات الشبانية، السفر، الألعاب الترفيهية.

الاعلام والتوجيه: توجيه الشباب فب المجالات التي يبحثون عنها مثل الصحة، العمل، السفر، الدراسة، وغيرها.

الخدمات الأخرى: مثل احياء المناسبات الوطنية والدينية والعالمية، المواطنة، النشاطات الجوارية والظرفية.

عاشرا: شركاء القطاع

### 1-الرابطات والجمعيات :

1-1-الجمعيات والنوادي الرياضية : يعمل 86 نادي رياضي ما بين هاوي ومتخصص بالشراكة وتحت اشراف مديرية

الشباب والرياضة على تطوير الممارسة الرياضية الفردية والجماعية في جميع التخصصات الرياضية.

1-2-الجمعيات الشبانية : تعمل 37 جمعية شبانية بالشراكة مع مديرية الشباب وتحت اشرافها على ترقية النشاطات

الشبانية في جميع المجالات.

1-3-الرابطات الرياضية : 13رابطة رياضية تنسق عملها مع مديرية الشباب والرياضة في مختلف الميادين الرياضية.

1-4-الرابطات الشبانية : يوجد 02 من الرابطات الشبانية التي تشرف عليها مديرية الشباب والرياضة هي "الرابطة

الولائية لنشاطات الهواء الطلق وتبادل الشباب – رابطة النشاطات الثقافية والعلمية للشباب المرجان".

الجدول رقم (04): يوضح الرابطة الرياضية والشبانية لولاية الطارف

| الرقم | تسمية الرابطة                                       | تخصص الرابطة | نوع النشاط | المقر       |
|-------|---|--------------|------------|-------------|
| 01    | الرابطة الولائية للتايكواندو                        | تايكواندو    | رياضة      | الطارف      |
| 02    | الرابطة الولائية للجودو                             | جودو         | رياضة      | الطارف      |
| 03    | الرابطة الولائية للفوفيتنام                         | فوفيتنام     | رياضة      | الطارف      |
| 04    | الرابطة الولائية للفولكونتاكت والكيك بوكسينغ        | كيك بوكسينغ  | رياضة      | الطارف      |
| 05    | الرابطة الولائية للكاراتي دو                        | كراتي        | رياضة      | الطارف      |
| 06    | الرابطة الولائية للمصارعة المشتركة                  | المصارعة     | رياضة      | الشط        |
| 07    | الرابطة الولائية لكرة القدم                         | كرة القدم    | رياضة      | الطارف      |
| 08    | الرابطة الولائية للرياضة الجامعية                   | كل الرياضات  | رياضة      | الطارف      |
| 09    | الرابطة الولائية للرياضة المدرسية                   | كل الرياضات  | رياضة      | القالا      |
| 10    | الرابطة الولائية للرياضة للجميع                     | كل الرياضات  | رياضة      | عين عسل     |
| 11    | الرابطة الولائية للرياضة والعمل                     | كل الرياضات  | رياضة      | الطارف      |
| 12    | الرابطة الولائية لألعاب القوى                       | العاب القوى  | رياضة      | القالا      |
| 13    | الرابطة البلدية شبيطة مختار                         | كل الرياضات  | رياضة      | شبيطة مختار |
| 14    | الرابطة الولائية لنشاطات الهواء الطلق وتبادل الشباب | اجتماعية     | شبانية     | عصفور       |
| 15    | رابطة النشاطات الثقافية والعلمية للشباب المرجان     | ثقافية علمية | شبانية     | بوثلجة      |

المصدر: مصلحة التنشيط الرياضي مديرية الشباب والرياضة الطارف

## 2-الشراكة مع الهيئات والمؤسسات القطاعية الأخرى :

1-الثقافة : يعتبر الشباب عاملا مشتركا بين قطاع الشباب والرياضة وقطاع الثقافة نظرا لتشابه البرامج والنشاطات الموجهة لمختلف الفئات الاجتماعية، والتي تهتم بثقيفهم، وتوجيههم، واكتشاف المواهب وصقلها، ومن بين الأنشطة المشتركة في هذا المجال، المسرح، الندوات، الحملات التوعوية والتربوية، الترفيه والتسلية، القراءة والمعرفة ..... وغيرها الكثير من النشاطات التي يتعاون فيها القطاعين لخدمة الشرائح الاجتماعية.

2-التربية : يعتبر الأطفال المتدربين والمراهقين في طور الدراسة محور الاهتمام المتبادل بين المدرسة ومؤسسات الشباب ، فالمدرسة تهتم بالتربية والتلقين وتنمية القدرات الفكرية والمعرفية والتعلمية عندهم في حين تعمل مؤسسات الشباب على حماية هذه الفئات الاجتماعية من اخطار التسرب المدرسي ، والاطار الاجتماعية والجنوح والانحراف ، من خلال التكفل بأوقات فراغهم ببرامج وأنشطة فعالة تنمي قدراتهم الجسمانية والنفسية والفكرية أيضا ، كممارسة الرياضة والهوايات المختلفة ، وتنظيم الرحلات والخرجات ، والتوعية والتحسيس بأخطار التدخين والمخدرات ومختلف الآفات الاجتماعية ، وفي هذا الاطار تولي الإدارة المركزية اهتماما بالغة لممارسة الأنشطة الرياضية والشبابية في الوسط المدرسي وقد صدر "قرار وزاري مشترك بتاريخ 03 فبراير 1993 يتعلق باستعمال المنشآت العمومية الرياضية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي" (الرسمية، 1993، صفحة 29).

وتتميز العلاقة بين قطاع الشباب والرياضة وقطاع التربية في الجزائر بتعاون وثيق يهدف إلى تحقيق تكامل بين التربية النظامية (التعليم المدرسي) والتربية غير النظامية (الأنشطة الشبابية والرياضية). يهدف هذا التعاون إلى تنمية الشباب بشكل شامل، من خلال تعزيز الجوانب الجسدية والعقلية والاجتماعية لديهم. يُعتبر قطاع التربية المسؤول الرئيسي عن التعليم الأكاديمي، بينما يلعب قطاع الشباب والرياضة دورًا مكملًا من خلال تعزيز القيم التربوية وتنمية المهارات الحياتية عبر الأنشطة الرياضية والثقافية.

كما تتجلى أوجه التعاون بين القطاعين في إطار شراكات مؤسساتية تهدف إلى تنظيم أنشطة مشتركة. على سبيل المثال، يتم تنظيم "الألعاب المدرسية" سنويًا بالتعاون بين الوزارتين، وهي فعاليات تهدف إلى اكتشاف المواهب الرياضية لدى الطلاب وتعزيز روح المنافسة والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يتم إدراج الأنشطة الرياضية ضمن المناهج الدراسية كجزء من التربية البدنية، مما يساهم في تحسين اللياقة البدنية والصحة العامة للطلاب.

من الأمثلة الأخرى على التعاون بين القطاعين، تنظيم "المخيمات التربوية المشتركة"، حيث يتم الجمع بين الأنشطة التعليمية والرياضية لتعزيز القيم التربوية مثل العمل الجماعي والانضباط. كما يتم تنظيم ورشات عمل مشتركة حول مواضيع مثل القيادة، التطوع، والمواطنة، والتي تسهم في بناء شخصية الطلاب وغرس القيم الأخلاقية. وفي إطار الشراكة بين القطاعين، يتم أيضًا تنظيم برامج توعوية مشتركة، مثل حملات التشجير والتوعية بأهمية النشاط البدني في الوقاية من الأمراض. على سبيل المثال، تم إطلاق مبادرة "مدرسة نظيفة، بيئة سليمة" بالتعاون بين الوزارتين، حيث يتم تنظيم أنشطة تطوعية لتنظيف المؤسسات التعليمية وتزيينها، مع تعزيز الوعي البيئي لدى التلاميذ.

على المستوى المؤسسي، يتم تنسيق الجهود بين الوزارتين لإنشاء مراكز شبابية ورياضية داخل المؤسسات التعليمية أو بالقرب منها، مما يوفر للتلاميذ فضاءات لممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية بعد الدوام المدرسي. كما يتم تدريب الأساتذة والمؤطرين على كيفية دمج الأنشطة الرياضية في العملية التربوية.

يعكس هذا التعاون رؤية شاملة لتنمية الشباب في الجزائر، حيث يتم دمج الجوانب الأكاديمية مع الأنشطة الرياضية والترفيهية لضمان تكوين جيل متوازن قادر على المساهمة في بناء المجتمع، مع تعزيز قيم الانضباط والعمل الجماعي والمواطنة الفاعلة.

2-3- الجامعة: تعمل الجامعة على تكوين الافراد ذوي مستوى دراسي يؤهلهم في مجالات علمية متعددة ومتنوعة، ويعتبر الطلاب الجامعيين عماد المجتمع واطارات الدولة المستقبلية، كما يتم تسمية المنتسبين اليها بالنخبة، لذلك فان هذه الفئة الاجتماعية تحتاج الى الاهتمام البالغ والاولوية في تسطير البرامج والانشطة ، وللشراكة في هذا المجال في اطاره الرسمي والشعري صدر القرار الوزاري سنة 1993 الذي يجسد العمل بين القطاعين والذي ينص على "فتح المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي بالأولوية لمؤسسات التربية والتكوين في اطار تعليم التربية البدنية والرياضية وللجمعيات الرياضية المدرسية والجامعية في اطار الممارسة التنافسية الجماهيرية (الرسمية، 1993، صفحة 29).

2-4- السياحة : يقدم قطاع الشباب والرياضة خدمات سياحية كبيرة خاصة لفئة الشباب، وذلك من خلال التبادلات الشبانية التي تبرمجها بيوت الشباب عبر ربوع الوطن وحتى خارج البلاد، والرحلات السياحية، السياحة البيئية، خاصة

لما تتميز به المنطقة من تنوع بيولوجي يضم البحار والغابات والبحيرات، إضافة إلى الحضارة الوطنية المحمية عالميا حسب اتفاقية رامسار، ووجودها على مقربة من الحدود التونسية، وتمتعها بشريط ساحلي بمسافة 90 كلم.

### 3-الشراكة التعاقدية :

تعد الشراكة بين قطاع الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى في الجزائر محورا رئيسيا في تعزيز التنمية المتكاملة للشباب، حيث تساهم هذه الشراكات في تحقيق التنسيق الفعال بين البرامج والسياسات الموجهة لهذه الفئة الحيوية. من خلال العمل المشترك، يسعى القطاع إلى تعزيز القيم الإيجابية، وتنمية المهارات القيادية، وتوفير الفرص التي تمكن الشباب من الإسهام في التنمية المجتمعية. هذه الجهود المشتركة تعكس إستراتيجية وطنية تهدف إلى بناء جيل واع وقادر على مواجهة التحديات المستقبلية، مما يعزز دور الشباب كركيزة أساسية في تحقيق التقدم والازدهار.

#### 3-1-الكشافة الإسلامية :

الحركة الكشفية في الجزائر حركة انطلاق وتحرير للطاقات الشبانية والناشئين نحو افاق أوسع، أساسها المقومات الدينية والأخلاقية والتربية السليمة للأفراد واكتساب المهارات التي تمكنهم من خدمة أنفسهم ومجتمعهم، حيث تراعي مناهج الكشافة الإسلامية الجزائرية تحقيق البرامج التي تمكن من التربية القومية والمواطنة وحب الدين والتربية الاجتماعية التي تكون الشخصية المتكاملة للمواطن الجزائري الذي يرتقي بنفسه ويفنى في سبيل الوطن (احمد، 2022، صفحة 348).

تعتبر العلاقة بين الكشافة الإسلامية الجزائرية وقطاع الشباب والرياضة في الجزائر علاقة تكاملية تعكس التعاون الوثيق بين المؤسسات الرسمية والمنظمات المجتمعية في مجال تنمية الشباب. تُعتبر الكشافة الإسلامية الجزائرية، التي تأسست عام 1935، واحدة من أبرز الحركات الشبابية التي تعمل على التربية غير النظامية، حيث تساهم في بناء شخصية الشباب من خلال تعزيز القيم الإسلامية والوطنية، وتنمية المهارات القيادية، وغرس روح العمل التطوعي. من جهتها، يرى قطاع الشباب والرياضة في الكشافة شريكا إستراتيجيا في تحقيق أهدافه المتعلقة بتنشئة جيل واع وقادر على تحمل المسؤولية.

تدعم وزارة الشباب والرياضة أنشطة الكشافة الإسلامية الجزائرية من خلال توفير الدعم المالي واللوجستي، وتسهيل مشاركتها في الفعاليات المحلية والدولية، مثل المخيمات الكشفية والملتقيات الشبابية. كما تعمل الوزارة على دمج البرامج الكشفية ضمن خططها الاستراتيجية لتنمية الشباب، حيث تُعتبر الكشافة أداة فعالة لتعزيز الانتماء الوطني وترسيخ قيم المواطنة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الكشافة في تنفيذ مبادرات الوزارة الرامية إلى مكافحة الآفات الاجتماعية وتشجيع الأنشطة الرياضية والثقافية بين الشباب.

هذا التعاون المتبادل يعكس رؤية شاملة لتنمية الشباب في الجزائر، حيث تُعتبر الكشافة الإسلامية الجزائرية جسراً بين السياسات الرسمية والمجتمع.

### 2-3-التكوين المهني :

التكوين المهني جملة من المقررات التكوينية والانشطة التي تمارسها مؤسسات التكوين والتعليم المهنية العمومية او الخاصة منها المعتمدة من طرف الدولة ، قصد تطوير المهارات الفنية وتنمية القدرات المعرفية لدى الشباب والمراهقين القادرين والراغبين في اكتساب الحرفة او تعلم المهنة ، بما يتناسب مع مستوياتهم التعليمية وذلك من خلال تنظيم وشروط معينة (بلخيري محمد وقرني، 2024، صفحة 1001).

تتميز العلاقة بين قطاع الشباب والرياضة وقطاع التكوين المهني في الجزائر بتعاون استراتيجي متعدد الأبعاد، يهدف إلى تعزيز تكامل السياسات العمومية الموجهة لفئة الشباب، وتأهيلهم لمواجهة تحديات سوق العمل من خلال برامج تكوينية متخصصة. يُعتبر قطاع الشباب والرياضة مسؤولاً عن تنمية القدرات البدنية والذهنية للشباب عبر الأنشطة الرياضية والترفيهية، بينما يركز قطاع التكوين المهني على توفير التدريب التقني والمهني الذي يمكن الشباب من اكتساب المهارات العملية اللازمة لتحقيق الاندماج الاجتماعي والمهني.

تتجلى أوجه التعاون بين القطاعين في إطار شراكات مؤسساتية تهدف إلى تصميم برامج تكوينية مشتركة. على سبيل المثال، يتم تنظيم دورات تكوينية في مجالات مثل "الإدارة الرياضية" و"الصيانة التقنية للمنشآت الرياضية" و"السياحة الرياضية"، والتي تهدف إلى تأهيل الشباب للعمل في القطاعات المرتبطة بالرياضة. كما يتم تنظيم ورشات عمل مشتركة بين مراكز التكوين المهني والمراكز الشبابية لتطوير مهارات الشباب في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع الرياضية، وتنظيم الفعاليات الكبرى.

من الأمثلة العملية على هذا التعاون، برنامج "الشباب والرياضة من أجل التكوين المهني" الذي تم إطلاقه في عدة ولايات جزائرية، حيث يتم توفير تدريب مكثف للشباب في مجالات مثل صيانة المعدات الرياضية، وإدارة النوادي الرياضية، وتنظيم الفعاليات الرياضية. بالإضافة إلى ذلك، يعمل القطاعان على إقامة مخيمات تكوينية تجمع بين الأنشطة الرياضية وورشات التكوين المهني، مما يساهم في تنمية المهارات القيادية والعمل الجماعي لدى الشباب.

كما يلعب قطاع الشباب والرياضة دورًا توعويًا في تشجيع الشباب على الالتحاق بمراكز التكوين المهني، من خلال تنظيم حملات إعلامية تبرز أهمية التكوين المهني في تحقيق التنمية الشخصية والمهنية. من جهته، يوفر قطاع التكوين المهني برامج تدريبية مرنة تسمح للشباب الرياضيين بمواصلة تدريبهم الرياضي أثناء اكتسابهم مهارات مهنية، مما يمكنهم من تحقيق التوازن بين الجانبين.

هذا التعاون يعكس رؤية متكاملة لتنمية الشباب في الجزائر، حيث يتم دمج الجوانب التربوية والرياضية مع الجوانب المهنية لضمان تأهيل جيل قادر على المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، مع تعزيز فرصهم في سوق العمل من خلال مهارات متعددة التخصصات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم والنقاط الأساسية المتعلقة بالتنظيم والمؤسسات، مع تركيز خاص على المؤسسات العمومية في الجزائر ودورها وتسييل الضوء على قطاع الشباب والرياضة. بدأ الفصل بتعريف مفهوم التنظيم وشرح المكونات الأساسية له، ثم انتقل إلى تعريف المؤسسة بشكل عام والمؤسسة العمومية بشكل خاص، مع ذكر خصائص المؤسسة العمومية في الجزائر، إضافة إلى استعراض أشكال تطور المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال، مما أظهر التحولات التي شهدتها هذه المؤسسات في مراحل مختلفة من تاريخ البلاد، كما تم التطرق أيضاً إلى مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة عمومية و تفصيل عمل مصالح مديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف، وذلك بشرح الأدوار والوظائف التي تقوم بها هذه المديرية في تنظيم الأنشطة الشبانية والرياضية، كما تم تناول أنواع مؤسسات الشباب وأنواع مؤسسات الرياضة، مع التركيز على دور مؤسسات الشباب والرياضة اجتماعياً في تنمية المجتمع وتمكين الشباب.

تم استعراض الأنشطة الرياضية والشبانية التي توفرها مؤسسات الشباب والرياضة بولاية الطارف، بما في ذلك أنواع النشاطات المقدمة في المؤسسات الشبانية، مثل الأنشطة الثقافية، الترفيهية، والتدريبية. بالإضافة إلى ذلك تم مناقشة شركاء القطاع والشراكة مع الهيئات والمؤسسات القطاعية الأخرى، والتي تسهم في تعزيز التعاون بين القطاعات لتحقيق أهداف مشتركة.

قدم الفصل نظرة شاملة عن التنظيم والمؤسسات العمومية في الجزائر، مع تركيز خاص على قطاع الشباب والرياضة، ودور هذه المؤسسات في تنمية الشباب وتعزيز الأنشطة الرياضية والاجتماعية، بالإضافة إلى أهمية الشراكات بين القطاعات لتحقيق أكثر فعالية في إطار التنمية المستدامة للشباب.

القسم الثاني

الجزء التطبيقي

## الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

اولا: نوع الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني للدراسة

3- المجال البشري للدراسة

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: ادوات الدراسة

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

سادسا: اختبار الصدق والثبات

سابعا: قياس صدق الاتساق الداخلي

ثامنا: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

ان الدراسة الميدانية والتجسيد الامبريقي لإشكالية الدراسة واختبار فرضياتها ، والاجابة عن تساؤلاتها ، يعد مرحلة اختبار حقيقي للدراسة النظرية ومخرجاتها التي قد يراها القارئ مزيجا من الأفكار الفلسفية التي تدور حول الموضوع دون اثباتات علمية دقيقة ومحسوبة ، لذلك فان الاعتماد على مخرجات البرامج المساعدة للباحث كحزمة الإحصاء الاجتماعي ، الإحصاء الوصفي والاستدلالي يعد حجة وبرهانا على مدى صدق الافتراضات او نقيها ، ولأجل ذلك كانت خطة تناول القسم الميداني مقسمة على أربعة فصول مترابطة ومكملة لبعضها تدرس تفاصيل متغيرات الموضوع، الهدف منها اختبار الفرضيات التي جاءت في الفصل الأول من البحث وفق خطوات منهجية ومتناسقة تمكنا من استخلاص النتائج ومقارنتها مع ما تقدم من أبحاث ودراسات سابقة حول الموضوع ، وتحقيق اهداف الدراسة التي نقوم بها.

ويُعد هذا الفصل حلقة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، حيث يحوّل المفاهيم والمقولات النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الكمي، انطلاقا من تحديد الخطوات المنهجية المستخدمة لإجراء الدراسة ، الاطار الزمني والبشري والجغرافي للدراسة، تحديد عينة الدراسة ، إضافة الى نماذج القياس المستخدمة في أدوات الدراسة وصفاتها وسبب اعتمادها ، وصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث و اختبارات الصدق والثبات لعبارات الابعاد والمحاور الخاصة بمتغيرات الموضوع ، ودراسة العلاقة الارتباطية بينها باستخدام برنامج الspss ، تمهيدا للفصول الميدانية التي تليه والتي تدرس كل متغير على حدى بصفة معمقة ، مما يعزز صدق النتائج والتحليل السليم للمعطيات والبيانات المحصل عليها.

## أولاً: نوع الدراسة

تنتمي هذه الدراسة الى جملة الدراسات الوصفية ( **descriptive studies** ) التي تعنى بجمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة بغرض تحديد العلاقات او الأثر او الفروق بينها ، والدراسة الوصفية تعد الاكثر شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية ، وهي كذلك الدراسة التي " تعنى بتقييم الاتجاهات ، او تسعى للوقوف على وجهات النظر ، او تهدف الى جمع البيانات الديموغرافية عن الافراد او الجماعات ، او غايتها التعرف على ظروف العمل ووسائله ، كلها مواضيع يستحسن دراستها من خلال المنهج الوصفي " (المشهداني، 2019، الصفحات 125-126) . فهذه الدراسة تسعى الى جمع معلومات العمل حول متغيرين رئيسين هما استراتيجيات إدارة الصراع والفعالية التنظيمية في مؤسسة معينة لتحديد العلاقة بينهما ، وهي بذلك تندرج ضمن مجال الدراسات الوصفية التي لا تكتفي بجمع البيانات فقط بل تبويبها وترتيبها وتصنيفها وتحليل مضامينها لتفسير الارتباطات بين متغيراتها والوقوف على حقائقها.

## ثانياً: منهج الدراسة

يعرف عبد الرحمان البدوي المنهج على انه " الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة " (البدوي، 2011، صفحة 05)، وبذلك فان المنهج العلمي في دراسة الظواهر خاصة الاجتماعية هو اعتماد على العقل وعلى قوانين وعمليات منطقية للتحقق من المشكلات المدروسة وفق خطوات عملية محددة قادرة على تحقيق اهداف البحث المنشودة.

وقد يختلف المنهج المستخدم في دراسة ظاهرة ما في العلوم الاجتماعية عن دراسة ظاهرة اخرى ، كما قد تختلف الطرق والأساليب المتبعة لمنهج واحد في دراسة نفس الظاهرة ، ويعتمد اختيار منهج محدد لدراسة ظاهرة ما على عدة اعتبارات ، منها ما هو متعلق بمتغيرات الظاهرة نفسها وظروفها، ومنها ما هو متعلق بالباحث وتخصصه، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات والقدرات العلمية والمادية المتاحة لإنجاز البحث، لذلك فان اختيار المنهج والأدوات التابعة له في التحقق من فروض الدراسة ، لا يمكن ان يكون بمحض الصدفة او اختيارا عشوائيا غير مدروس ، بل يكون اختيار المنهج والأدوات منجرًا حاسمًا في دلالات البحث وبراهينه لما له من توجيه مباشر على اختيارات البحث ، لذلك وجب عليه التدقيق في اختياره للمنهج الذي يتبعه لإنجاز بحثه .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، " وهو البحث الذي يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات القياس الإحصائية التي يتوافر فيها الصدق والثبات ويجري تطبيقها على عينة من الافراد تمثل المجتمع الأصلي ومن ثم معالجة البيانات بأساليب إحصائية تقود في النهاية الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي، وهو مجموع الدرجات المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات مقياس هذا المفهوم (القادر، 2018، صفحة 239).

ثالثا: مجالات الدراسة

### 1-المجال الجغرافي :

اجريت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف الكائن مقرها ببلدية الطارف، دائرة الطارف ولاية الطارف، بلد الجزائر، والتي تقع اقصى الشمال الشرقي للجزائر، وتمتد ولاية الطارف على مساحة 2912,65 كلم<sup>2</sup> تنقسم تضاريسها الى ثلاثة مناطق أساسية ، منطقة السهول تمثل 20% من مساحة الولاية ب 3394394 كلم<sup>2</sup> ، ومنطقة الجنوب ب 1660 كلم<sup>2</sup> ، منطقة الكثبان وتمثل 04% ، واربعة بحيرات (بحيرة الطيور، بحيرة الاويرة، بحيرة طنقة وبحيرة الملاح ) ، بالإضافة الى شريط ساحلي يمتد على طول 90 كلم ، يحد ولاية الطارف شمالا البحر الأبيض المتوسط وشرقا شريط الحدود مع الجمهورية التونسية، غربا ولاية عنابة، وجنوبا ولاية سوق اهراس وولاية قلمة (هجريس وقروي، 2023، صفحة 636)، تعداد سكانها 481136 نسمة ، وتتميز ولاية الطارف بمناخ رطب ، وتقع ولاية الطارف على خط طول 8.0667 شرقا ودائرة العرض 36.7333 شمالا.



1-1-التقسيم الإداري لولاية الطارف :

يتكون التنظيم الإداري لولاية الطارف من 07 دوائر و24 بلدية موزعة كما يلي:

الجدول رقم (05): يوضح التنظيم الإداري لولاية الطارف

| الدائرة  | البلديات  |
|----------|---|
| الطارف   | الطارف – عين غسل – بوقوس – الزيتونة               |
| القالبة  | القالبة – السوارخ – رمل السوق – العيون            |
| بن مهيدي | بن مهيدي – الشط – بريحان                          |
| البسباس  | البسباس – عصفور - زريزر                           |
| الذرعان  | الذرعان – شبيطة مختار - الشيجاني                  |
| بوحجار   | بوحجار – عين الكرمة – واد الزيتون – حمام بني صالح |
| بوثلجة   | بوثلجة – بحيرة الطيور – الشافية                   |

[https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article\\_detail.php?lien=1612&wilaya=36](https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=1612&wilaya=36)

الخريطة رقم (03): تمثل التقسيم الإداري لولاية الطارف



[https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article\\_detail.php?lien=1612&wilaya=36](https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=1612&wilaya=36)

## 2-المجال الزمني للدراسة :

يتحدد المجال الزمني للدراسة ابتداء من التفكير الاولي في موضوعها وما صاحبه من تصورات ذهنية، والقراءات الأولى حوله، وهي المرحلة التمهيديّة لاختيار الموضوع وتحديد عنوانه والتفكير في الطرق العملية لإجرائه، ثم الانتقال الى مرحلة جمع المعلومات والبيانات حوله ووضع خطة الدراسة والمنهج المتبع فيها، الى غاية كتابة التقرير النهائي له، وعلى العموم فقد مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل زمنية هي:

## 1-2-مرحلة اعداد القسم النظري للدراسة :

انطلقت هذه الدراسة في شقها النظري في شهر مارس من سنة 2022، وقد استمرت الى غاية شهر نوفمبر 2024، انطلاقا من التفكير في مشكلة البحث وتحديد الإطار العام والخطة المنهجية، تقسيم الفصول والعناوين ومجالات البحث، البحث في الدراسات السابقة، والاطر النظرية للموضوع، حيث كان يقينا من الباحث ان الاعداد السليم للجانب النظري هو السبيل الاحسن للقيام بالدراسة الميدانية للتحقق من الفروض التي تم وضعها حول إشكالية الموضوع.

## 2-2-مرحلة اعداد القسم الميداني للدراسة :

اما الجزء الميداني من الدراسة فقد تم البدء الفعلي له في شهر ديسمبر من سنة 2023، الا ان استعمال أداة الملاحظة قد كان منذ بداية اختيار الموضوع، وذلك بسبب انتماء الباحث الى مؤسسة الدراسة باعتبارانه موظف بها منذ 17 عاما، وقد كان الاتصال الرسمي الاولي مع المسؤول الأول على القطاع (مديرة الشباب والرياضة) في شهر أكتوبر 2023، وطلب الموافقة المبدئية على انجاز البحث الميداني، اين تمت الموافقة والترحيب.

بتاريخ 20 جانفي 2024، تم التقدم بطلب رسمي لإجراء البحث الميداني وقبوله، حيث تتابعت زيارتنا لمقر مديريةية الشباب والرياضة على فترات ومناسبات عديدة ودية منها مع زملاء العمل والمسؤولين وأخرى رسمية في اطار العمل على غرار الاجتماعات واللقاءات المختلفة، حيث تسنى لنا خلال الفترة الممتدة الى غاية تاريخ أكتوبر 2024 وضع أسس الدراسة الميدانية وتحديد ملامح وخطوات القيام بها ، وقد تضمن القسم الميداني، اعداد تطبيق أدوات الدراسة بدءا من الملاحظة ، تحديد المقابلات وتحضيرها حسب المستجوبين من المبحوثين ، اعداد وتحكيم استمارة البحث

وتوزيعها على العينة وجمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها بواسطة برنامج ال spss، تحليل المعطيات، التحقق من الفروض، التحليل في ظل المقاربة النظرية وكذا الدراسات السابقة، تقديم الاقتراحات والتوصيات .

### 2-3- مرحلة الإخراج النهائي للعمل :

انطلقت هذه المرحلة في شهر جانفي من سنة 2025، وقد تضمنت ترتيب الأقسام والفصول، ضبط العناوين والترتيب، تحرير الملخصات، كتابة المقدمة، الترجمة، المراجعة اللغوية، ضبط قائمة المصادر والمراجع، وضع الملاحق، اعداد مخطط العرض.

### 3-المجال البشري للدراسة :

تضمن الإطار البشري للدراسة جميع عمال واطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف، وقد ضم ذلك العمال والموظفين الذين يعملون بالمؤسسات الفرعية التابعة لهذه المديرية مثل دور الشباب والمركبات الرياضية والملاعب ما تبع منهم ديوان مؤسسات الشباب وكذلك ديوان المركبات الرياضية، كما شمل الإطار البشري للدراسة رؤساء الجمعيات والرابطات العاملين في مجال الشباب ومجال الرياضة بصفتهم شركاء للقطاع ومحورا مهما للتعاون من اجل تحقيق الفعالية في الوسط الاجتماعي.

### رابعا: عينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة يتوجب قبل ذلك تحديد مجتمع البحث الكلي وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع البحث من كل عمال واطارات مديرية الشباب والرياضة، والذي يعمل به 179 اطارا بيداغوجية 167 موظفين اداريين و60 عمال مهنيين، اي بمجموع 306 فردا وهو مجتمع الدراسة الكلي. الشباب والرياضة وفيما يلي جدول يوضح مجتمع الدراسة وتخصيص مفرداته:

### الجدول رقم (06): يوضح حجم مجتمع الدراسة ومفرداته

| تعيين افراد مجتمع الدراسة | الطبقات | العدد | المجموع |
|---------------------------|---------|-------|---------|
|                           | اداريين | 167   | 306     |

|           |                                   |                  |                                |
|-----------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------|
|           | 60                                | عمال مهنيين      | مستخدمي مديرية الشباب والرياضة |
|           | 79                                | اطارات بيداغوجية |                                |
| 306 مفردة | عدد مفردات مجتمع الدراسة الاجمالي |                  |                                |

من اعداد الباحث بناء على المقابلات والمستندات الادارية.

### 1-تعريف العينة

وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات من وعي عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المشكلة المدروسة، بحيث تمثل رأي مجتمع الدراسة بما يخدم الوصول الى النتائج العلمية، ومن اهم الفوائد التي يوفرها اسلوب المعاينة تقليل التكلفة المالية للبحوث، واختصار الوقت والجهد، وسرعة الوصول الى النتائج والاهداف التي تخدم البحث، الدقة في الوصول الى النتائج، خاصة في حالة التجانس النسبي بين افراد مجتمع الدراسة (دشلي، 2016، صفحة 130).

وقد اعتمدت هذه الدراسة على طريقة العينة، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وعدم القدرة على إخضاع جميع مفرداته للدراسة واستخدمت فيها العينة الطبقية لعدم تجانس مجتمع الدراسة، واحتواء مجتمع الدراسة على طبقات غير متجانسة، بحيث تختلف مفردات المجتمع الكلي بين مستخدمي قطاع الشباب والرياضة التي نجد فيها ثلاثة أصناف من المبحوثين هم الإطارات والعمال الإداريين والعمال المهنيين.

### 2-تعريف العينة الطبقية :

هي العينة التي تحتاج فيها دراسة المجتمع الى تقسيمه الى طبقات او مجموعات غير متجانسة لظاهرة لها علاقة بالمتغير المطلوب بحثه، على ان يكون حجم كل طبقة في العينة متناسبا مع حجم العينة المناظرة في المجتمع الأصلي، ومع ذلك يتم اختيار وحدات كل طبقة على حدى بطريقة عشوائية، ومن مزاياها انها ادق من العينة العشوائية البسيطة والمنظمة تمثيلا لمجتمع الدراسة اذ يقل فيها خطأ الصدفة (سلاطية والجيلاني، 2004، صفحة 326).

### 3-تحديد العينة

وقد تم تحديد العينة ب 141 مفردة والتي تمثل 46% من مجتمع الدراسة الكلي وذلك باستخدام المعادلة التالية (K.thompson، 2012، الصفحات 59-60):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1(d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

وباستخدام هذه المعادلة نجد ان حجم العينة يساوي 141 مفردة من اجمالي مفردات مجتمع الدراسة المقدر ب 306 مفردة.

وللحصول على حجم كل طبقة من العينة نستخدم القانون الخاص بتحديد حجم مفردات كل طبقة كالتالي:

$$n = NI/N * ni \text{ بحيث :}$$

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$NI = \text{حجم الطبقة}$$

$$N = \text{حجم مجتمع الدراسة}$$

$$ni = \text{حجم العينة المرادة}$$

وبذلك تم تحديد حجم العينة في كل طبقة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين تقسيم طبقات عينة الدراسة

| عدد مفردات العينة بالأعداد الصحيحة حسب التقريب لكل طبقة | حجم العينة لكل طبقة من مجتمع الدراسة (n=NI/N*ni) | الطبقات          | تعيين افراد مجتمع الدراسة |
|---|--|------------------|---------------------------|
| 77  | 77.01  | اداريين          | مستخدمي القطاع            |
| 28  | 27.7   | عمال مهنيين      |                           |
| 36  | 36.47  | اطارات بيداغوجية |                           |
| عدد مفردات عينة الدراسة الاجمالي = 141 مفردة            |  |                  |                           |

حيث اشتملت عينة الدراسة التي تم اختيار مفرداتها بطريقة عشوائية على 36 إطار بيداغوجي من بين 79

إطار، و 77 موظف اداري من بين 167 موظف، و 28 عامل مهني من بين 60 عامل.

## 4- اسباب اختيار العينة التطبيقية لدراسة الموضوع :

تم اختيار العينة التطبيقية في هذه الدراسة بسبب عدم تجانس مفردات عينة الدراسة في متغير الوظيفة التي اشتملت ثلاث اصناف مهنية مختلفة هي الاطارات البيداغوجية، والعمال الاداريين والعمال المهنيين، والذين اختلفت اعدادهم في المجتمع الكلي للدراسة، وتعذر تقسيم العينة الى طبقات منتظمة لها نفس الترتيب مما اوجب الاعتماد على اسلوب العينة التطبيقية وتحديد نسبة كل طبقة من طبقات العينة حسب ما يناسب عددها في المجتمع الكلي للدراسة.

## خامسا: ادوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات العلمية التي استخدمت فيها الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية مساعدة في البحث اما الأداة الرئيسية والأساسية فقد تمثلت في الاستبيان حسب التقديم التالي:

## 1-1- الملاحظة :

الملاحظة العلمية هي قيام الباحث بملاحظة ظاهرة معينة في ميدان البحث ، او المختبر ، او الحقل الذي تجرى فيه الدراسة، وجمع ملاحظاته وتدوينها لاستخلاص واستنتاج المؤشرات حول بحثه ، وهذه العملية تتم بواسطة الادراك الحسي سواء باستخدام الاحساس البشري المجرد او باستخدام الآلات ، وتكمن اهمية اداة الملاحظة في البحوث العلمية كونها اكثر فعالية في الحالات التي تظهر فيها مقاومة الافراد للأسئلة ، او عدم رغبتهم في التعاون مع الباحث في اجراء بحثه وعدم قبول المشاركة في الاختبار (المشهداني، 2019، صفحة 150) ، فالملاحظة عملية تفاعل وتبادل بيانات بين الباحث والمبحوث ، وهي كذلك مراقبة لسلوك الظاهرة والاحداث المتعلقة بها ، ومكوناتها المادية والبيئية ، وعملية تتبع لاتجاهاتها وسيرها (شدلي، 2016، صفحة 89) ، بغرض التحقيق في العلاقة بين مكوناتها ، او التنبؤ بأحداثها ، وقد تم استخدام نوعين من الملاحظة في اطار هذا البحث هما الملاحظة المنتظمة ، والملاحظة بالمشاركة :

## 1-1-1- الملاحظة المنتظمة :

وهي الملاحظة التي يحدد فيها الباحث الشواهد والحوادث والسلوكات الخاصة بموضوع البحث ، والتي تكون فيها المعلومات اكثر دقة وتحديدًا من الملاحظة البسيطة او العادية ، ويستخدم هذا النوع من الملاحظة في البحوث الوصفية بأنواعها (شدلي، 2016، صفحة 90) ، وقد تم استخدام هذا النوع من الملاحظة للوقوف على مختلف

الصراعات التي تحدث بمديرية الشباب ، وطريقة التعامل معها ، والاستراتيجيات المستخدمة في ادارتها إضافة الى ملاحظة الاطارات والعمال في تعاملهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم ، القضايا التي تشغلهم ، ما يزعجهم ويقلقهم في العمل ، اولوياتهم واهتماماتهم ، وجمع اكبر عدد من المعلومات التي تفيد الموضوع.

## 1-2-الملاحظة بالمشاركة :

وهي نوع اخر من الملاحظة يتقمص فيها الباحث او من ينوبه دور احد الاشخاص الذين يتم ملاحظتهم ، وفي هذه الحالة فهو يقوم بدورين الاول كباحث والثاني الشخص الذي تتم ملاحظته (المحمودي، 2019، صفحة 152)، أي ان الباحث يعايش الظاهرة وينتهي اليها لفترة زمنية معينة قد تطول او تقصر حسب حدوث الظاهرة ، وقد تم استخدام الملاحظة بالمشاركة لموضوع استراتيجيات ادارة الصراع لتحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية من خلال انتماء الباحث الى مؤسسة الدراسة والعمل بها لفترة زمنية تسبق دراسته بسنوات ، وحتى اثناء الفترات الزمنية للإجراء البحث (انظر الملحق رقم 01).

## 2-المقابلة :

تتميز مناهج المقابلة على اختلاف أنواعها بتطبيق اتصال حقيقي وتفاعل انساني مباشر، مما يتيح للباحث ان يستخرج من مقابلاته معلومات وعناصر فكرية غنية جدا ودقيقة ، عكس استخدام الاستمارة للتحقيق ، فان مناهج المقابلة تتميز باحتكاك مباشر بين الباحث ومحدثيه ، ويضعف التوجه الممارس من قبله عليهم ، مما يوفر تبادلا حقيقيا يعبر فيه المستجوب عن ادراكاته لحدث او وضع ، وعن تفسيراته او تجاربه ، في حين يسهل الباحث هذا التعبير بما يصدر عنه من أسئلة مفتوحة وردود فعل متجنبيا الابتعاد عن اهداف البحث ومفسحا المجال كي يصل محادثيه الى اقصى درجة من الصدق والعمق (كيفي ولوك قان، صفحة 229)، وقد استخدم في هذه الدراسة 07مقابلات ( انظر الملحق رقم 02).

## 3-الاستمارة :

الاستمارة هي الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها باعتبار ان الدراسة كمية، وقد استخدم في هذه الدراسة استمارة استبيان مكونة من ثلاث محاور يتضمنون دراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع (انظر الملحق رقم 04):

المحور الاول: يتضمن 14 سؤالاً تخص المعلومات العامة للمبحوثين حول، السن، الجنس، الاقدمية، التدريب، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الصفة، عدد الترقيات وعدد العقوبات، وأنواع الصراع التي يعاني منها المبحوثين.

المحور الثاني: ينقسم الى خمسة اقسام تضم في مجملها 25 سؤالاً تدرس اتجاهات إجابات المبحوثين حول ابعاد المتغير المستقل للدراسة (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي).

القسم الأول: يتضمن دراسة اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد استخدام استراتيجية التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحتوي على 05 عبارات مرقمة من 15 الى 19.

القسم الثاني: يتضمن دراسة اتجاهات المبحوثين حول مؤشرات بعد استخدام استراتيجية التعاون والتكامل لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحتوي على 05 عبارات مرقمة من 20 الى 24.

القسم الثالث: يتضمن دراسة اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحتوي على 05 عبارات مرقمة من 25 الى 29.

القسم الرابع: يتضمن دراسة اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد استخدام استراتيجية التكيف والارضاء لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحتوي على 05 عبارات مرقمة من 30 الى 34.

القسم الخامس: يتضمن دراسة اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد استخدام استراتيجية التجنب والهروب لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحتوي على 05 عبارات مرقمة من 35 الى 39.

المحور الثالث: ينقسم الى خمسة اقسام تضم في مجملها 20 سؤالاً تدرس اتجاهات إجابات المبحوثين حول ابعاد المتغير التابع للدراسة (الفعالية التنظيمية).

القسم الأول: يتكون من 04 أسئلة تدرس اتجاه إجابات المبحوثين حول مؤشرات بعد التحفيز مرقمة من 40 الى 43.

القسم الثاني: يتكون من 04 أسئلة تدرس اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد تحقيق الأهداف مرقمة من 44 الى 47.

القسم الثالث: يتكون من 04 أسئلة تدرس اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد الالتزام الوظيفي مرقمة من 48 الى 51.

القسم الرابع: يتكون من 04 أسئلة تدرس اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد الرضا الوظيفي مرقمة من 52 الى 55.

القسم الخامس: يتكون من 04 أسئلة تدرس اتجاه المبحوثين حول مؤشرات بعد الاستقرار مرقمة من 56 الى 59.

### 3-1- المقياس المستعمل في الاستمارة:

تعتبر المقاييس ذات التدرج ليكرت نسبة لعالم النفس الأمريكي الذي أسسها **Rensis Likert** من أشهر المقاييس المستخدمة في دراسات البحوث النفسية والاجتماعية ، وهي نوع من المقاييس التي تنتمي لأسلوب التقرير الذاتي ، التي تختص بقياس السمات الشخصية والانفعالية للمبحوثين ، كما ان من مميزات القدرة على توفير قياس الاتجاهات والميولات ، وتقدر استجابات المبحوثين لبنود المقياس انطلاقا من اختياره لبدل واحد من عدة بدائل مختلفة (حجاج غانم وياسر عبد الله، 2011، صفحة 56)، ولهذا المقياس عدة صيغ منها الصيغة الثنائية والثلاثية والخماسية ، ويمكن ان تتجاوز هذا العدد الى ثمانية او احدى عشر او اكثر ، حسب طبيعة البحث وغاية الدارس له. وقد استخدم في هذه الاستمارة مقياس ليكرت ثلاثي الابعاد لقياس الشدة في استجابات المبحوثين حسب

النموذج الموضح كالتالي: (Christopher و I. Elaine، 2007، صفحة 64).

الجدول رقم (08): يوضح اتجاهات الشدة المستخدم حسب مقياس ليكرت الثلاثي

| اتجاهات الشدة | ابدا غير صحيح | احيانا | دائما |
|---------------|---------------|--------|-------|
| التعبيرات     | 3             | 2      | 1     |

### 3-2- مراحل تطبيق الاستمارة :

3-2-1- المرحلة الأولى : وهي مرحلة اعداد الاستمارة ، والتي تم إنجازها بناء على إشكالية الدراسة وفروضها والاسئلة البحثية المتعلقة بها ، بالاعتماد على جرد التراث النظري حول متغيرات الموضوع وذلك من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة ، والنظريات المفسرة ، مع الرجوع في كل مرة الى المقاربة النظرية التي كانت تحدد الاطار البحثي وترجم فكرة

الباحث وتصورات، وقد انجزنا في هذه المرحلة استمارة أولية مكونة من محورين ، الأول خاصة بالمعلومات العامة للمبحوثين والمحور الثاني خاص بالفرضيات والابعاد الخاصة بالمتغيرات ، ثم توضح لنا عدم كفايتها مما استوجب إضافة محور آخر للاستمارة بحيث يدرس كل محور ابعاد متغير واحد منفصل من متغيرات الدراسة وذلك بعد المشاورة واخذ رأي المختصين من الأستاذة .

3-2-2-المرحلة الثانية : وهي مرحلة التحكيم، حيث قمنا بإرسال طلب تحكيم للاستمارة ل 08 أساتذة في الاختصاص الذين قدموا لنا عدة ملاحظات تخص العبارات من حيث الصياغة، او الملائمة، قدرتها على القياس او عدمه، بالإضافة الى ملاحظات بالإجماع الى عدم كفاية سؤال واحد لقياس الفروق وقد اقترحوا إضافة محور كامل لتحقيق الغرض. مما وجهنا الى دمج المؤشرات المتشابهة وإعادة الصياغة للعديد من العبارات التي تم تغييرها على النحو التالي لترتيب العبارات في الاستمارة: العبارة رقم: (01،04،05،06،07،12،19،31،33،34،37،44،45،50،54،57).

3-2-3-المرحلة الثالثة : قمنا فيها بطرح 20 استمارة تجريبية بطريقة عرضية على المبحوثين واسترجاعها وتحليلها اين وجنا خلافا في بعض العبارات التي لم يتم فهمها بشكل واضح ثلاثة منها تخص المحور الأول و2 في المحور الثاني وعبارة واحدة في المحور الأخير، اين قمنا بدراسة هذه العبارات وتعديل بعض المصطلحات وحذف أخرى وتوضيحها وترتيبها أكثر لكي يتسنى للمبحوثين الإجابة بطريقة سهلة ومريحة وواضحة.

3-2-4-المرحلة الرابعة : قمنا في هذه المرحلة بطرح جميع الاستمارات المقدرة ب 141 استمارة وتسليمها للمبحوثين يد بيد، مع مراعات التوزيع الطبقي للأفراد المبحوثين في الوظيفة، واسترجاعها بعد مدة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أيام الى أسبوع وقد خلصت عملية الاسترجاع الى قبول كل الاستمارات وعدم استبعاد أي منها نظرا لإجابة المبحوثين عن كل الأسئلة التي جاءت فيها، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (09): يوضح استرجاع الاستمارات

Case Processing Summary

|                             | N   | %     |
|-----------------------------|-----|-------|
| Valid                       | 141 | 100,0 |
| Cases Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
| Total                       | 141 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

يوضح الجدول أعلاه انه قد تم استرجاع جميع الاستبيانات وقبولها جميعا بسبب إجابة المبحوثين، ويرجع عدم رفض أي منها الى انها سلمت يد بيد واسترجعت يدا بيد، ونظرا لان المبحوثين يعتبرون زملاء للباحث في مجال العمل وموجودون معه في نفس المؤسسة مما أتاح الإجابة عن استفساراتهم حول أسئلة الاستمارات او أي غموض في العبارات او المعاني.

### 3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة اساليب احصائية مختلفة ومتنوعة، من خلال استخدام برنامج:

(statistique package for the social science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الإصدار (20) IBM SPSS STATIQUE المختصرة بالرموز spss والتي نذكر منها:

- حساب النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية، والمنوال. Mean Médian Mode Variance Percent
- حساب الانحرافات المعيارية: stade déviation
- حساب معامل الفا كرو نباخ لقياس الصدق والثبات: Alpha de Cronbach
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي: Pearson corrélation
- التمثيل البياني بالأعمدة البيانية والدوائر النسبية.
- الجداول المتقاطعة لتحليل العبارات : tableaux croises
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات : Pearson corrélation
- اختبار تحليل التباين ANOVA لتحديد الفروق بين طبقات العينة: ANOVA

سادسا: اختبار الصدق والثبات:

لقياس ثبات وصدق الأداة المستعملة في الدراسة قمنا بحساب معامل الفا كرو نباخ اين تحصلنا على القيمة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الفا كرو نباخ لقياس صدق عبارات الاستمارة

| عدد العبارات | الفا كرو نباخ |
|--------------|---------------|
| 45           | ***0.855      |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الفا كرو نباخ قدرت ب  $0.855^{***}$  وهي أكبر بكثير من الحد الأدنى لقبول المقياس المقدر تقريبا ب  $0.60^{***}$ ، وقريبة جدا من القيمة 1، مما يدل على صدق العبارات والاحتمالات الكبيرة للحصول على نفس الإجابات في حين إعادة استعمال الأداة أكثر من مرة مما يدل أن المقياس قابل للتطبيق وقد جاء اختبار الصدق والثبات للمحور الثاني الخاص بعبارات ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات ادرة الصراع والمحور الثالث الخاص بعبارات ابعاد المتغير التابع الفعالية التنظيمية على النحو التالي.

الجدول رقم (11): يبين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

| عدد العبارات | الفا كرو نباخ |
|--------------|---------------|
| 25           | **0.791       |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

حيث يوضح الجدول أعلاه ان قيمة الفا كرو نباخ لعبارات المحور الثاني الذي يشتمل على 25 عبارة التي تتضمن الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" قد بلغ 0.79 وهي قيمة مقبولة الى درجة كبيرة وتعبر عن صدق المقياس كأداة مستعملة.

الجدول رقم (12): يبين صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

| عدد العبارات | الفا كرو نباخ |
|--------------|---------------|
| 20           | ***0.800      |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

حيث يوضح الجدول أعلاه ان قيمة الفا كرو نباخ لعبارات المحور الثالث التي عددها 20عبارة الخاصة بأبعاد المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" تقدر ب 0.8 وهي قيمة مقبولة الى درجة كبيرة لاعتماد الأداة والمقياس. سابعاً: قياس صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم (13): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الاول للمحور الثاني من الاستمارة

| بعد استراتيجية التنافس |  |                       |                                  |
|------------------------|--|-----------------------|----------------------------------|
| الرقم                  | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) |
| 16                     | علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح، انا استفيد منها وهي تستفيد مني                    | **0.544               | 0.00                             |
| 17                     | لدي طموح في العمل واريد ان استفيد من كل الامتيازات الممكنة                               | **0.405               | 0.00                             |
| 18                     | مديري في العمل يحثنا على التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا                         | **0.697               | 0.00                             |
| 19                     | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي                           | **0.621               | 0.00                             |
| 20                     | التنافس بينك وبين زملائك في العمل هو الذي يدفعك الى بذل الجهود الإضافية والابداع في عملك | **0.553               | 0.00                             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 . \* (Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (13) يمكننا ان نلاحظ قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الأول (بعد استراتيجية التنافس) الخاص بمتغير استراتيجيات الصراع وعلاقتها بالفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (14): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثاني للمحور الثاني من الاستمارة

| بعد استراتيجية التعاون والتكامل |   |                       |                                  |
|---------------------------------|---|-----------------------|----------------------------------|
| الرقم                           | العبارة   | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) |
| 21                              | هناك ثقة بيني وبين الادارة وامارس مهامى اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعوري بالمسؤولية. | **0.741               | 0.00                             |

|  |      |         |   |    |
|--|------|---------|---|----|
| 141  | 0.00 | **0.692 | يستمتع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع.  | 22 |
| 141  | 0.00 | **0.537 | انا اتواصل مع مسؤولي وزملائي في العمل حتى بطريقة غير رسمية (مثل الاتصالات الهاتفية خارج أوقات العمل، او في مواقع التواصل الاجتماعي، لقاءات، دعوات .... الخ) | 23 |
| 141  | 0.00 | **0.704 | في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا.  | 24 |
| 141  | 0.00 | **0.544 | الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الادارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة  | 25 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<br>*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |      |         |   |    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

من خلال الجدول رقم (14) يمكننا ان نلاحظ قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الثاني (بعد استراتيجية التعاون والتكامل) الخاص بمتغير استراتيجيات الصراع وعلاقتها بالفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (15): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثالث للمحور الثاني من الاستمارة

| بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة  |  |                       |                                  |              |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم  | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 26   | تراقب الادارة انضباطي في العمل والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة.                   | **0.550               | 0.00                             | 141          |
| 27   | مديري يصدر لي الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرنا او يأخذ رأيي حوله                        | **0.360               | 0.00                             | 141          |
| 28   | معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع                                     | **0.599               | 0.00                             | 141          |
| 29   | عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من خالف النظام بطريقة حازمة | **0.546               | 0.00                             | 141          |
| 30   | قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم                        | **0.645               | 0.00                             | 141          |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<br>*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |  |                       |                                  |              |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

من خلال الجدول رقم (15) يمكننا ان نلاحظ قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الثالث (بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة) الخاص بمتغير استراتيجيات الصراع وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (16): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الرابع للمحور الثاني من الاستمارة

| بعد استراتيجية التكيف والارضاء |  |                       |                                  |
|--------------------------------|--|-----------------------|----------------------------------|
| الرقم                          | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) |
| 31                             | مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع   | **0.745               | 0.00                             |
| 32                             | تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك.  | **0.654               | 0.00                             |
| 33                             | إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة   | **0.530               | 0.00                             |
| 34                             | عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا. | **0.621               | 0.00                             |
| 35                             | علاقاتي الجيدة مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل   | **0.663               | 0.00                             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 . (Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) . \*

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

من خلال الجدول رقم (16) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الرابع (بعد استراتيجية التكيف والارضاء) الخاص بمتغير استراتيجيات الصراع وعلاقتها بالفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (17): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الخامس للمحور الثاني من الاستمارة

| بعد استراتيجية التجنب والهروب |  |                       |                                  |
|-------------------------------|--|-----------------------|----------------------------------|
| الرقم                         | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) |
| 36                            | تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا. | *0.184                | 0.029                            |
| 37                            | لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع            | **0.633               | 0.000                            |

|  |      |         |   |    |
|--|------|---------|---|----|
| 141  | 000, | **0.567 | إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم. | 38 |
| 141  | 000, | **0.698 | عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل، الإدارة تهرب ولا تتدخل الا اذا تفاقم الوضع   | 39 |
| 141  | 0.00 | **0.552 | طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف                                    | 40 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |      |         |   |    |
| .(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |      |         |   |    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (17) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الخامس (بعد استراتيجية التجنب والهروب) الخاص بمتغير استراتيجيات الصراع وعلاقتها بالفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، ما عدا العبارة رقم 36 التي كان معامل ارتباطها 0.184 وهو دال عند المستوى 0.029 وهو اقل من 0.05، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة. الجدول رقم (18): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الاول للمحور الثالث من الاستمارة

| بعد التطوير والتحفيز   |  |                       |                                  |              |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم  | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 41   | عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز اتلقى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي              | **0.515               | 0.00                             | 141          |
| 42   | تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل.      | **0.597               | 0.00                             | 141          |
| 43   | هناك روح رياضية بيني وبين زملائي في العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا            | **0.539               | 0.00                             | 141          |
| 44   | مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل | **0.669               | 0.00                             | 141          |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |  |                       |                                  |              |
| .(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |  |                       |                                  |              |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (18) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الأول (بعد التطوير والتحفيز) الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (19): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثاني للمحور الثالث من الاستمارة

| بعد تحقيق الاهداف   |   |                       |                                  |              |
|---|---|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم   | العبرة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 45  | لا احتاج الى ان تراقبني الادارة فانا أقوم بأداء عملي بكل حرية واراقب نفسي حتى انال رضا زملائي وفريق العمل                               | **0.523               | 0.00                             | 141          |
| 46  | تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة   | **0.673               | 0.00                             | 141          |
| 47  | انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحاتي وافكاري. | **0.554               | 0.00                             | 141          |
| 48  | احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التألق والابداع في العمل   | **0.633               | 0.00                             | 141          |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<br>*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |   |                       |                                  |              |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (19) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الثاني (بعد تحقيق الاهداف) الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (20): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثالث للمحور الثالث من الاستمارة

| بعد الالتزام الوظيفي  |   |                       |                                  |              |
|---|---|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم   | العبرة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 49  | عند وقوع مشكلة بيني وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب.    | **0.613               | 0.00                             | 141          |
| 50  | هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين.  | **0.607               | 0.00                             | 141          |
| 51  | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل   | **0.482               | 0.00                             | 141          |
| 52  | هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل. | **0.508               | 0.00                             | 141          |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<br>*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |   |                       |                                  |              |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (20) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الثالث (بعد الالتزام الوظيفي) الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (21): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الرابع للمحور الثالث من الاستمارة

| بعد الرضا الوظيفي   |  |                       |                                  |              |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم   | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 53  | انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين.   | **0.645               | 0.00                             | 141          |
| 54  | انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل  | **0.708               | 0.00                             | 141          |
| 55  | اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيني حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل. | **0.481               | 0.00                             | 141          |
| 56  | ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا واؤدي عملي بطريقة جيدة   | **0.575               | 0.00                             | 141          |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  |  |                       |                                  |              |
| . (Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |  |                       |                                  |              |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

من خلال الجدول رقم (21) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الرابع (بعد الرضا الوظيفي) الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (22): يبين صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الخامس للمحور الثالث من الاستمارة

| بعد الاستقرار |  |                       |                                  |              |
|---------------|--|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| الرقم         | العبارة  | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed) | حجم العينة N |
| 57            | اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني   | **0.556               | 0.00                             | 141          |
| 58            | هناك قلة انضباط في العمل. ولا يوجد تحمل للمسؤولية  | **0.707               | 0.00                             | 141          |
| 59            | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي اتعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل | **0.713               | 0.00                             | 141          |

|  |      |         |   |    |
|--|------|---------|---|----|
| 141  | 0.00 | **0.632 | تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة | 60 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).<br>.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .* |      |         |   |    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول رقم (22) يمكننا ان نلاحظ ان قيم معاملات بيرسون لكل العبارات (المؤشرات) التي جاءت في البعد الخامس (بعد الاستقرار) الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية كلها معبرة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، مما يدل على صدق العبارات المنتقاة لاختبار فرضيات الدراسة.

ثامنا: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

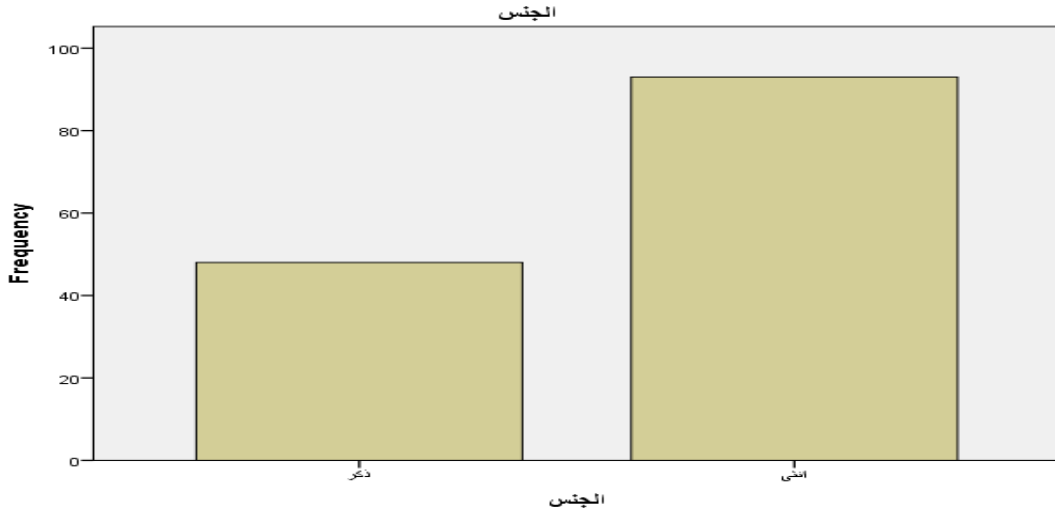
الجدول رقم (23): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| 34.0%          | 48        | ذكر     |
| 66.0%          | 93        | انثى    |
| 100%           | 141       | المجموع |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح الجدول رقم 23 ان نسبة الاناث الموظفين تساوي تقريبا ضعف نسبة الذكور ، حيث قدرت نسبة الاناث ب 66 بالمئة التي تمثلها 93 مفردة من عينة البحث في حين ان عدد الذكور 48 مفردة من عينة الدراسة تمثل 34 بالمئة ، ويدل ذلك على ان الاهتمام بالوظيفة العامة بالنسبة للإناث اكثر من اهتمام الذكور بهذا النوع من العمل خاصة خريجي الجامعات من الاناث ، نظرا لما توفره الوظيفة في القطاع العام من استقرار ، كما انها تتناسب مع قدراتهم الفيزيولوجية ،ولها شروط عمل واضحة ومقبولة بالنسبة لمختلف المستويات المعيارية اجتماعيا، فهي تشكل نوعا من الامان بالنسبة لهن في الجانب الاجتماعي والاقتصادي ، على عكس الذكور الذين تكون لديهم نسبة الاقبال على الاعمال الحرة اكبر والمخاطرة اكثر ، بحثا عن العائد المالي الأكبر، إضافة الى شرط تأدية الخدمة الوطنية التي قد تكون عائقا للحصول على وظيفة في القطاعات العمومية بسهولة.

الشكل رقم (16): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

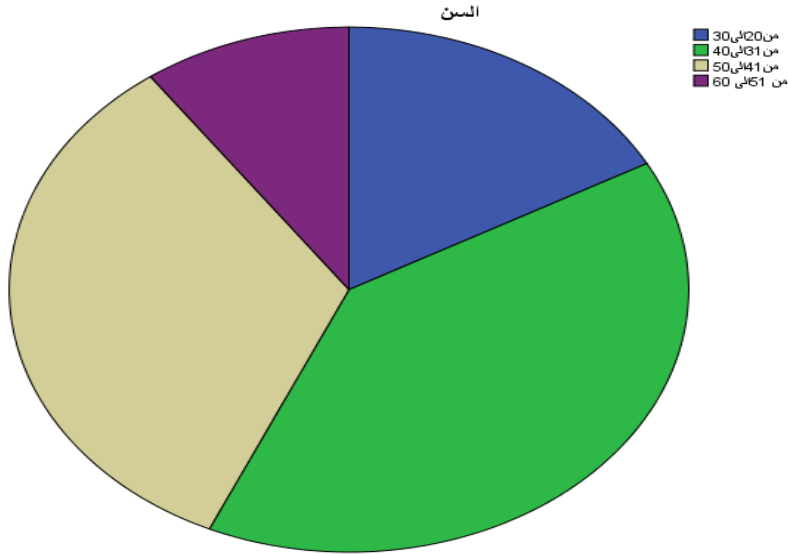
الجدول رقم (24): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن         |
|----------------|-----------|--------------|
| 17%            | 24        | من 20 الى 30 |
| 39.7%          | 56        | من 31 الى 40 |
| 33.3%          | 47        | من 41 الى 50 |
| 9.9%           | 14        | من 51 الى 60 |
| 100%           | 141       | المجموع      |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان اكبر فئة للسن هي من 31 الى 40 سنة بنسبة 39.7 بالمئة مقدره ب 56 مفردة من عينة الدراسة تليها فئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 33.3 بالمئة مقدره ب 47 مفردة من عينة الدراسة ، في حين فئة 20 الى 30 سنة مثلت 17 بالمئة مقدره ب 24 مفردة ، وفي الاخير فئة 51 الى 60 سنة مثلت 9.9 بالمئة وقدرت ب 14 مفردة من مجمل عينة الدراسة ، حيث نلاحظ ان اكبر الفئات هي التي تتراوح سنهم بين 30 و 50 سنة وهو امر طبيعي حيث انه السن الملائم للعمل بالنسبة للنساء او الرجال ، اما فئة 20 الى 30 سنة فهي تمثل الافراد حديثي العهد بالوظيفة من الشباب ، بالمقابل تمثل فئة 51 الى 60 سنة الذين هم يتجهون نحو نهاية مسارههم المهني والتقاعد ، ويوضح ذلك جليا ان هناك تجديد مستمر في الموظفين وان الانتقال عبر مراحل المسار المهني منطقي ومقبول الى اقصى الحدود الممكنة.

الشكل رقم (17): يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

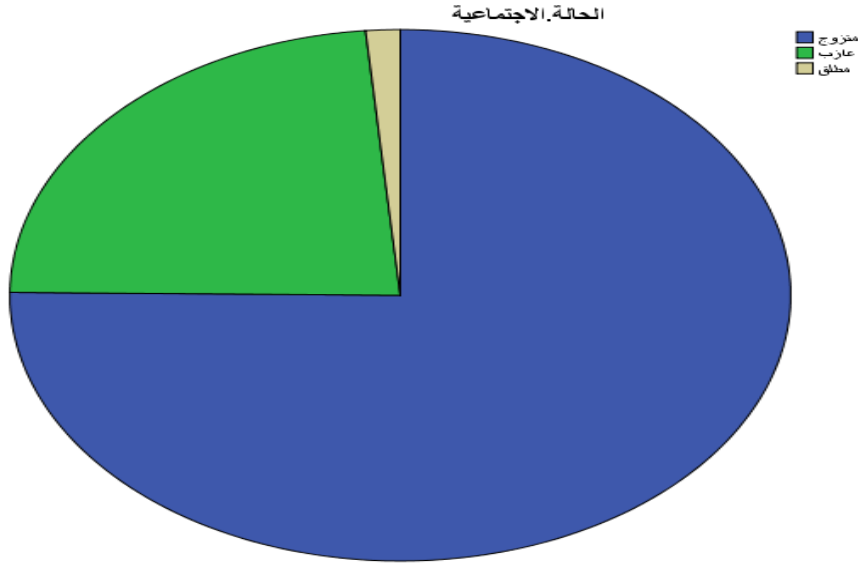
الجدول رقم (25): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 75.2%          | 106       | متزوج             |
| 23.4%          | 33        | أعزب              |
| 1.4%           | 2         | مطلق              |
| 100%           | 141       | المجموع           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول رقم 25 ان نسبة المتزوجين التي مثلت 75 بالمئة من عينة الدراسة مقدرة ب 106 مفردة أكبر بكثير من نسبة العزاب التي قدرت ب 33 مفردة مثلت 23.4 بالمئة، وكذلك المطلقين التي مثلت فقط 1.4 بالمئة، ويدل ذلك على ان الوظيفة العامة كعمل يساعد كثيرا على الزواج وتكوين الاسر، بسبب ما توفره الوظيفة من استقرار في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، اما نسبة العزاب فهي لا تمثل الا فئة قليلة من عينة الدراسة تمثلت في بعض الشباب اقل من 30 سنة او بعض الحالات الاستثنائية لغير الراغبين في الزواج.

الشكل رقم (18): يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

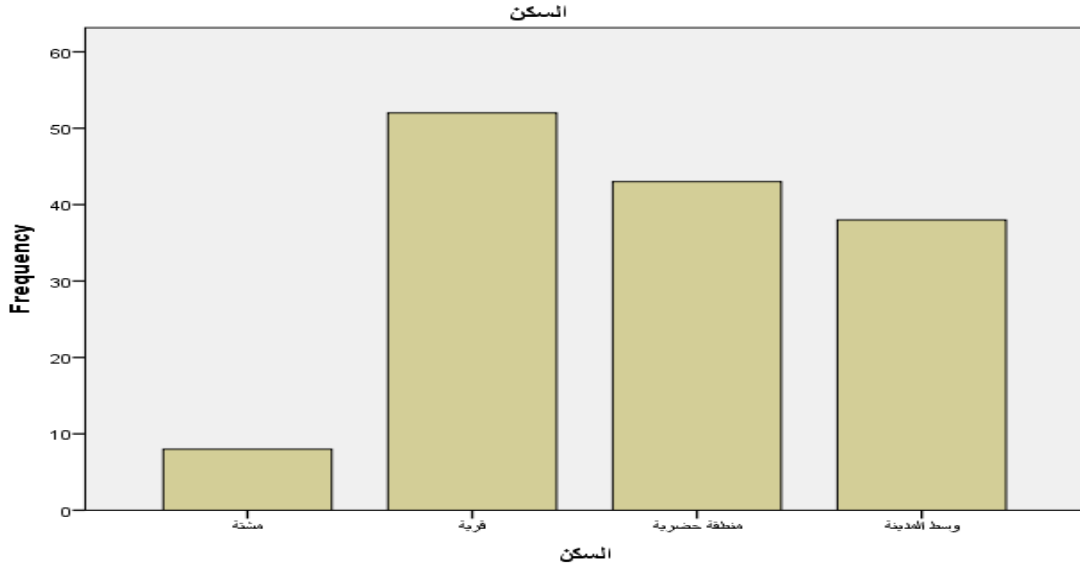
الجدول رقم (26): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان السكن

| مكان السكن  | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-----------|----------------|
| مشته        | 08        | 5.7%           |
| قرية        | 52        | 36.9%          |
| منطقة حضرية | 43        | 30.5%          |
| وسط المدينة | 38        | 27.0%          |
| المجموع     | 141       | 100%           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول اعلاه ان عدد الساكنين بالقرى من الموظفين يمثل العدد الاكبر من خيارات الباحثين المقدر بـ 52 مفردة من عينة الدراسة وهو اكبر بقليل من ثلث العينة بنسبة 36.9 بالمئة ، والساكنين بالمشاتي العدد الاقل بنسبة 5.7 بالمئة ، في حين هناك تقارب في نسبة الساكنين بالمناطق الحضرية مقدر بـ 30.5 بالمئة والساكنين بوسط المدينة بنسبة 27 بالمئة ، ويعني ذلك ان قرابة ثلثي العمال والموظفين يقطنون بمناطق حضرية تتوفر بها مختلف المرافق ، في حين الثلث المتبقي بمناطق ريفية تفتقر الى هذه المرافق وطريقة تفكيرها وعاداتها مختلفة نوعا ما ، وعلى هذا الاساس هناك اختلاف بين وواضح بين افراد العينة في مكان السكن والتنشئة الاجتماعية ونمط العيش يمكن ان يقدم لنا توضيحا حول الاختلاف في اجابات الباحثين حول اسئلة المحاور التالية لاستمارة البحث وتوجهاتهم ان وجدت .

الشكل رقم (19): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب السكن



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

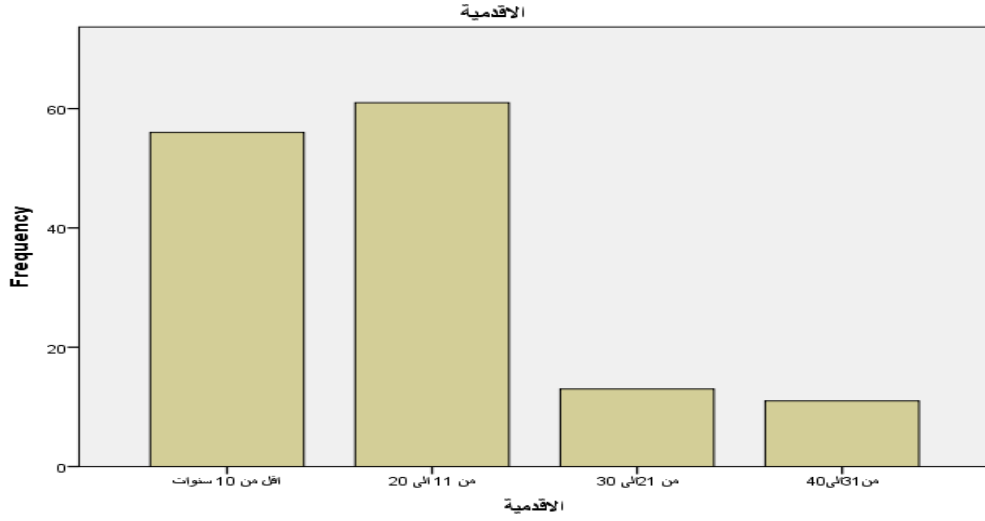
الجدول رقم (27): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاقدمية في العمل |
|----------------|-----------|-------------------|
| 39.7%          | 56        | اقل من 10 سنوات   |
| 43.3%          | 61        | من 11 الى 20 سنة  |
| 9.2%           | 13        | من 21 الى 30 سنة  |
| 7.8%           | 11        | من 31 الى 40 سنة  |
| 100%           | 141       | المجموع           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول اعلاه ان الفئة الاكثر تكرار في اقدمية العمل هي فئة من 11 الى 20 سنة بعدد 61 مفردة ونسبة مقدره ب43.3 بالمئة في حين فئة اقل من 10 سنوات بنسبة مقاربة لها مثلت 39.7 بالمئة بعدد 56 تكرارا من مفردات عينة الدراسة ، اما فئة 21 الى 30 سنة قدرت ب 13 مفردة ومثلت 9.2 بالمئة فقط وكذلك فئة 31 الى 40 سنة التي لم تمثل سوى 7.8 بالمئة بعدد 11 مفردة، حيث نلاحظ ان سنوات الخبرة الاقل من 20 سنة في الاجمال هي الغالبة في مؤسسة الدراسة وان الاطار البشري يتكون في اقله من فئة الشباب وحديثي العهد بالعمل والوظيفة ، وهو التفسير المنطقي لتسوية وضعية العاملين في اطار الادمج المهني في السنوات الاخيرة ، وتعتبر سنوات الخبرة عاملا مهما في دراسة الصراع في المؤسسات لأنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الافراد كلما زادت معرفتهم بخبايا العمل وطرقه وازدادت بذلك قدراتهم على ادارة المشكلات والخلافات والعكس صحيح .

الشكل رقم (20): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول رقم (28): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات المستوى الدراسي

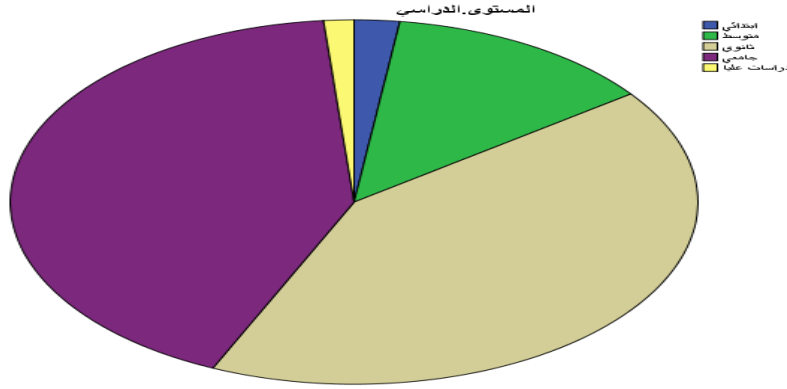
| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 2.1%           | 03        | ابتدائي          |
| 12.8%          | 18        | متوسط            |
| 41.8%          | 59        | ثانوي            |
| 41.8%          | 59        | جامعي            |
| 1.4%           | 02        | دراسات عليا      |
| 100%           | 141       | المجموع          |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه ان هناك تساوي بين افراد العينة في المستوى الدراسي الجامعي والثانوي بعدد 59 لكل منهما بنسبة متساوية مقدرة بـ 41.8% في حين مثلت افراد العينة الذين لهم تعليم متوسط بـ 12.8% مقدرة بـ 18 مفردة ، اما المتحصلين على تعليم ابتدائي فقد مثلو 2.1% بـ 03 مفردات ، وكذلك أصحاب الدراسات العليا بـ 1.4% بعدد 02 فقط من افراد العينة ، وتعد فئة الافراد الجامعيين والحاصلين على التعليم الثانوي اكثر المنتميين الى العمل في سلك الوظيفة العامة لأنها تناسب مستواهم وتتوافق مع قدراتهم ، كما ان الحصول على وظيفة ضمنها يعد طموحا بحد ذاته خاصة عند الاناث ( انظر الجدول رقم 23) ، اما بالنسبة للذين لهم تعليم متوسط فان اغلهم يتجه نحو وظائف اخرى مثل الاعمال الحرة او المقاولات او المجال الاقتصادي خاصة بالنسبة للذكور ، لان هذا المستوى التعليمي لا يضمن لهم مستقبلا مهنيا ملائما لطموحاتهم ، اما بالنسبة للدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه فانه لم الا

مصادفة حالتين حيث لا تكون الوظيفة في قطاع الشباب بمستوى الدراسات العليا هدفا مرجوا من قبل الافراد الا في حالات نادرة ويتجه اصحاب هذا المستوى غالبا الى التدريس في الجامعة او مجالات اقتصادية اخرى .

الشكل رقم (21): يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

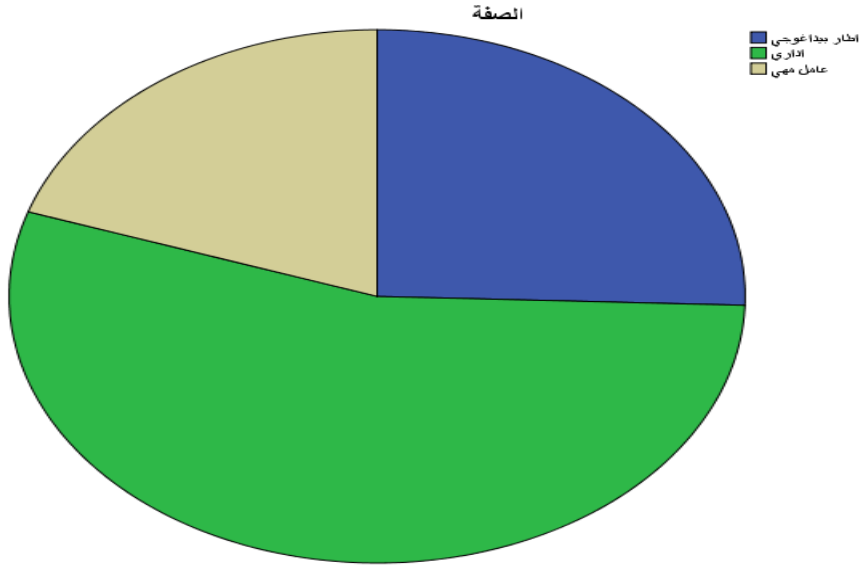
الجدول رقم (29): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة       | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| إطار بيداغوجي | 36        | 25.5%          |
| اداري         | 77        | 54.6%          |
| عامل مهني     | 28        | 19.9%          |
| المجموع       | 141       | 100%           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول رقم 29 توزيع افراد العينة حسب الوظيفة، وهي اعداد مقصودة تم اختيارها وفق طريقة العينة الطبقية حتى تكون دالة ومعبرة عن التركيبة البشرية للمجتمع الكلي للدراسة، حيث كانت النسبة الاكبر للعمال الاداريين التي مثلت 54.6% بعدد 77 مفردة، تليها نسبة الإطارات البيداغوجية ب 25.5% بعدد 36 مفردة من مفردات العينة، والعمال المهنيين بنسبة 19.9% بعدد 28 مفردة، والاختلاف في اختيار العدد وعدم تساويه بين الوظائف المختلفة ناتج عن عدم تساويها في المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة محسوبة تم توزيع الاستمارات عليها وفقا لمنطق العدالة بين الفئات المهنية التي تخص الدراسة.

الشكل رقم (22): يبين التمثيل بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول رقم (30): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التكوين

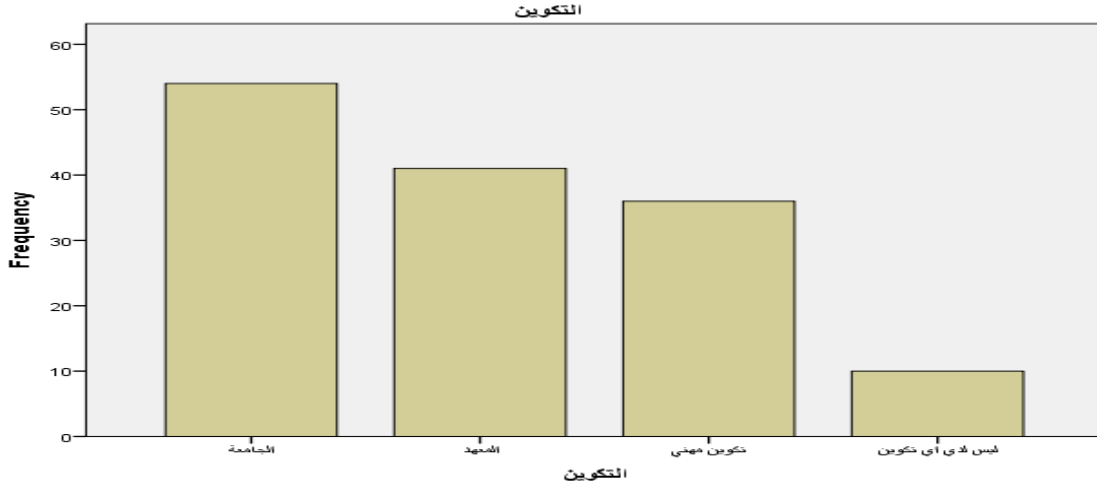
| النسبة المئوية | التكرارات | التكوين          |
|----------------|-----------|------------------|
| 38.3%          | 54        | الجامعة          |
| 29.1%          | 41        | المعهد           |
| 25.5%          | 36        | تكوين مهني       |
| 7.1%           | 10        | ليس لدي أي تكوين |
| 100%           | 141       | المجموع          |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه ان التكوين الجامعي لمفردات العينة هو الاعلى نسبة ب 38.3% ، بعدد 54 مفردة من مفردات العينة المختارة ، ويعود ذلك الى العدد الكبير لفئة العمال الاداريين بالمقارنة مع فئة الاطارات البيداغوجية والعمال المهنيين ، حيث تعتبر الشهادة الجامعية غالبا من بين الشروط الأساسية للحصول على منصب عمل في السلك الاداري ، يأتي بعده التكوين في المعاهد المختصة مثل المعاهد الوطنية لإطارات الشباب والرياضة المتواجدة على مستوى كل من تقصيرين الجزائر ، ورقلة ، وهران ، قسنطينة.... الخ ، بنسبة 29.1% وعدد 41 مفردة، وهو تكوين مخصص لفئة الاطارات البيداغوجيين من منشطين ومربين او مربين رئيسيين ، مستشارين و مستشارين رئيسيين ، ويحتل التكوين المهني المرتبة الثالثة للعاملين بقطاع الشباب والرياضة لولاية الطارف بنسبة 25.5% مقدره ب 36 مفردة وهو

التكوين الذي يشمل بعض العمال الإداريين وكذلك العمال المهنيين، أما الأفراد الذين ليس لهم تكوين فيمثلون فقط 7.1% ، بعدد 10 افراد ، واغلبهم من العمال المهنيين .

الشكل رقم (23): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب التكوين



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

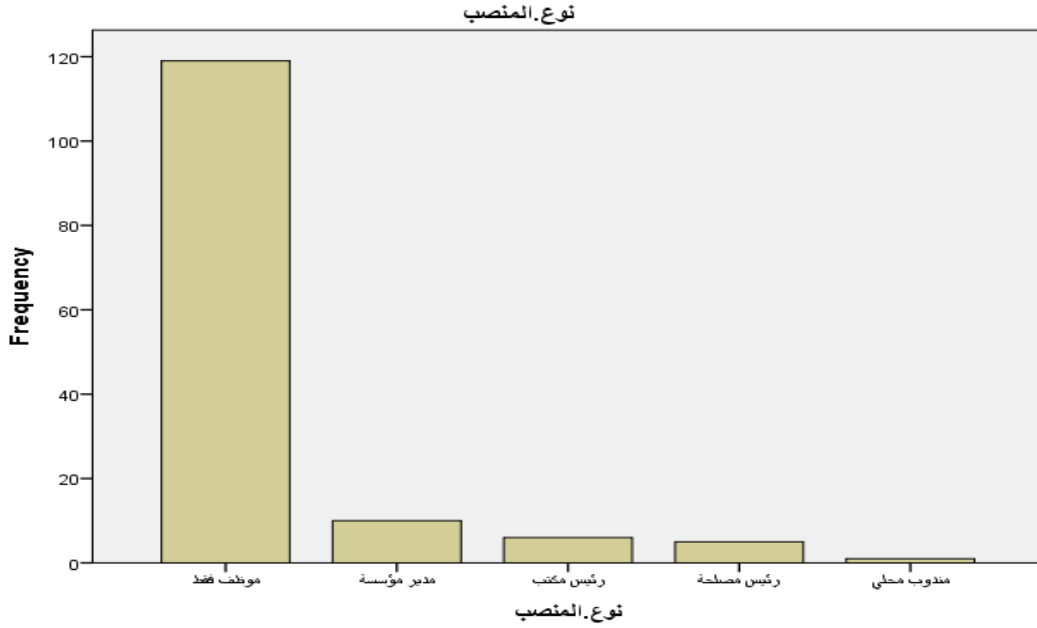
الجدول رقم (31): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب

| النسبة المئوية | التكرارات | نوع المنصب |
|----------------|-----------|------------|
| 84.4%          | 119       | موظف فقط   |
| 7.1%           | 10        | مدير مؤسسة |
| 4.3%           | 06        | رئيس مكتب  |
| 3.5%           | 05        | رئيس مصلحة |
| 0.7%           | 01        | مندوب محلي |
| 100%           | 141       | المجموع    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه توزيع الموظفين والعمال على المناصب في المؤسسة، حيث ان العاملين في منصب موظف فقط كانت لهم النسبة الاكبر ب 84.4% بعدد 119 مفردة من مفردات الدراسة، يلها مديري المؤسسات الفرعية مثل دور الشباب والمركبات الرياضية او الهيكل التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف بنسبة 7.1% مقدره ب 10 افراد من العينة، اما رئيس مكتب بنسبة 4.3%، ورئيس مصلحة بنسبة 3.5%، ولم تصادف العينة سوى مفردة واحدة في منصب مندوب محلي وهو منصب عالي من مناصب إطارات الشباب بنسبة 0.7%.

الشكل رقم (24): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب نوع المنصب



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول رقم (32): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الترقيات المتحصل عليها

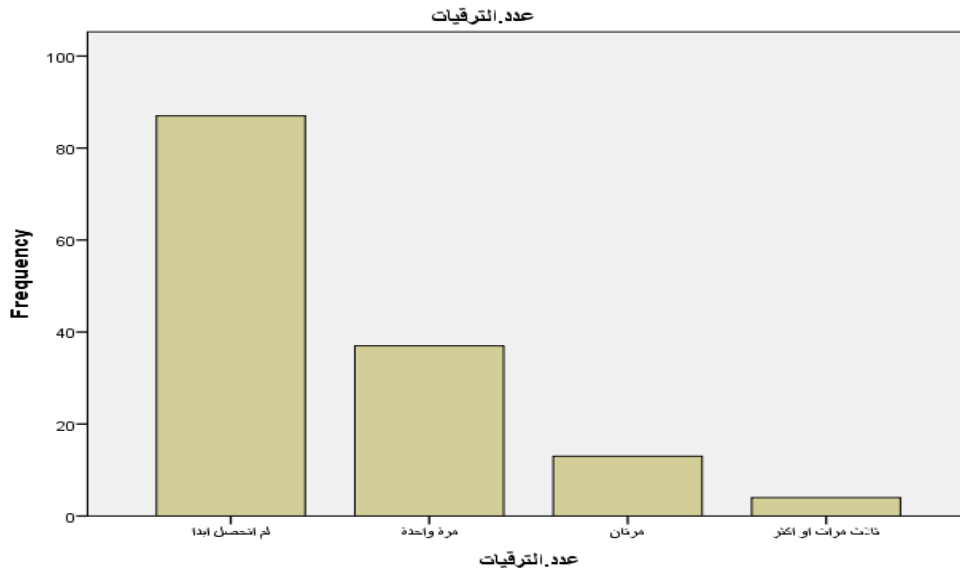
| النسبة المئوية | التكرارات | عدد الترقيات المحصل عليها |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 61.7%          | 87        | لم تحصل ابدا              |
| 26.2%          | 37        | مرة واحدة                 |
| 9.2%           | 13        | مرتان                     |
| 2.8%           | 04        | ثلاث مرات او أكثر         |
| 100%           | 141       | المجموع                   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه ان اعلى نسبة من افراد العينة والمقدرة ب 61.7% لم تتحصل على ترقية مهنية بعدد 87 مفردة من مفردات العينة ، وتفسر هذه النسبة الكبيرة بأنه قد تم توظيف العديد من الافراد المهنيين والاداريين في الثلاث سنوات الأخيرة الذين كانوا يعملون في اطار جهاز الادماج المهني ، والذين تم ادماجهم في مناصب عمل قارة وترسيمهم مؤخرا ، بالإضافة الى الموظفين الجدد عن طريق الاختبارات المهنية او الذين اكملوا تكوينهم في المعاهد المتخصصة ، وهم بذلك يمثلون الفئة حديثة العهد بالقطاع والتي لم تدركها حركة الترقيات بعد ، اما الذين تحصلوا على ترقية واحدة فتقدر نسبتهم ب 26.2% بعدد 37 مفردة ، وهي الفئة التي تمثل الافراد او العمال الذين لهم خبرة

متوسطة في القطاع ، في حين الافراد الذين تحصلوا على ترقيتان قدرت نسبتهم ب 9.2% بعدد 13 مفردة ، وهي فئة الافراد الذين لهم عدد معتبر ايضا من سنوات الخدمة والاقدمية ، اما الافراد الذين تم ترقيتهم ثلاث مرات او اكثر فتقدر نسبتهم ب 2.8% بعدد أربعة مفردات فقط من مفردات العينة وهي فئة الخبرة الكبيرة واغلبهم من الموظفين المقبلين على التقاعد ، ومن خلال ذلك نلاحظ ان الترقية في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف ليست متاحة للجميع خاصة في العقدين الماضيين الذي عبر عنه الإطارات والعمال بانه عدد المناصب التي يتم فتحها مجحف في حقهم خاصة عند فئة الإطارات البيداغوجية وانه قد تم تجميد الترقيات في العديد من السنوات الماضية لأسباب غير مبررة بالنسبة اليهم.

الشكل رقم (25): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لعينة الدراسة حسب عدد الترقيات



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

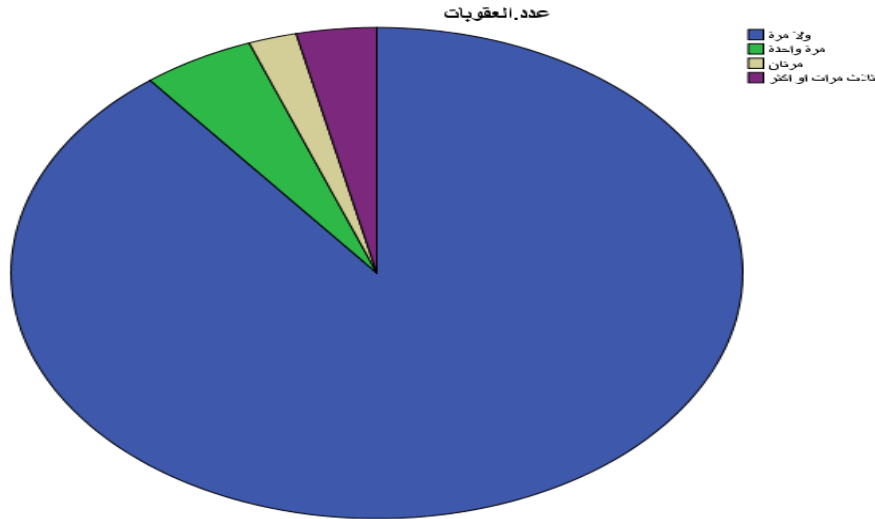
الجدول رقم (33): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد العقوبات المتحصل عليها

| عدد العقوبات      | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| ولا مرة           | 126       | 89.4%          |
| مرة واحدة         | 07        | 5.0%           |
| مرتان             | 03        | 2.1%           |
| ثلاث مرات او أكثر | 05        | 3.5%           |
| المجموع           | 141       | 100%           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

صرح اغلبية افراد العينة بعدم تعرضهم الى عقوبات في العمل بنسبة 89.4% بعدد 123 من مفردات العينة من بين 141 مفردة، ويدل ذلك على ان السياسة المتبعة لا تعتمد على تطبيق الاجراءات الصارمة في حق التجاوزات التي تحدث ، وغالبا ما تحل الامور بطريقة ودية او عن طريق الفصل بين الاطراف ، في حين صرحة 5.0% منهم بتعرضهم الى عقوبات ادارية مرة واحدة على الاقل ومرتين بنسبة 2.1% في حين الذين تعرضوا لعقوبات ادارية ثلاث مرات او اكثر كانت نسبتهم 3.5% ، ويجدر الاشارة ان العقوبات الادارية هي احدى مؤشرات بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة التي تستخدم في ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، وهذه النتائج المحصل عليها في الجدول تعبر عن عدم الاستخدام الكبير لهذه الاستراتيجية ، ويبقى التحقق من الفرضية الثالثة للدراسة هو الدليل الذي يبين لنا ذلك .

الشكل رقم (26): يبين بالدوائر النسبية لعينة الدراسة حسب العقوبات المتحصل عليها



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

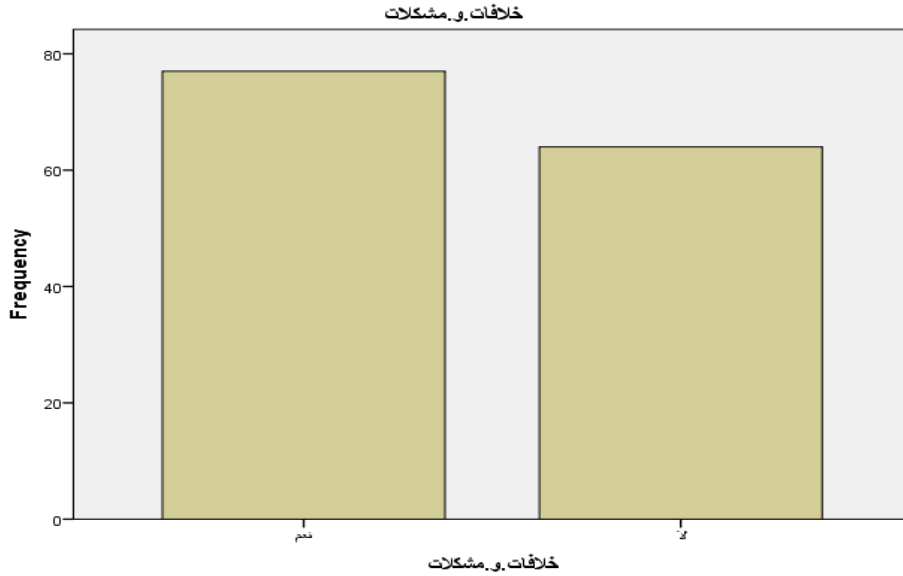
الجدول رقم (34): يوضح تعرض افراد عينة الدراسة للخلافات والمشكلات

| النسبة المئوية | التكرارات | حدوث خلافات او مشكلات في العمل |
|----------------|-----------|--------------------------------|
| 54.6%          | 77        | نعم                            |
| 45.4%          | 64        | لا                             |
| 100%           | 141       | المجموع                        |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه تصريحات افراد عينة الدراسة حول وجود خلافات او مشكلات في العمل، وقد قمنا بإدراج هذا السؤال عمدا واستخدمنا كل من مصطلح المشكلات ومصطلح الخلافات وعدم الاستخدام الصريح لمصطلح الصراع لأنه مصطلح يخيف المبحوثين في العادة ، وذلك لمعرفة مدى تفشي الصراع وحدته بطريقة غير مباشرة داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت تصريحات افراد العينة متباينة الى حد كبير، حيث وجدنا تساويا تقريبا بين الاعلان عن وجود خلافات ومشكلات مع افضلية غير كبيرة نسبيا، وبين الذين ينفون وجود المشكلات والخلافات ، حيث قدرت نسبة الذين صرحوا بنعم ب 54.6% بعدد 77 مفردة من مفردات العينة ، بالمقابل صرح نسبة 45.4% بعدد 64 مفردة من مفردات عينة الدراسة ب لا ، وقد لا حضنا ان افراد العينة اثناء وصولهم لهذا الاختيار يترددون كثيرا قبل الاجابة وان منهم من يجيب ب لا من خلفية الحرص على عدم التصريح بنعم او التستر على الخلافات اليومية التي تواجههم في العمل ، ولذلك قمنا بإضافة اسئلة مشابهة لمعرفة انواع الصراع التي يواجهها المبحوثين في العمل .

الشكل رقم (27): يبين التمثيل بالأعمدة البيانية لتعرض افراد عينة الدراسة للخلافات والمشكلات في العمل



المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول رقم (35): يوضح تعبير افراد عينة الدراسة عما يزعجهم في العمل

| النسبة المئوية | الاجابات |             | ما يزعجك في العمل      |
|----------------|----------|-------------|------------------------|
|                | النسبة   | عدد الافراد |                        |
| 53.9%          | 19.7%    | 76          | هناك تمييز بين العمال  |
| 40.4%          | 14.8%    | 57          | لم اتحصل على ترقية     |
| 36.2%          | 13.2%    | 51          | توقيت العمل لا يناسبني |

|        |       |     |   |
|--------|-------|-----|---|
| 31.9%  | %11.7 | 45  | هناك من الزملاء من يفتعل المشكلات معي   |
| 38.3%  | %14.0 | 54  | انا أفكر بطريقة مختلفة عن زملائي        |
| 45.4%  | %16.6 | 64  | نقص التحفيز والاعتراف بأدائي المتميز    |
| 27.0%  | %9.9  | 38  | لا يتم اشراكي في الانشطة التي ارغب فيها |
| 273.0% | %100  | 385 | المجموع                                 |

a. Dichotomy group tabulated at value 1

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

في الجدول اعلاه يعبر الباحثين عما يزعجهم في العمل من بين سبعة اختيارات يمكنهم فيها اختيار أكثر من خيار في ان واحد حسب ما يناسب تفكيرهم ويرونه يلامس الحقيقة بالنسبة إليهم، هذه الخيارات لم يتم وضعها اعتباريا او بمحض الصدفة بل تم وضعها على اساس المعرفة المسبقة بظروف العمل التي يعيشها العمال في هذه المؤسسة كون الباحث عامل ايضا بنفس المؤسسة، وهي خيارات تعبر عن المعاشية اليومية لحياة العاملين وتدمرهم من بعض السلوكات او التصرفات، وقد جاءت اختيارات الباحثين حسب ما هو مبين في الجدول على النحو التالي:

أكثر ما يزعج الموظف في المؤسسة هو ان يكون هناك تمييز بين العمال وتفضيل لأفراد على اخرين خاصة عندما لا يستند ذلك الى معايير الكفاءة والمردودية في العمل، وقد وصلت نسبة اختيار افراد العينة لهذه العبارة الى 53.9% بعدد 76 مفردة من مفردات العينة.

نقص التحفيز والاعتراف بالأداء المتميز، من العبارات التي تم اختيارها من قبل 64 مفردة من مفردات عينة الدراسة بنسبة 45.4% ويدل ذلك على ان الإدارة لا تقدم حوافز او تقديرات معنوية كافية للموظفين نتيجة الأداء المتميز، وقد يعود ذلك الى طبيعة المؤسسة ذات الطابع العمومي الخدماتي والتي تختلف عن المؤسسات الاقتصادية التي لها قوانين واحكام أخرى بسبب طبيعتها الإنتاجية والربحية.

الحصول على ترقية من الاهتمامات الكبيرة للموظفين والعمال لذلك فان عدم الحصول عليها من أكثر الأمور التي تزعجهم وقد اختار 57 فردا من الباحثين هذا الاقتراح بنسبة 40.4%.

عبر 54 فردا من افراد العينة انه يفكر بطريقة مختلفة عن تفكير باقي زملائه في العمل وقدرت نسبة ذلك ب 38.3% من عينة الدراسة، حيث يعتقد الكثير منهم بانه اذكي من الاخرين وانه يمتلك قدرات اعلى من غيره، او توجهات مختلفة، وعلى هذا الأساس يجد صعوبة في التأقلم مع ظروف العمل والحياة المهنية.

عبارة توقيت العمل لا يناسبني تحمل عدة دلالات مختلفة، أولها ان العمل لا يشكل الأولوية لدى الموظف او ان الموظف مشغول بالحياة الاجتماعية أكثر من انشغاله بالعمل، او ان العامل يمارس اعمالاً أخرى وان الوظيفة لا تكسبه عيشه، وان العائد المالي لا يوفر له احتياجاته اليومية، وقد اختار 51 فرداً من أفراد العينة هذا الاختيار بنسبة 36.2%، وهي تمثل أكثر من ثلث العينة مما يوضح ان الموظف العمومي ليس مهتماً بالدرجة الكافية بالوظيفة التي يشغلها.

يعتقد ما نسبته 31.9% بعدد 45 من مفردات العينة، ان هناك من الزملاء من يفتعل المشكلات معه او يقوم بالوشاية ضده مع المسؤولين، وهو تعبير عن عدم الأمان والاستقرار الوظيفي، قد يؤدي الى حدوث صراع صريح بينه وبين طرف اخر سواء من الزملاء او الإدارة.

ينزعج ما نسبته 27.0% بعدد 38 من افراد العينة بسبب عدم اشراكهم في الأنشطة التي تبرمجها الإدارة، حيث ترى هذه النسبة انه يتم الاعتماد دائماً على نفس الأشخاص، خاصة في التظاهرات الكبرى والمهرجانات والمشاركات خارج الولاية او لا يتم استدعائهم في المناسبات المختلفة التي يرون انهم يمكن تقديم الإضافة المتميزة فيها.

الجدول رقم (36): يوضح تقاطع مزعجات العمل مع عامل الجنس وطبقات العينة (الوظيفة)

| المجموع | الوظيفة   |        |               | الجنس   |      | العبارة                |
|---------|-----------|--------|---------------|---------|------|------------------------|
|         | عامل مربي | اداري  | إطار بيداغوجي |         |      |                        |
| 24      | 4         | 10     | 10            | التكرار | ذكر  | هناك تمييز بين العمال  |
| %17.07  | 2.38%     | 7.09%  | 7.09%         | النسبة  |      |                        |
| 52      | 9         | 29     | 14            | التكرار | انثى |                        |
| 49.38%  | 6.83%     | 20.56% | 21.99%        | النسبة  |      |                        |
| 76      | 13        | 39     | 24            | المجموع |      |                        |
| 15      | 4         | 8      | 3             | التكرار | ذكر  | لم اتحصل على ترقية     |
| %10.62  | 2.38%     | 5.67%  | 2.12%         | النسبة  |      |                        |
| 42      | 11        | 26     | 5             | التكرار | انثى |                        |
| %29.77  | 7.8%      | 18.3%  | 3.54%         | النسبة  |      |                        |
| 57      | 15        | 34     | 8             | المجموع |      |                        |
| 18      | 5         | 8      | 5             | التكرار | ذكر  | توقيت العمل لا يناسبني |
| %12.75  | 3.54%     | 5.67%  | 3.54%         | النسبة  |      |                        |
| 33      | 6         | 24     | 3             | التكرار | انثى |                        |
| %23.39  | 4.25%     | 18.43% | 2.12%         | النسبة  |      |                        |
| 51      | 11        | 32     | 8             | المجموع |      |                        |

|        |       |        |       |         |      |                                       |   |
|--------|-------|--------|-------|---------|------|---------------------------------------|---|
| 14     | 0     | 9      | 5     | التكرار | ذكر  | هناك من الزملاء من يفتعل المشكلات معي |   |
| %9.92  | 0,0%  | 6.38%  | 3.54% | النسبة  |      |                                       |   |
| 31     | 5     | 18     | 8     | التكرار | انثى |                                       |   |
| %21.97 | 3.54% | 12.67% | 5.67% | النسبة  |      |                                       |   |
| 45     | 5     | 27     | 13    | المجموع |      |                                       |   |
| 16     | 2     | 5      | 9     | التكرار | ذكر  |                                       | انا أفكر بطريقة مختلفة عن زملائي        |
| %11.33 | 1.41% | 3.54%  | 6.38% | النسبة  |      |                                       |   |
| 38     | 5     | 24     | 9     | التكرار | انثى |                                       |   |
| %26.94 | 3.54% | 17.02% | 6.38% | النسبة  |      |                                       |   |
| 54     | 7     | 29     | 18    | المجموع |      |                                       |   |
| 20     | 4     | 6      | 10    | التكرار | ذكر  | نقص التحفيز والاعتراف بأدائي المتميز  |   |
| %14.17 | 2.83% | 4.25%  | 7.09% | النسبة  |      |                                       |   |
| 44     | 07    | 23     | 14    | التكرار | انثى |                                       |   |
| %31.19 | 4.96% | 16.31% | 9.92% | النسبة  |      |                                       |   |
| 64     | 11    | 29     | 24    | المجموع |      |                                       |   |
| 14     | 3     | 5      | 6     | التكرار | ذكر  |                                       | لا يتم اشراكي في الانشطة التي ارغب فيها |
| %9.91  | 2.12% | 3.54%  | 4.25% | النسبة  |      |                                       |   |
| 24     | 5     | 13     | 6     | التكرار | انثى |                                       |   |
| %17.01 | 3.54% | 9.22%  | 4.25% | النسبة  |      |                                       |   |
| 38     | 8     | 18     | 12    | المجموع |      |                                       |   |

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يشرح الجدول المواضيع التي تزج العمال والموظفين وذلك في اطار حصر مؤشرات الصراع التي تحدث بين العمال فيما بينهم او بين العمال والإدارة ، او مع جماعات العمل، حيث بينت النتائج بين تقاطع العبارات ومتغير الوظيفة ان التمييز بين العمال مثل نسبة 49.38%، ب 76 مفردة من مفردات عينة الدراسة 52 منهم اناث و24 ذكور توزع عددهم ب39 من العمال الاداريين و24 من العمال البيداغوجيين ، في حين 13 مفردة فقط من فئة العمال المهنيين الذين يشعرون بهذا التمييز، وذلك يعود الى اعتماد وتفضيل المسؤول او مدير المؤسسة الشبانية او الرياضية لبعض العمال او الموظفين دون غيرهم من غير معيار عادل.

مثلت عبارة "لم اتحصل على ترقية" نسبة 29.77% بعدد 57 مفردة 42 منهم اناث و15 ذكور، اغلهم من فئة العمال الاداريين، ويعود ذلك الى التأخر الكبير للترقيات في المناصب وعدم فتح المسابقات الكافية إضافة الى تجميد التوظيف في عدة مناسبات، مما سبب نوعا من الانزعاج وعدم الرضى لدى العمال.

بلغت نسبة التعبير عن عبارة "توقيت العمل لا يناسبني" 23.39% بعدد 51 مفردة من مفردات عينة الدراسة 33 منهم اناث و18 ذكور، اغلهم من فئة العمال الاداريين الذين يعملون بمعدل 40 ساعة اسبوعيا وكذلك العمال المهنيين الذين يعملون حراسا في الفترة الليلية او النهارية بالتناوب، في حين كانت النسبة الاقل للإطارات البيداغوجيين الذين يعملون بمعدل 18 الى 30 ساعة اسبوعيا حسب تخصصاتهم واصنافهم المهنية، كما ان هناك عامل اخر يفسر ذلك هو ان عمل المؤسسات الشبانية والرياضية يستهدف اوقات فراغ الفئات الشبانية خاصة في العطل وخارج اوقات العمل الرسمية في المؤسسات الاخرى ولذلك فان توقيت العمل قد لا يناسب بعض الموظفين خاصة في العطل الاسبوعية.

عبارة "هناك من الزملاء من يفتعل المشكلات معي"، كانت نسبة اختيارها 21.97% بعدد 45 مفردة من مفردات العينة الاجمالي 31 منهم اناث و14 ذكور اغلهم من العمال الاداريين، ويعود ذلك الى تواجدهم في مكان العمل لفترة طويلة مع بعضهم، بالإضافة الى ان اغلب العمال الاداريين من فئة الاناث التي تتكون بينهم علاقات غير رسمية بسرعة، اما بالنسبة للبيداغوجيين فان عملهم مختلف فيما بينهم في الاوقات وكذلك العمال المهنيين.

يعتقد ما نسبته 26.94% بعدد 54 مفردة من مفردات العينة 38 منهم اناث و16 ذكور بانه، يفكر بطريقة مختلفة عن زملائه، اغلهم من العمال الاداريين وهذا مؤشر دال على وجود نوع من الاغتراب في العمل مرده الى عدم الرضا عن الوظيفة او انه ليس في مكانه الصحيح الذي يتماشى مع قدراته النفسية والفكرية.

يشعر ما نسبته 31.19% بعدد 64 مفردة من مفردات العينة 44 منهم اناث و20 ذكور، بنقص التقدير والاعتراف بجهودهم في العمل، اغلهم من العمال الاداريين والاطارات البيداغوجيين، مقابل 11 مفردة من العمال المهنيين، حيث يدل ذلك ان هناك نقصا في التحفيز للعمال ماديا او معنويا.

عبر نسبة 17.01% بعدد 38 مفردة من مفردات العينة 24 منهم اناث و14 ذكور، ان ما يزعجهم في العمل هو عدم مشاركتهم في الانشطة التي يرغبون في القيام بها، اغلهم من فئة الاداريين، وهي نسبة قليلة تدل على عدم التمكين

وهي ليست صادقة تماما لان هناك من يرغب في ممارسة مهام لا تتناسب مع قدراته اما بالنسبة للعمال قد يرونها تحبيدا لهم في بعض الانشطة.

الجدول رقم (37): يوضح تقاطع ما يقلق العمال في العمل مع عامل الجنس وطبقات العينة(الوظيفة)

| المجموع | الوظيفة   |        |               | الجنس   |      | العبرة            |
|---------|-----------|--------|---------------|---------|------|-------------------|
|         | عامل مهني | اداري  | إطار بيداغوجي |         |      |                   |
| 25      | 6         | 10     | 9             | التكرار | ذكر  | قلق نفسي          |
| %17.72  | 4.25%     | 7.09%  | 6.38%         | النسبة  |      |                   |
| 40      | 05        | 30     | 05            | التكرار | انثى |                   |
| %28.35  | 3.54%     | 21.27% | 3.54%         | النسبة  |      |                   |
| 65      | 11        | 40     | 14            | المجموع |      |                   |
| %46.07  | %7.79     | %28.36 | %9.92         |         |      |                   |
| 18      | 04        | 07     | 07            | التكرار | ذكر  | قلق مع الادارة    |
| %12.75  | 2.83%     | 4.96%  | 4.96%         | النسبة  |      |                   |
| 37      | 10        | 20     | 07            | التكرار | انثى |                   |
| %26.23  | 7.09%     | 14.18% | 4.96%         | النسبة  |      |                   |
| 55      | 14        | 27     | 14            | المجموع |      |                   |
| %38.98  | %9.92     | %19.14 | %9.92         |         |      |                   |
| 07      | 02        | 04     | 01            | التكرار | ذكر  | قلق مع الزملاء    |
| %4.95   | 1.41%     | 2.83%  | 0.71%         | النسبة  |      |                   |
| 16      | 03        | 10     | 03            | التكرار | انثى |                   |
| %11.33  | 2.12%     | 7.09%  | 2.12%         | النسبة  |      |                   |
| 23      | 05        | 14     | 04            | المجموع |      |                   |
| %16.28  | %3.53     | %9.92  | %2.93         |         |      |                   |
| 13      | 02        | 05     | 06            | التكرار | ذكر  | قلق مع فريق العمل |
| %9.2    | %1.41     | 3.54%  | 4.25%         | النسبة  |      |                   |
| 15      | 04        | 06     | 05            | التكرار | انثى |                   |
| %15.59  | 2.83%     | 4.25%  | 3.54%         | النسبة  |      |                   |
| 28      | 06        | 11     | 11            | المجموع |      |                   |
| %24.79  | %4.24     | %7.79  | %7.79         |         |      |                   |
| 10      | 02        | 04     | 04            | التكرار | ذكر  | قلق مع رئيس مصلحة |
| %7.07   | 1.41%     | 2.83%  | 2.83%         | النسبة  |      |                   |
| 22      | 04        | 12     | 06            | التكرار | انثى |                   |
| %15.59  | 2.83%     | 8.51%  | 4.25%         | النسبة  |      |                   |
| 32      | 06        | 16     | 10            | المجموع |      |                   |
| %22.66  | %4.24     | %11.34 | %7.08         |         |      |                   |
| 08      | 01        | 04     | 03            | التكرار | ذكر  | خلافات مع المدير  |

|        |       |        |       |         |      |                   |
|--------|-------|--------|-------|---------|------|-------------------|
| %5.65  | 0.7%  | 2.83%  | 2.12% | النسبة  |      |                   |
| 26     | 10    | 10     | 06    | التكرار | انثى |                   |
| %18.43 | 7.09% | 7.09%  | 4.25% | النسبة  |      |                   |
| 34     | 11    | 14     | 09    | المجموع |      |                   |
| %24.08 | %7.79 | %9.92  | %6.37 |         |      |                   |
| 01     | 00    | 01     | 00    | التكرار | ذكر  | قلق مع رئيس جمعية |
| %0.7   | 00%   | 0.7%   | 00%   | النسبة  |      |                   |
| 00     | 00    | 00     | 00    | التكرار | انثى |                   |
| %00    | 00%   | 00%    | 00%   | النسبة  |      |                   |
| 38     | 8     | 18     | 12    | المجموع |      |                   |
| %0.7   | %00   | %0.7   | %00   |         |      |                   |
| 13     | 05    | 04     | 04    | التكرار | ذكر  | لا أحب هذا العمل  |
| %9.2   | %3.54 | %2.83  | %2.83 | النسبة  |      |                   |
| 21     | 04    | 14     | 03    | التكرار | انثى |                   |
| %14.87 | %2.83 | %9.92  | %2.12 | النسبة  |      |                   |
| 34     | 09    | 18     | 07    | المجموع |      |                   |
| %24.07 | %6.73 | %12.75 | %4.95 |         |      |                   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يفسر لنا الجدول رقم 37 اكثر ما يقلق العمال والموظفين في المؤسسة، من خلال التقاطع مع محور الوظيفة الذي يكون مفردات العينة التطبيقية حسب الأصناف المهنية الموجودة ، حيث نلاحظ ان اكثر الفئات المهنيين تعرضوا للقلق هم العمال الإداريين خاصة الاناث منهم ، وان اكثر أنواع القلق عندهم هو القلق النفسي بنسبة وصلت الى 46.07% والذي ترجع نتائجه غالبا الى كثرة الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية التي تنكس على أدائهم في العمل ، اما النوع الثاني المنتشر من القلق هو القلق من الإدارة بنسبة 38.98% الذي يفسر على انه الخوف من الصدام مع المدير او الرئيس المباشر في العمل ، ذلك بسبب الشعور بعدم الاستقرار الناتج عن عدة أسباب من بينها غموض الأوامر او عدم وضوحها جيدا ، عدم وجود اتصال فعال ، او بسبب الكفاءة المحدودة وقلة الفعالية ، وقد جاءت أيضا النسبة متساوية تقريبا لكل من عبارة " خلاقات مع المدير " وعبارة " لا احب هذا العمل " ب 24.07% ، حيث ان اكثر المشكلات تحدث بين مديري المؤسسات الشبانية والمستخدمين التابعين لهم بسبب عدم التفاهم حول بعض الالتزامات التي تخص كل طرف منهم في اطار العمل ، يلي ذلك القلق مع رئيس المصلحة بنسبة 22.66% وهو نفس منطلق الخلاف مع مدراء المؤسسات حيث يسعى المسؤول الى تطبيق القانون الذي يراه المستخدم غالبا اجحافا في حقه، اما اقل نسبة

لما يقلق العمال في العمل فهي الخلافات مع الزملاء والتي قدرت بـ 16.28% مما يؤكد وجود علاقات جيدة عموماً بين العمل والمستخدمين في إطار الزمالة وتكوين الصداقات على الرغم من حدوث خلافات بالمقابل سببها الرئيسي الفراغ في العمل وقلة النشاطات خاصة لدى فئة الاناث في المؤسسات الشبانية والرياضية، اما القلق مع رئيس جمعية فقد كانت نسبتها ضئيلة جداً 0.7% ويعود ذلك الى عدم الاحتكاك المستمر بين رؤساء الجمعيات والمستخدمين الا مديري المؤسسات في حالات نادرة .

الجدول رقم (38): يوضح تعبير افراد عينة الدراسة عما يقلقهم في العمل

| النسبة المئوية | الاجابات |             | ما يقلقك في العمل |
|----------------|----------|-------------|-------------------|
|                | النسبة   | عدد الافراد |                   |
| 46.1%          | 23.9%    | 65          | قلق نفسي          |
| 39.0%          | 20.2%    | 55          | قلق مع الادارة    |
| 16.3%          | 8.5%     | 23          | قلق مع الزملاء    |
| 19.9%          | 10.3%    | 28          | قلق مع فريق العمل |
| 22.7%          | 11.8%    | 32          | قلق مع رئيس مصلحة |
| 24.1%          | 12.5%    | 34          | خلافات مع المدير  |
| 0.7%           | 0.4%     | 1           | قلق مع رئيس جمعية |
| 24.1%          | 12.5%    | 34          | لا أحب هذا العمل  |
| 192.9%         | 100%     | 272         | المجموع           |

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

عبارة ما يقلقك في العمل ووضع خيارات مختلفة فيها كان المقصود منه معرفة أنواع الصراع المختلفة في

المؤسسة محل الدراسة وقد حرصنا على ان تشمل جميع الأطراف المختلفة كالإدارة وفريق العمل والزملاء، شركاء

القطاع، وحتى بين الفرد ونفسه، حتى يتوضح لنا نوع الصراع الأكثر انتشاراً بالمؤسسة حسب تصريحات المبحوثين

التي جاءت حسب ما هو موضح في الجول أعلاه على النحو التالي:

احتلت عبارة قلق نفسي أكثر الاختيارات لدى المبحوثين بنسبة 46.1% وعدد 65 مفردة من مفردات العينة وهو تقريبا

نصف افراد العينة، ويدل ذلك على ان الموظف يعيش حالة من القلق الدائم والضغط المستمر الذي ليس بالضرورة

ان يكون بسبب العمل، فقد يكون لأسباب اجتماعية او اقتصادية أخرى، الا انه يؤثر على النشاط الذي يقوم به في

عمله.

عبر ما نسبته 39.0% من عينة الدراسة بعدد 55 مفردة عن وجود قلق بينه وبين الإدارة، مما يدل على وجود انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين والعمال، على الرغم من عدم وجود مؤشرات صريحة لذلك.

عبر ما نسبته 24.1% من المبحوثين عن وجود خلافات بينهم وبين مديري المؤسسات الشبانية او الرياضية التي يعملون بها، ويعبر ذلك عن عدم التفاهم والتناسق في العمل، او ان بعض مديري المؤسسات يفتقرون الى القدرة على تشكيل فريق العمل المتعاون والتماسك لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة، وعبر كذلك في نفس السياق ما نسبته 22.7% من افراد العينة عن وجود مشكلات او خلافات مع رؤساء المصالح المختلفة.

24.1% من افراد العينة قاموا باختيار عبارة " لا احب هذا العمل " بعدد 34 مفردة من مفردات العينة المختارة ، ويدل ذلك على ان اختيار الوظيفة ليس متاحا لدى الافراد الراغبين في العمل ، وانما الحصول عليها في حد ذاته يعد هدفا بسبب عدم وجود الخيارات المضمونة لديهم.

وجود قلق مع فريق العمل كانت نسبة اختياره 19.9% بعدد 28 مفردة، ويدل ذلك على عدم الانسجام والتفاهم، وعبر أيضا ما نسبته 16.3% بعدد 23 مفردة من مفردات العينة عن وجود قلق مع الزملاء في العمل.

النسبة الأقل من بين هذه الخيارات 0.7% وصادفت مفردة احده تعبر عن وجود خلاف مع رئيس جمعية (شريك القطاع)، ويجدر الإشارة انه تم حذف عبارة أخيرة هي "قلق مع النقابة" لعدم اختيارها من قبل المبحوثين بسبب انتهاء الأجال القانونية لتجديد المكتب النقابي وحل المكتب السابق.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل من الدراسة تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث واختيار عينة الدراسة التطبيقية لمختلف الفئات المهنية الموجودة بمديرية الشباب والرياضة ، بالإضافة الى تحديد مجالات الدراسة الجغرافية والزمنية والبشرية ، ثم تقديم تفصيل مختلف الادوات التي تم الاعتماد عليها بدءا بالملاحظة ثم المقابلة واخيرا استمارة البحث التي قسمت الى ثلاث محاور تمكن من الاجابة على تساؤلات الدراسة وتتحقق من فروضها ، والتحقق من صدق العبارات المقدمة وكذا صدق الاتساق الداخلي ، ومن خلال برنامج ال spss تم تحليل نتائج المحور الأول الذي تناول البيانات الديموغرافية لعينة البحث مع التمثيل البياني لها ، ومن خلال الجداول المتقطعة تم تجميع أجوبة المبحوثين حول مؤشرات الصراع التي يتعرضون لها بحصر ما يزعجهم في العمل واكثر المواضيع التي تقلقهم لأخذ تصور عام عن ظروف العمل التي يعملون بها وطريقة تفكيرهم واهم المبادئ التي يحرصون عليها واهتماماتهم وطموحاتهم حتى تكون لنا مادة خصبة لتحليل نتائج الفروض في الفصول القادمة.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

اولا: عرض وتحليل بيانات الملاحظة

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المقابلة

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الاستمارة

1- عرض وتحليل بيانات المتغير الاول

1-1- عرض وتحليل بعد استراتيجية التنافس

1-2- عرض وتحليل بعد استراتيجية التعاون والتكامل

1-3- عرض وتحليل بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة

1-4- عرض وتحليل بعد استراتيجية التكيف والارضاء

1-5- عرض وتحليل بعد استراتيجية التجنب والهروب

2- عرض وتحليل بيانات المتغير الثاني

2-1- عرض وتحليل بعد التطوير والتحفيز

2-2- عرض وتحليل بعد تحقيق الاهداف

2-3- عرض وتحليل بعد الالتزام الوظيفي

2-4- عرض وتحليل بعد الرضا الوظيفي

2-5- عرض وتحليل بعد الاستقرار والتكيف

خلاصة الفصل

تمهيد:

يهدف هذا الفصل التطبيقي إلى تحليل البيانات الميدانية لادوات الدراسة بدا بشبكة الملاحظة ودليل المقابلات ثم تحليل بيانات الاستمارة المحور الثاني والثالث منها ، حيث خصص كل محور لمتغير وحيد يشتمل كل متغير منها على عدد من المؤشرات الدالة على افكار ومفاهيم محددة ، بدا بمتغير إدارة الصراع الخمسة وهي: التنافس، والتعاون والتكامل، والسيطرة والهيمنة، والتكيف والإرضاء، والتجنب والهروب، وذلك بقياس كل بُعد من خلال خمسة مؤشرات دقيقة تسمح بتقييم مدى انتشار وتأثير كل استراتيجية في البيئة التنظيمية قيد الدراسة، ثم نتقل الى التحليل الكمي لأبعاد المتغير التابع الفعالية التنظيمية ، والتي تشمل: التطوير، تحقيق الأهداف، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والاستقرار والتكيف، والتي تمثل جوانب أساسية من الأداء الوظيفي وتفاعلات الموظفين مع بيئات عملهم، وهي ذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة الرئيسي الذي يركز على "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية".

يعتمد هذا الفصل على استخدام برنامج SPSS كأداة رئيسية لمعالجة البيانات الكمية من خلال أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والجداول المركبة والمتقاطعة التي ادمج فيها بعض متغيرات الدراسة التي تخدم التحليل وتساعد على تفسير البيانات لتقييم مؤشرات كل بعد، ، من خلال هذا التحليل، نسعى إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي، سواء كانت عوامل مرتبطة بالبيئة العملية أو بالخصائص الشخصية للموظفين، هذا الفهم يعتبر أساسياً لوضع استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، حيث أن الصراعات غالباً ما تنشأ بسبب اختلافات في التوقعات أو مستويات الرضا أو الالتزام بين الموظفين.

اولاً: عرض وتحليل بيانات الملاحظة

1- الموقف الاجتماعي الاول

الجدول رقم (39): يمثل الموقف الاجتماعي الاول

| الرقم | التاريخ    | المتغير                  | البعد            | المؤشر  | محتوى الملاحظة                 | الشخص الملاحظ          | المكان          | الوقت              |
|-------|------------|--------------------------|------------------|---------|--------------------------------|------------------------|-----------------|--------------------|
| 01    | 16-05-2022 | استراتيجيات إدارة الصراع | السيطرة والهيمنة | التأديب | الإحالة على مجلس التأديب لموظف | رئيسة مصلحة المستخدمين | قاعة الاجتماعات | من 10 الى 11 صباحا |

المصدر: من اعداد الباحث

في تمام الساعة العاشرة بقاعة الاجتماعات اجتمعت اللجنة التأديبية وهي نفسها للجنة متساوية الاعضاء برئاسة مدير الشباب والرياضة لإصدار القرار التأديبي في حق موظف ارتكب خطأ اداريا من الدرجة الرابعة وهي الاعتداء على موظف جسديا اثناء العمل ، حيث تميز جو الجلسة بالصرامة والسكون اين قدم المدير الى الموظف جملة الاتهامات والوقائع الموجهة اليه والمدون في محضر من قبل مفتش القطاع ورئيس مصلحة المستخدمين تلاها على مسامح الحضور ، وطلب منه تقديم دفاعه او الحجج والبراهين التي تنفي ذلك ، وعلى الرغم من ان الموظف المعني كان متماسكا الا ان علامات الخوف والارتجاف كانت تبدو على ملامحه ، وكان صوته خافتا لم يستخدم الغضب ولا الصراخ مكتفيا ببعض الكلمات ، انا مظلوم ، لقد استفزني، انه يتعمد الحاق الضرر بي .... الى غير ذلك، اخذ المدير يقدم للموظف وابلا من اللوم والعتاب حول عدم احترام القوانين والنظام العام، وانب الموظف بشدة، وهذا الاخير اكتفى بالاستماع ثم طلب منه الخروج للتشاور مع اللجنة حول قرار العقاب فامتثل لذلك، اقترح المدير فور خروجه تخفيف العقوبة من التسريح الى النقل الاجباري مراعاة لظروف الموظف الذي له اربعة اطفال، فوافق جميع اعضاء اللجنة التي لم يناقش منهم أحد قرار المدير.. ثم استدعي الموظف وبلغ بالقرار فقبل ولم يعترض.

هذا الموقف يبين سلطة الادارة واستخدام القانون ضد الافراد المخالفين للتعليمات واللوائح التنظيمية، مما يؤدي الى عرقلة العمل، فكانت الادارة هنا حكما في خلاف بين فردين طبقت فيه مبدا السيطرة والهيمنة على طرفي الصراع للحد من مثل هذه الممارسات، كما نلاحظ ان عدم مناقشة اعضاء اللجنة للقرار دليل على الخوف من الصدام مع المدير، وعدم الرغبة في مواجهة الادارة (حيث صرح أحد الحاضرين: ابواب الادارة من حديد).

2- الموقف الاجتماعي الثاني

الجدول رقم (40): يمثل الموقف الاجتماعي الثاني

| الرقم | التاريخ         | المتغير                     | البعد               | المؤشر                                     | محتوى الملاحظة       | الشخص الملاحظ                  | المكان                    | الوقت                 |
|-------|-----------------|-----------------------------|---------------------|--|----------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 02    | جوان 12<br>2022 | استراتيجيات<br>إدارة الصراع | التعاون<br>والتكامل | اجتماع تنسيقي<br>مع الإطارات<br>(المشاركة) | البرامج<br>والنشاطات | مدير ديوان<br>مؤسسات<br>الشباب | ديوان<br>مؤسسات<br>الشباب | 10.30 الى<br>12 صباحا |

المصدر: من اعداد الباحث

في اجتماع تنسيقي للعمل بديوان مؤسسات الشباب الطارف يوم 12 جوان 2022 وبحضور مديري المؤسسات الشبانية الذين ينتمون كلهم الى فئة الاطارات البيداغوجية رسم مدير الديوان خطة عمل للموسم الصيفي والتنشيط على مستوى المؤسسات الشبانية قدم فيها عدة محاور، ثم طلبا مخاطبا (زملائي) هل منكم من لديه اقتراحات للعمل او افكار او انتقادات، فتحول الاجتماع الى مناقشة عامة وازاء متعددة وتشاور بين الحاضرين، في الاخير تم الاتفاق على برنامج عمل ثري وموضوعي.

هذا الموقف يجسد استراتيجية التعاون والتكامل، واحد اهم مؤشرات اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بشأن العمل وتفهم الصعوبات التي قد يواجهونها والعمل على ايجاد الحلول لها، وهي طريقة فعالة في التنظيم وتحسيس الافراد بمسؤولياتهم دون ارغامهم عليها.

3- الموقف الاجتماعي الثالث

الجدول رقم (41): يمثل الموقف الاجتماعي الثالث

| الرقم | التاريخ           | المتغير                     | البعد             | المؤشر  | محتوى الملاحظة                             | الشخص الملاحظ  | المكان          | الوقت    |
|-------|-------------------|-----------------------------|-------------------|---------|--|----------------|-----------------|----------|
| 03    | نوفمبر 10<br>2022 | استراتيجيات<br>إدارة الصراع | التجنب<br>والهروب | التجاهل | رفض مقابلة موظف<br>تقدم بشكوى دون<br>تبرير | مدير<br>الشباب | امانة<br>المدير | 11 صباحا |

المصدر: من اعداد الباحث

يتحدث الموظف مع سكرتيرة المدير يطلب منها اخبار المدير بحضوره وانه يرغب بمقابلته ، وانه قد حضر عدة مرات من قبل ورفض المدير مقابلته ، انه يريد تفسيراً لرفض مقابلته ، فتدخل السكرتيرة الى المدير ثم تعود لتقول له ان المدير مشغول ويرفض مقابلتك ، مما اثار غضب الموظف الذي ارتفع صوته واخذ يشتم الجميع ورفض الخروج من الامانة ، هنا خرج المدير من المكتب وسال الموظف ماذا يريد ، فساله الموظف لماذا لا تريد مقابلتي انه حقي ، واليوم يوم مقابلات ، فتحجج المدير بكثرة الاشغال وان مشكلته ليست معه بل مع مدير الديوان ، فاخبره الموظف انه يعمل بالمديرية وليس الديوان وان مدير الديوان هو من سبب له المشاكل وجاء ليشتمه ، قال المدير اعلم ذلك ثم همس في اذن الموظف ( اصبر عليا بعض الايام وسوف اجد لك حلاً ) ، وقبض على يد الموظف بيده وهو ينظر اليه بثقة فتبسم الموظف وهذا غضبه ثم قال ( انا اثق بك ) سوف انتظر قرارك سيدي المدير ثم انصرف .

هذا الموقف جسد استراتيجيات التجنب والهروب من المشكلات، ومن بين اهم مؤشراتهما التجاهل وعدم الاكتراث ومحاولة كسب الوقت، امتصاص الغضب، وهو اسلوب قد ينجح في حالات كثيرة، لكنه في الغالب لا يشكل الا حلاً مؤقتاً للمشكلات التي سرعان ما تتفاقم لتتحول الى صراعات بين الافراد او الجماعات او حتى مع الادارة.

#### 4- الموقف الاجتماعي الرابع

الجدول رقم (42): يمثل الموقف الاجتماعي الرابع

| الرقم | التاريخ          | المتغير                        | البعد              | المؤشر                                     | محتوى الملاحظة   | الشخص الملاحظ                                  | المكان                    | الوقت               |
|-------|------------------|--------------------------------|--------------------|--|--|--|---------------------------|---------------------|
| 04    | جانفي 18<br>2023 | استراتيجيات<br>إدارة<br>الصراع | التكيف<br>والارضاء | اجتماع مع<br>رؤساء<br>الجمعيات<br>الرياضية | محاولة إيجاد حلول مرضية<br>للطرفين حول بنود اتفاقية<br>العمل واستغلال المرافق<br>والمنشآت الرياضية | رؤساء الجمعيات<br>ومدير ديوان<br>مؤسسات الشباب | ديوان<br>مؤسسات<br>الشباب | 13<br>بعد<br>الزوال |

المصدر: من اعداد الباحث

في مكتب المدير اربعة رؤساء للجمعيات الرياضية يقدمون تدمراً من مديري المؤسسات الشبانية والرياضية حول تسيير بنود اتفاقيات العمل الخاصة بالاستفادة من المرافق الموجودة ، بالمقابل مديري المؤسسات يبررون ذلك بعدم احترام هؤلاء لشروط النظافة واتمام ملفات المنخرطين والتامين على الرياضيين وعدم دفع مستحقاتهم المالية

للمؤسسة ، ويحاول المدير اخذ العصى من وسطها فتارة يقف مع مديري المؤسسات واخرى مع رؤساء الجمعيات محاولا ارضاء جميع الاطراف ، ثم في الاخير توصل الى حل هو تخييض مستحقات الجمعيات ، والتزامهم بشراء مواد التنظيف للمؤسسة بدلا من دفع المال ، وتدوين ذلك في محظرتفادي المسؤولية على المديرين ، ثم انتهت الجلسة برضا جميع الاطراف وانتهاء الخلاف .

هذا الموقف يجسد استراتيجية التكيف والارضاء لإدارة الصراع التنظيمي ، من اهم مؤشرات البحث عن حلول ترضي جميع الاطراف ، وهو قرار سليم يضمن استمرار النشاطات الرياضية بالمؤسسات واستفادة شريحة كبيرة من الرياضيين والاطفال من هذه النشاطات ما يساعد على زيادة فعالية المؤسسة دون وقوع المسؤولية على مديري هذه المؤسسات حول بنود اتفاقيات العمل مع الجمعيات الرياضية .

#### 5- الموقف الاجتماعي الخامس

الجدول رقم (43): يمثل الموقف الاجتماعي الخامس

| الرقم | التاريخ        | المتغير            | البعد         | المؤشر                       | محتوى الملاحظة                                 | الشخص الملاحظ           | المكان                 | الوقت          |
|-------|----------------|--------------------|---------------|------------------------------|--|-------------------------|------------------------|----------------|
| 05    | 25 ديسمبر 2024 | الفعالية التنظيمية | تحقيق الأهداف | نهاية اشغال الملتي (التقييم) | حفل اختتام اللقاء الوطني الخامس للشباب المتطوع | مسؤولي القطاع والاطارات | بيت الشباب طنقة القالة | الفترة الليلية |

المصدر: من اعداد الباحث

الفترة المسائية في جوستوي ببيت الشباب "طنقة" اجواء احتفال رائعة بنهاية اشغال الملتي بعد تناول وجبة العشاء عدد كبير من المشاركين والاطارات والمدعوين والحاضرين بالقاعة الكبيرة، تلقي مديرة الشباب كلمة شكر وثناء على المجهودات التي بذلها الاطارات لإنجاح التظاهرة التي تركت صدى كبيرا في قلوب المشاركين والمجتمع المحلي، كما تم توزيع جوائز ومكافئات للعديد منهم وشهادات في مشهد رائع من البهجة والسرور على ملامح الجميع.

هذا الموقف جسد جملة من الابعاد التي تعبر عن الفعالية التي يقوم بها قطاع الشباب والرياضة من خلال نشاطاته الكبرى، اهم مؤشرات هذا البعد تحقيق الاهداف المسطرة بنجاح الملتي، التحفيز المعنوي والمادي، رضا العمال والموظفين وشعورهم بالانتماء والفعالية وقدرتهم على الابداع والانجاز.

## 6- الموقف الاجتماعي السادس

الجدول رقم (44): يمثل الموقف الاجتماعي السادس

| الرقم | التاريخ       | المتغير            | البعد   | المؤشر       | محتوى الملاحظة  | الشخص الملاحظ        | المكان                | الوقت   |
|-------|---------------|--------------------|---------|--------------|---|----------------------|-----------------------|---------|
| 06    | 15 جانفي 2025 | الفعالية التنظيمية | التطوير | دورة تكوينية | تحسين المعارف لسلك مستشاري الشباب في تقديم ندوة تربوية والطرق الجديدة المتبعة | الإطارات البيداغوجية | دار الشباب احمد بتشين | 9 صباحا |

المصدر: من اعداد الباحث

بقاعة النشاطات الكبرى في دار الشباب "احمد بتشين" الطارف يلتقي صباحا اطارات القطاع خاصة المستشارين الرئيسيين والمستشارين مع اثنين من المفتشين المحنكين في القطاع والذين لهم خبرة سنوات طويلة يقدمون لهم تكوينا في المرافقة التربوية، كيفية تقديم الندوات والطرق الجديدة المتبعة، كان اللقاء حماسيا وفيه تدخلات واسئلة كثيرة تنبأ بالاهتمام وشغف التعلم، ولم تخلوا كذلك هذه الدورة من الطرفة ومناقشة عدة مواضيع تخص القطاع وطرق العمل وكيفية التغلب على الصعوبات التي تواجه عمل الاطارات بالخبرة.

جسد هذا الموقف بعد التطوير والتحسين في اداء الاطارات لتقديم اعمال مبتكرة وفعالة في المؤسسات والنشاطات الكبرى، مما يتيح التغيير والابداع في العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

## 7- الموقف الاجتماعي السابع

الجدول رقم (45): يمثل الموقف الاجتماعي السابع

| الرقم | التاريخ     | المتغير            | البعد         | المؤشر                            | محتوى الملاحظة   | الشخص الملاحظ                   | المكان                 | الوقت    |
|-------|-------------|--------------------|---------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|----------|
| 07    | 09 اوت 2024 | الفعالية التنظيمية | الرضا الوظيفي | تكريمات (التحفيز المادي والمعنوي) | تكريم أبناء العمال والموظفين الذين تحصل ابناؤهم على شهادات البكالوريا والتعليم الاساسي | كل العمال والإطارات البيداغوجية | مديرية الشباب والرياضة | 13 زوالا |

المصدر: من اعداد الباحث

بمكتب مديرة الشباب والرياضة الموظفين والعمال والاداريين مع أبنائهم المتفوقين في الدراسة المتحصلين على شهادات البكالوريا والتعليم المتوسط، احتفال كبير، تقدم لهم المديرية هدايا وتكريمات، وتثني عليهم وتشجعهم وسط تصنيفات الحاضرين، دموع الاولياء فرحا بنجاح أبنائهم وشرف دعوتهم للفرحة والسرور.

هذا الموقف يجسد رضا العمال وفرحتهم وشعورهم بالانتماء الى المؤسسة، وان مكان العمل هو اسرة ثانية تمتد لك يديها وتتأزر معك في السراء والضراء.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المقابلات:

1-المقابلة الأولى: مع مدير ديوان مؤسسات الشباب بتاريخ 16 ماي 2024 وتضمنت هذه المقابلة أسئلة واجابات عن مختلف أوجه الصراع التي يتعرض لها الديوان مع الجمعيات والعمال والاطارات والعمال، الصراعات مع الإدارة الوصية، المنافسة مع التنظيمات الأخرى، التحديات والمعوقات التي تواجه عمل التنظيم ، حيث صرح لنا بان اول مشكلة تواجه القطاع هي عزوف الشباب عن المؤسسات الشبانية بسبب نقص التأطير المتخصص ، قلة الإطارات البيداغوجية ، تغير اهتمامات الشباب ، عدم فاعلية العمل الجمعي ، اما بالنسبة للصراعات فقد أشار السيد مدير الديوان ان التصنيف الأول هو صراعات بين الموظفين فيما بينهم ، ثم بين العمال والإدارة ، واخرها مع الجمعيات المتعاقدة مع المؤسسات الشبانية خاصة بين رؤساء الجمعيات ومديري المؤسسات ، بسبب عدم احترام بعض الشروط مثل النظافة ، الوثائق الإدارية ( تامين المنخرطين، تسديد المستحقات ..... الخ) ، اما بالنسبة الى الإدارة الوصية فان عمل الديوان هو تكملة لخطة الإدارة في ترقية الفئة الشبانية في المجالات الثقافية والعلمية والترفيهية ، وانه غالبا ما تكون هناك صعوبات وتحديات تواجه الإدارة في العمل . حيث تبين لنا هذه الإجابات ان الصراع بالمؤسسات الشبانية والرياضية موجود فعلا وله أوجه عديدة، وعلى الرغم من ذلك فان الأنشطة والبرامج لا تتوقف بسببه بل ان الأولوية هي تحقيق الأهداف ، واقصى قدر من الأداء والتنفيذ.

2-المقابلة الثانية: مع السيدة رئيسة مصلحة التكوين وإدارة الوسائل بتاريخ 18 ماي 2024 والتي قدمت لنا معلومات هامة حول عدد المستخدمين، الادريين والبيداغوجيين والعمال المهنيين ، وهي سيدة في العقد الرابع من عمرها تولت هذه المسؤولية منذ فترة قصيرة لم تتعدى العامين ، حسب تصريحاتها فإنها قد وجدت خلطا وفوضى في مناصب تعيين الموظفين ومهامهم بالإضافة الى التوزيع غير العادل للعمال في بعض المؤسسات ، كوجود عدد كبير من الإطارات في

بعض المؤسسات وعدم وجود إطارات في مؤسسات أخرى ، كذلك بعض المؤسسات التي لا تحتاج الى اداريين يعمل بها عدد كبير من الإداريين ، اما بالنسبة للوسائل فهناك مؤسسات تحتوي على وسائل متطورة ولها الكفاية من العتاد ، في حين تعاني بعض المؤسسات من نقص فادح في الوسائل البيداغوجية والمكتبية وغيرها من المستلزمات ، وان التحدي الذي تواجهه المصلحة هو العدالة في التوزيع بين مختلف المؤسسات الشبانية والرياضية ، كما اكدت لنا بان اكثر الصراعات والمشكلات تحدث بين العمال فيما بينهم او بين العمال والإدارة، وان الإدارة لا تتبع استراتيجية القوة والسيطرة بل تسعى الى إضفاء جو التعاون والتكامل بين مختلف الفئات المهنية للوصول الى الغايات التي تنشدها .

3-المقابلة الثالثة: مع رئيس مصلحة التنشيط: بتاريخ 18 ماي 2024 تضمنت معلومات خاصة بعدد المؤسسات، تصنيفها، عملها، النشاطات الكبرى، صعوبات العمل، طرق العمل، كيفية تقييم النشاطات وفعالية المؤسسات، وقد صرح لنا ان اكثر المشكلات والتحديات التي تواجه المصلحة تلك التي تتعلق بالنشاطات المبتكرة لفائدة الشباب والتي يجب ان تنال رضاهم وتواكب تطلعاتهم ، خاصة بعد التطور التكنولوجي الذي غير اهتماماتهم وطرق تفكيرهم ، حتى ان الأنشطة المألوفة والمتعوده لم تعد تستهوي هذه الفئة الهامة من المجتمع ، كما وجب تحديث الوسائل البيداغوجية المستعملة في التنشيط ومواكبتها مع التطور العصري ، ويضيف رئيس المصلحة ان هناك توجهها جديدا من قبل الإدارة الوصية لتحويل النشاطات الشبانية الى نشاطات مقاولتية وتحفيز الشباب على الإنتاج المادي والفكري بطرق جديدة مبتكرة وغير مألوفة وهو تحد ترفعه مؤسساتنا في مرافقة الشباب ضمن هذا المجال.

4-المقابلة الرابعة: مع رئيس مكتب الجمعيات بتاريخ 26 سبتمبر 2024 وتضمنت معلومات حول عدد الجمعيات والرابطات والفروع الشبانية والرياضية العاملة مع القطاع، الصراعات التي تواجه الإدارة في التعامل مع هذه الجمعيات، طرق التعامل مع هذه الجمعيات، وصرحت لنا مسؤولة المكتب ان اغلب الجمعيات تقتصر الى برنامج عمل واضح المعالم وان اكثر عملها ارتجالي وغير مخطط بدقة ، وفي الكثير من الحالات لا يطبق ، كما ان رؤساء الجمعيات يعملون بشكل منفرد ولا يتعاون معهم الى قليل من أعضاء الجمعية ، مما يجعل عملها ضعيفا وغير كافي للتكفل بفئات اجتماعية هامة ، اما بالنسبة للمساعدات المالية فان الصراع دائم بين هذه الجمعيات للحصول على اكبر قدر منها والمعياري في ذلك هو فعالية ونشاطات الجمعيات وانجازاتها على مدار السنة.

5-المقابلة الخامسة: مع مدير ديوان المركبات الرياضية بتاريخ 25 أكتوبر 2024 تضمنت هذه المقابلة العديد من التصريحات حول أهمية المؤسسات الرياضية والإنجازات التي تم تحقيقها خاصة في كرة اليد ،كرة القدم ، والرياضات القتالية ، العاب القوي ، ومختلف الرياضات الأخرى ، حيث تسعى المؤسسة الى ضمان وتوسيع الرياضة في جميع الأوساط ، كما تركز على الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية ، اما بالنسبة للاستراتيجية التي تعمل بها الإدارة في ديوان المركبات الرياضية فهي لا تعتمد على الرقابة الصارمة على العمال والموظفين والاطارات بل تعتمد على تقييم مدى الإنجاز ومدى الكفاءة في العمل ، فهي تركز على تحقيق الأهداف اكثر من اهتمامها بالالتزام الوظيفي للعمال .

6-المقابلة السادسة: مع السيد رئيس خلية التفتيش والرقابة بتاريخ 15 نوفمبر 2024 تضمنت طرق تقييم الموظف، فعالية المؤسسات الفرعية ومديرية الشباب والرياضة بصفة عامة، اهم الصراعات التي تتدخل فيها المفتشية وطرق التعامل معها، الأنشطة والبرامج التكوينية وسبل التطوير في الطرق البيداغوجية والاستخدام التكنولوجي، اهم الصعوبات التي تواجه القطاع وجهود الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، وقد قدم لنا السيد مفتش القطاع الذي يملك خبرة كبيرة نظرا لتوليه العديد من المسؤوليات السابقة خلاصة تجربته في العمل ان علاقات العمل الرسمية لا يجب ان تغطي على العلاقات الغير رسمية وانه يجب ان يتحلى المسؤول بثقافة الاستماع الى الاخر ويراعي الظروف التي تواكب العمل ، وان التعاون والاستفادة من خبرات الكفاءات هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية واهداف المؤسسة ، ولا ينفي ذلك احترام القوانين والآداب العامة للعمل ، كما اكد لنا ان النظام وحسن التسيير وكفاءة الإدارة وتطبيقها للقانون يكفل لها الالتزام الوظيفي ورضا العمال والعدالة في التقييم وان قوة المدير وقدرته على خلق الاتزان والتوجيه السليم والتعاون مع مستخدميه ما يحقق له الفعالية التنظيمية المنشودة ونجاح المؤسسة .

7-المقابلة السابعة: مع السيدة مديرة الشباب والرياضة بتاريخ 20 مارس 2025 تضمنت تصريحات المسؤول الاول عن القطاع حول سياسة التسيير وتحديات القطاع والمسؤوليات الجماعية والفردية والتصور الشخصي للمسؤول عن فعالية اداء المؤسسة محل الدراسة، حيث صرحت السيدة مديرة الشباب ان الفعالية التنظيمية هي الغاية والهدف الاول المنشود وراء العملية الادارية بأكملها وهذه الفعالية لا تمس فقط المستويات الادارية بل تتعدى ذلك لتصل الى الشرائح المستهدفة للشباب (النتائج والمخرجات في شكل الخدمات المقدمة ورد الفعل وانطباع العامة حول اداء المؤسسة)، وان كل نزاع او صراع يمكن تحويله الى منافسة ايجابية او تعاون حسب طبيعة هذا الصراع ، كما صرحت لنا السيدة المديرة بان الادارة لا تلجا الى استراتيجيات الضغط بتطبيق قوانين الجزاء والتأديب الا في حالات استثنائية

ترى فيها انها تخل بالنظام العام وتؤثر بشكل سلبي على سمعة المؤسسة ، بالنسبة للإطارات والعمال النشيطين تقول المديرية بانها منذ مجيئها على راس القطاع عملت على تشكيل فرق عمل متوازنة بالاعتماد على اختيار احسن الكفاءات من الموظفين والعمال ، والذين تعول عليهم و يعملون معها في الانشطة الكبرى ، وبالمقابل فإنها تقدم لهم التحفيز الدائم والمستمر وتثني على مبادرتهم في كل مناسبة ، وتحيطهم بالامتيازات والتحفيزات المادية التي ترضيهم حسب ما يخوله القانون.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الاستمارة

1- عرض وتحليل بعد المتغير الاول

1-1- عرض وتحليل بعد استراتيجية التنافس

لتحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المتغير التابع الفعالية التنظيمية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف ابعاد هذه المتغيرات والمؤشرات الخاصة بها ، بالإضافة الى حساب اتجاهات إجابات المبحوثين لكل عبارة من هذه العبارات وتقاطعها مع متغير الوظيفة الذي يعبر عن توزيع طبقات العينة وتفسير الارتباطات المختلفة بينها .

1-1-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الأول للمتغير المستقل (استراتيجية التنافس):

الجدول رقم (46): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التنافس

| الترتيب<br>(المنوال) | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارة   |
|----------------------|----------------------|--------------------|---|
| 1                    | 0.835                | 1.943              | علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح، انا استفيد منها وهي تستفيد مني |
| 1                    | 0.783                | 1.730              | لدي طموح في العمل واريد ان استفيد من كل الامتيازات الممكنة            |
| 1                    | 0.790                | 1.738              | مديري في العمل يحثنا على التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا      |
| 2                    | 0.703                | 2.184              | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي        |

|     |       |       |   |
|-----|-------|-------|---|
| 2   | 0.768 | 1.900 | التنافس بينك وبين زملائك في العمل هو ما يدفعك لبذل جهود إضافية والابداع في عملك |
| 1.6 | 0.494 | 1.900 | المجموع: استراتيجية التنافس   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان متوسط اتجاهات المبحوثين حول بعد استراتيجية التنافس بلغ قيمة 1.9 أي اقل من المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2 ، حيث تتجه اراء المبحوثين الى وجود ممارسة لهذه الاستراتيجية بشكل ضعيف نظرا لاقترابها من متوسط الإجابات ، حيث كلما اقتربت الإجابات من القيمة 1 دل ذلك على اختيار الاتجاه الإيجابي وهو "غالبا" ما يتم استخدام هذا البعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، وكلما اقترب من القيمة 3 فان ذلك يدل على نفي استخدامها ، ولقد كانت اكبر قيمة مسجلة للمتوسط الحسابي هي 2.184 الخاص بعبارة "تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي" ، أي انه نادرا ما يتم برمجة هذه الدورات ، يلها عبارة "علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح، انا استفيد منها وهي تستفيد مني" بمتوسط حسابي بلغ 1.943 وهو اتجاه قريب جدا من المتوسط أي ان هناك تباينا كبيرا في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ، في حين تراوحت باقي قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأخرى بين 1.73 و 1.9 ، وهي إجابات ذات اتجاه إيجابي ضعيف نظرا لاقترابه من متوسط الإجابات 2، كما دلت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات على تقارب كبير بينها والتي تراوحت ما بين 0.703 و 0.835.

2-1-1-تحليل عبارة : "علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح، انا استفيد منها وهي تستفيد مني "

الجدول رقم (47): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 01 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| السن             |                  |                  |                  | المجموع |      | الوظيفة |       |               |      |       |      | الخيارات |   | العبارة |
|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|------|---------|-------|---------------|------|-------|------|----------|---|---------|
| من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | ذكر     | انثى | اداري   |       | إطار بيداغوجي |      | الجنس |      | دائما    |   |         |
|                  |                  |                  |                  | ذكر     | انثى | ذكر     | انثى  | ذكر           | انثى | ذكر   | انثى |          | التكرار   |         |
| 12               | 21               | 16               | 04               | 13      | 40   | 03      | 11    | 20            | 05   | 09    | 05   | النسبة   | علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح انا استفيد منها |         |
|                  |                  |                  |                  | 53      |      | 14      | 25    | 14            |      |       |      | التكرار  |   |         |
|                  |                  |                  |                  | 37.6%   |      | 10.5%   | 28.9% | 13.5%         |      |       |      | النسبة   |   |         |
| 04               | 19               | 14               | 06               | 15      | 28   | 00      | 03    | 21            | 08   | 04    | 07   | الجنس    | علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح انا استفيد منها |         |
|                  |                  |                  |                  | 43      |      | 03      | 29    | 11            |      |       |      | التكرار  |   |         |

|         |    |    |    | 30.5% |    | 8.5% |    | 23.5% |    | 11.0% |    | النسبة  | في بعض الاحيان | وهي تستفيد مني. |
|---------|----|----|----|-------|----|------|----|-------|----|-------|----|---------|----------------|-----------------|
| 04      | 17 | 16 | 08 | 25    | 20 | 03   | 08 | 17    | 06 | 05    | 06 | الجنس   |                |                 |
|         |    |    |    | 45    |    | 11   |    | 23    |    | 11    |    | التكرار | ابدا غير صحيح  |                 |
|         |    |    |    | 31.9% |    | 8.9% |    | 24.6% |    | 11.5% |    | النسبة  |                |                 |
| المجموع |    |    |    | 93    | 49 | 17   | 11 | 58    | 19 | 18    | 18 |         |                |                 |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح الجدول ان اكثر فئات المبحوثين الذين اجابوا انه دائما ما تكون علاقتهم بالإدارة هي علاقة تبادل واستفادة هم فئة العمال المهنيين باعتبار ان 14 مفردة من بين 28 من مفردات العينة في هذه الفئة اختاروا الإجابة "دائما" ، تليها فئة الإطارات البيداغوجية ب 14 مفردة من بين 36 ، وتأتي فئة الإداريين في المرتبة الأخيرة ب25 مفردة من بين 77 من هذه الفئة . ويعود ذلك الى ان العمال الإداريين يغلب على عملهم الطابع الروتيني الخاص بالمهام اليومية المتكررة ، وان التنافس بينهم على المناصب ليس له اهتمام كبير ، اما بالنسبة للإطارات البيداغوجية فان التنافس بينهم يكون حول المناصب العليا مثل مندوب محلي ، رئيس مكتب او مصلحة ، مدير مؤسسة .

3-1-1-1--تحليل عبارة: " لدي طموح في العمل واريده ان استفيد من كل الامتيازات الممكنة "

الجدول رقم (48): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 02 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |                |
|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|----------------|
| من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |                |
|                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |                |
| 12               | 29               | 21               | 05               | 53      | 14  | 06        | 14  | 34    | 04  | 13            | 06  | الجنس    | لدي طموح في العمل واريده ان استفيد من كل الامتيازات الممكنة |                |
|                  |                  |                  |                  | 67      |     | 10        |     | 38    |     | 19            |     | التكرار  |   | دائما          |
|                  |                  |                  |                  | %47.5   |     | %13.3     |     | %36.6 |     | %17.1         |     | النسبة   |   |                |
| 05               | 20               | 16               | 04               | 26      | 19  | 07        | 03  | 18    | 08  | 01            | 08  | الجنس    | استفيد من كل الامتيازات الممكنة                             |                |
|                  |                  |                  |                  | 45      |     | 10        |     | 26    |     | 9             |     | التكرار  |   | في بعض الاحيان |
|                  |                  |                  |                  | %31.9   |     | %8.9      |     | %24.6 |     | %11.5         |     | النسبة   |   |                |
| 07               | 07               | 10               | 05               | 14      | 15  | 04        | 04  | 06    | 07  | 04            | 04  | الجنس    | الممكنة   |                |
|                  |                  |                  |                  | 29      |     | 8         |     | 13    |     | 8             |     | التكرار  |   | ابدا غير صحيح  |
|                  |                  |                  |                  | %20.6   |     | %5.8      |     | %15.8 |     | %7.4          |     | النسبة   |   |                |
| المجموع          |                  |                  |                  | 141     | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  |          |   |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح الجدول أعلاه ان اكثر المجيبين بعبارة "دائما" حول الطموح في العمل هم فئة الإطارات البيداغوجية بعدد 19 من بين 36 ، ثم الإداريين بعدد 38 من بين 77 ، وفي الأخير العمال المهنيين بعدد 10 من بين 28 ، حيث ان الإطارات البيداغوجين هم الفئة التي لها اكثر طموح لتحقيق أهدافها المهنية نظرا للقيمة الكبيرة التي يولها القطاع لهذه الفئة من الموظفين ، حيث تعتبر القلب النابض له ولنشاطاته ، اما بالنسبة للإداريين فيعد الطموح هدفا كبيرا أيضا لما يتعلق بمسارهم المهني ، اما العمال المهنيين فهم يرون انه لن يحدث تغيير كبير في عملهم على اعتبار انهم الفئة الأقل اجرا ، وان الترقية بالنسبة اليهم محددة من عامل مهني مستوى اول الى مستوى ثالث كأقصى تقدير مما لا يشكل فارقا بالنسبة اليهم .

1-1-4-1- تحليل عبارة: " مديري في العمل يحثنا على التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا "

الجدول رقم (49): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 03 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | المجموع | الوظيفة   |       |       |       |               |       | الخيارات | العبارة |  |                |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----------|-------|-------|-------|---------------|-------|----------|---------|--|----------------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة |         | عامل مهني |       | اداري |       | إطار بيداغوجي |       |          |         |  |                |
|         |                  |                  |                  |                  |         | انثى      | ذكر   | انثى  | ذكر   | انثى          | ذكر   |          |         |  |                |
| 67      | 04               | 27               | 28               | 08               | 48      | 19        | 06    | 05    | 35    | 07            | 07    | 07       | الجنس   | مديري في العمل يحثنا على التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 67      |           | 11    |       | 42    |               | 14    |          | التكرار |  | دائما          |
|         |                  |                  |                  |                  | %47.5   |           | %13.3 |       | %36.6 |               | %17.1 |          | النسبة  |  |                |
| 44      | 05               | 12               | 17               | 10               | 29      | 15        | 06    | 01    | 15    | 06            | 08    | 08       | الجنس   | التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا                          |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 44      |           | 07    |       | 21    |               | 16    |          | التكرار |  | في بعض الاحيان |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.2   |           | %8.7  |       | %24.0 |               | %11.2 |          | النسبة  |  |                |
| 30      | 05               | 08               | 11               | 06               | 16      | 14        | 05    | 05    | 08    | 06            | 03    | 03       | الجنس   | التنافس بيننا  |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 30      |           | 10    |       | 14    |               | 06    |          | التكرار |  | ابدا غير صحيح  |
|         |                  |                  |                  |                  | %21.3   |           | %6.0  |       | %16.4 |               | %7.7  |          | النسبة  |  |                |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48        | 17    | 11    | 58    | 19            | 18    | 18       | المجموع |  |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول دعم المدير او القائد لهم في اطار التنافس وتحقيق طموحاتهم ، حيث أجاب 67 مفردة من مفردات عينة الدراسة ب " دائما " من بينهم 48 انثى مقابل 19 ذكر ، وكانت اكثر إجابة لهذا الاختيار من الافراد الذي سنهم ما بين 31 الى 40 سنة من فئة الإداريين الذين قدروا ب 42 مفردة من بين 77 والذين

هم ذوي الخبرة المتوسطة في العمل مما يدل على ان هناك تفاعل بين المسؤول والمستخدمين في المؤسسة محل الدراسة ، في حين أجاب 44 مفردة بان ذلك يحدث في بعض الأحيان وهم يشكلون اكبر نسبة من نفس السن ب 17 مفردة ، اما الذين يرون ان ذلك غير صحيح فهم الأقل بعدد 30 مفردة من مفردات عينة الدراسة ، وبذلك فان دور القائد في ترسيخ ثقافة التنافس لدى المستخدمين لها دور كبير في تحقيق اعلى قدر من الفعالية والنشاط داخل المؤسسة .

### 5-1-1-1-تحليل عبارة: " تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي "

الجدول رقم (50): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 04 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |      |           |      |       |      |               |      | الخيارات       |  | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|------|-----------|------|-------|------|---------------|------|----------------|--|---------|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |      | عامل مهني |      | اداري |      | إطار بيداغوجي |      | الجنس          | التكرار  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | ذكر     | انثى | ذكر       | انثى | ذكر   | انثى | ذكر           | انثى |                |  |         |
| 24      | 01               | 03               | 14               | 06               | 17      | 07   | 02        | 01   | 08    | 03   | 07            | 03   | دائما          | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 24      |      | 03        |      | 11    |      | 10            |      | النسبة         |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %17     |      | %4.8      |      | %13.1 |      | %6.1          |      |                |  |         |
| 67      | 06               | 25               | 22               | 14               | 44      | 23   | 12        | 04   | 27    | 05   | 05            | 14   | في بعض الاحيان | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 67      |      | 16        |      | 32    |      | 19            |      | التكرار        |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %47.5   |      | %13.3     |      | %36.6 |      | %17.1         |      | النسبة         |  |         |
| 50      | 07               | 19               | 20               | 04               | 32      | 18   | 03        | 06   | 23    | 11   | 06            | 01   | ابدا غير صحيح  | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 50      |      | 09        |      | 34    |      | 07            |      | التكرار        |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %35.5   |      | %9.9      |      | %27.3 |      | %12.8         |      | النسبة         |  |         |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48   | 17        | 11   | 58    | 19   | 18            | 18   | المجموع        |  |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول ان أكثر مفردات العينة كانت اجاباتهم حول برمجة الإدارة لدورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي كانت وسطية باختيار "في بعض الأحيان" التي قدرت ب 57 مفردة من مفردات العينة مقابل 50 مفردة للإجابة " ابدا غير صحيح " ، و 24 مفردة للإجابة دائما ، وهو الاتجاه الذي يبلغ عليه طابع الرفض ، حيث نلاحظ من خلال الجدول ان اكثر المجيبين ب "دائما" هم من فئة الإداريين والاطارات البيداغوجية ، حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج الخاصة في التكوين للإداريين في اطار التقنيات الجديدة مثل الرقمنة ، الاعلام الالي ، الذكاء الاصطناعي ، التكوين الإداري ، خاصة في اطار المناصب المهمة للتسيير اما بالنسبة للإطارات فتبرمج الإدارة بين الحين والآخر دورات

في تقنيات التنشيط ، مرافقة الافواج ، التنشيط الجوّاري ..... وغيرها من الأنشطة الجديدة التي تطلب نوعا من التكوين، اما بالنسبة للعمال المهنيين إطار عملهم محدد ولا تقوم الإدارة ببرمجة التكوين بالنسبة إليهم الا نادرا او في حالات استثنائية لبعض المستخدمين من هذه الطبقة العمالية.

1-1-6-تحليل عبارة: "التنافس بينك وبين زملائك في العمل هو ما يدفعك لبذل جهود إضافية والابداع في عملك "

الجدول رقم (51): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 05 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات       |         | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------------|---------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | التكرار        | النسبة  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                |         |   |
| 49      | 01               | 13               | 23               | 12               | 36      | 13  | 06        | 03  | 22    | 02  | 08            | 08  | الجنس          |         | التنافس بينك وبين زملائك في العمل هو ما يدفعك لبذل جهود إضافية والابداع في عملك |
|         |                  |                  |                  |                  | 49      |     | 09        |     | 24    |     | 16            |     | دائما          | التكرار |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %34.8   |     | %9.7      |     | %26.8 |     | %12.5         |     | النسبة         |         |   |
| 57      | 04               | 26               | 17               | 10               | 41      | 16  | 08        | 03  | 25    | 09  | 08            | 04  | الجنس          |         | ما يدفعك لبذل جهود إضافية والابداع في عملك                                      |
|         |                  |                  |                  |                  | 57      |     | 11        |     | 34    |     | 12            |     | في بعض الاحيان | التكرار |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %40.4   |     | %11.3     |     | %31.1 |     | %14.6         |     | النسبة         |         |   |
| 35      | 09               | 08               | 16               | 02               | 16      | 19  | 03        | 05  | 11    | 08  | 02            | 06  | الجنس          |         | الابداع في عملك   |
|         |                  |                  |                  |                  | 35      |     | 08        |     | 19    |     | 08            |     | ابدا غير صحيح  | التكرار |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %24.8   |     | %7.0      |     | %19.1 |     | %8.9          |     | النسبة         |         |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع        |         |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

اجاب 49 مفردة من مفردات العينة بنسبة 34.8% ب "دائما"، 24 منهم من فئة الإداريين وسنهم ما بين 31 و40 سنة بعدد 23 مفردة في حين أجاب نسبة 40.4% بعدد 57 مفردة " في بعض الأحيان معظمهم ما بين سن 41 الى 50 سنة ، حيث شكلت فئة الإداريين العدد الأكبر منهم ب 34 مفردة من بين 77 ، على ان التنافس بين العمال والموظفين يعد حافزا لبذل الجهد في العمل والابداع فيه ، وأجاب ما نسبته 24.8% بعدد 35 مفردة من مفردات عينة الدراسة بالاختيار " ابدا غير صحيح " اغلبيهم من فئة العمال الاداريين ، وبالتساوي بين الاطارات البيداغوجيين والعمال المهنيين في عدد مفردات التعبير الذين كان اكثرهم من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ، وتوضح إجابات المبحوثين ان الاتجاه العام لاختياراتهم كان إيجابيا ودالا على وجود مؤشر التحفيز الذي يساعد على التطور بالنسبة لاستراتيجية

التنافس في اطار تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور خاصة بالنسبة الى فئة الاناث من العمال الإداريين اللواتي يرغبن في الحصول على مراتب متقدمة من المسؤولية في العمل الإداري والفئات العمرية الشابة ذات الطموح لفرض والحماس في العمل .

## 1-2- عرض وتحليل بعد استراتيجية التعاون والتكامل

1-2-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الثاني للمتغير المستقل (التعاون والتكامل):

الجدول رقم (52): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التعاون والتكامل

| الترتيب<br>(المنوال) | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارة  |
|----------------------|----------------------|--------------------|--|
| 1                    | 0.726                | 1.595              | هناك ثقة بيني وبين الادارة وامارس مهامى اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعورى بالمسؤولية.  |
| 1                    | 0.743                | 1.666              | يستمتع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجيني إذا تعذر عليه الموضوع.   |
| 2                    | 0.729                | 1.822              | انا اتواصل مع مسؤولي وزملائي في العمل حتى بطريقة غير رسمية (مثل الاتصالات الهاتفية خارج أوقات العمل، او في مواقع التواصل الاجتماعي، لقاءات، دعوات ... الخ) |
| 2                    | 0.722                | 1.794              | في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا.   |
| 2                    | 0.721                | 1.879              | الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الإدارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة   |
| 1.8                  | 0.467                | 1.751              | المجموع: استراتيجية التعاون والتكامل   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان متوسط اتجاهات المبحوثين حول بعد استراتيجية التعاون والتكامل بلغ قيمة 1.879 أي اقل من المتوسط الحسابي العام المقدر ب 2 ، حيث تتجه اراء المبحوثين الى وجود ممارسة لهذه الاستراتيجية بشكل ضعيف نظرا لاقترابها من متوسط الإجابات من جهة القيمة 1 وهو الاتجاه الإيجابي للاختيارات اي غالبا ما يتم استخدام هذا البعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، ، ولقد كانت اكبر قيمة مسجلة للمتوسط الحسابي هي 1.879 الخاص بعبارة" الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الإدارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة " أي ان المبحوثين يعتبرون ان استخدام

القانون والحزم في استعماله ضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، يلها عبارة " في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا " بمتوسط حسابي بلغ 1.794 وهو اتجاه قريب جدا من المتوسط أي ان هناك تباينا كبيرا في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ، في حين تراوحت باقي قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأخرى بين 1.59 و 1.82 ، وهي إجابات ذات اتجاه إيجابي ضعيف نظرا لاقترابه من متوسط الإجابات 2، كما دلت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات على تقارب كبير بينها والتي تراوحت ما بين 0.721 و 0.743 مما يوضح ان هناك تقاربا كبيرا في الإجابات حول مختلف عبارات البعد الذي تناولناه.

2-2-1-تحليل عبارة: " هناك ثقة بيبي وبين الادارة وامارس مهامى اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعورى بالمسؤولية "

الجدول رقم (53): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 06 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 77      | 07               | 24               | 33               | 13               | 53      | 24  | 07        | 04  | 36    | 09  | 10            | 11  | الجنس    | هناك ثقة بيبي وبين الادارة وامارس مهامى اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعورى بالمسؤولية |
|         |                  |                  |                  |                  | 77      |     | 11        |     | 45    |     | 21            |     | التكرار  | دائما  |
|         |                  |                  |                  |                  | %54.6   |     | %15.3     |     | %42.0 |     | %19.7         |     | النسبة   |  |
| 44      | 03               | 19               | 16               | 06               | 27      | 17  | 07        | 06  | 14    | 06  | 06            | 05  | الجنس    | اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعورى بالمسؤولية   |
|         |                  |                  |                  |                  | 44      |     | 13        |     | 20    |     | 11            |     | التكرار  | في بعض الاحيان   |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.2   |     | %8.7      |     | %24.0 |     | %11.2         |     | النسبة   |  |
| 20      | 04               | 04               | 07               | 05               | 13      | 07  | 03        | 01  | 08    | 04  | 02            | 02  | الجنس    | تعزز شعورى بالمسؤولية  |
|         |                  |                  |                  |                  | 20      |     | 04        |     | 12    |     | 04            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح  |
|         |                  |                  |                  |                  | %14.2   |     | %4.0      |     | %10.9 |     | %5.1          |     | النسبة   |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول السابق ان اغلبية الفئات من طبقة العينة قد اكدت على وجود ثقة بينها وبين الإدارة في القيام بمختلف المهام الموكلة لها دون الحاجة المستمرة الى الرقابة عليهم من قبل الإدارة ، وانهم يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل الذي يمارسونه ، حيث اختار 77 مفردة من مفردات العينة الإجابة دائما ، اغلهم من سن الثلاثين الى غاية سن الخمسين من العمر ، وبنفس النسب لطبقات العينة مع افضلية اكثر للإطارات البيداغوجية

في حين اختار 44 منهم الإجابة " في بعض الأحيان " اغلهم ما بين سن 41 الى 50 سنة بعدد 19 مفردة اغلهم من العمال المهنيين، ولم يختار سوى 20 مفردة من مفردات العينة الإجابة " ابدا غير صحيح " اغلهم من العمال الاداريين، ونستنتج من ذلك ان التعاون والتكامل بين العمال والإدارة صفة موجودة ومجسدة واقعيا في المؤسسة محل الدراسة وان هناك شعور بالمسؤولية لدى العمال والموظفين في اطار القيام بأعمالهم وانشطتهم اليومية .

3-2-1- تحليل عبارة: " يستمع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع."

الجدول رقم (54): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 07 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |      |       |      |               |      |         |        | الخيارات       |  | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|------|-------|------|---------------|------|---------|--------|----------------|--|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |      | اداري |      | إطار بيداغوجي |      | التكرار | النسبة |                |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | ذكر     | انثى | ذكر   | انثى | ذكر           | انثى |         |        |                |  |         |
| 70      | 15               | 28               | 21               | 06               | 45      | 25   | 04    | 03   | 32            | 10   | 09      | 12     | الجنس          | يستمع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 70      |      | 07    |      | 42            |      | 21      |        | دائما          |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %49.6   |      | %13.9 |      | %38.2         |      | %17.9   |        | النسبة         |  |         |
| 48      | 06               | 23               | 18               | 01               | 33      | 15   | 08    | 06   | 18            | 06   | 07      | 03     | الجنس          | يستمع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 48      |      | 14    |      | 24            |      | 10      |        | في بعض الاحيان |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %34     |      | %9.5  |      | %26.2         |      | %12.3   |        | النسبة         |  |         |
| 23      | 03               | 05               | 08               | 07               | 15      | 08   | 05    | 02   | 08            | 03   | 02      | 03     | الجنس          | يستمع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 23      |      | 07    |      | 11            |      | 05      |        | ابدأ غير صحيح  |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %16.3   |      | %9.9  |      | %27.3         |      | %12.8   |        | النسبة         |  |         |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48   | 17    | 11   | 58            | 19   | 18      | 18     | المجموع        |  |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

أجاب ما نسبته %49.6 ب " دائما " على عبارة " يستمع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع " منهم 45 مفردة من جنس الاناث و25 مفردة من الذكور من مفردات العينة الاجمالي ، حيث كان السن الاكثر اختيارا لهذه الاجابة من 31 الى 40 سنة ، في حين اجاب نسبة %34 منهم باختيار التعبير في " بعض الاحيان " منهم 33 انثى و15 ذكر بإجمالي 48 مفردة من مفردات العينة ، اكثرهم من سن 41 الى 50 سنة بعدد 18 مفردة ، وقد اجاب ما نسبته %16.3 باختيار التعبير " ابدا غير صحيح " بعدد 23 مفردة 15 منهم اناث و8 ذكور اكثرهم من 41 الى 50 سنة ، ويدل ذلك على ان الفئة العمرية الاقل من 30 سنة هي الفئة الاكثر طرحا لانشغالاتهم لدى

مسؤولهم نظرا لعهدهم الحديث بالعمل مقارنة بالفئات العمرية الاكبر منهم والذين لهم اكثر خبرة وتجربة ، وقد اتجهت اجابات المبحوثين في مجملها اتجاها ايجابيا نحو الاختيار دائما وهو ما يدل على وجود تواصل ايجابي بين المسؤول والمستخدمين خاصة بالنسبة الى عنصر الاناث والتي بلغت تقريبا نصف مفردات العينة في حين ان ما يقارب ثلث العينة او يفوق بقليل يرى ان ذلك يحدث احيانا فقط ، وربع العينة الباقي يرى ان ذلك لا يحدث وان هذا السلوك في اطار استراتيجية ادارة الصراع غير مستخدم على الاقل بالنسبة اليهم .

1-2-4-تحليل عبارة: " انا اتواصل مع مسؤولي وزملائي في العمل حتى بطريقة غير رسمية (مثل الاتصالات

الهاتفية خارج أوقات العمل، او في مواقع التواصل الاجتماعي، لقاءات، دعوات .... الخ)"

الجدول رقم (55): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 08 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | المجموع |       | الوظيفة   |       |       |         |               |                | الخيارات |  | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|-----------|-------|-------|---------|---------------|----------------|----------|--|---|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة |         |       | عامل مهني |       | اداري |         | إطار بيداغوجي |                |          |  |   |
|         | انثى             | ذكر              | انثى             | ذكر              | انثى    | ذكر   | انثى      | ذكر   | انثى  | ذكر     | انثى          | ذكر            |          |  |   |
| 52      | 07               | 13               | 21               | 11               | 34      | 18    | 05        | 03    | 23    | 06      | 06            | 09             | الجنس    |  | انا اتواصل مع مسؤولي وزملائي في العمل حتى بطريقة غير رسمية (مثل الاتصالات الهاتفية خارج أوقات العمل، لقاءات، دعوات .... الخ)" |
|         |                  | 52               |                  | 08               |         | 29    |           | 15    |       | التكرار |               | دائما          |          |  |   |
|         |                  | %36.9            |                  | %10.3            |         | %28.4 |           | %13.3 |       | النسبة  |               |                |          |  |   |
| 62      | 02               | 24               | 28               | 08               | 41      | 21    | 05        | 05    | 28    | 09      | 08            | 07             | الجنس    |  | الاتصالات الهاتفية خارج أوقات العمل، او في مواقع التواصل الاجتماعي، لقاءات، دعوات .... الخ)"                                  |
|         |                  | 62               |                  | 10               |         | 37    |           | 15    |       | التكرار |               | في بعض الاحيان |          |  |   |
|         |                  | %44              |                  | %12.3            |         | %33.9 |           | %15.8 |       | النسبة  |               |                |          |  |   |
| 27      | 05               | 10               | 07               | 05               | 18      | 09    | 07        | 03    | 07    | 04      | 04            | 02             | الجنس    |  | دعوات .... الخ)"  |
|         |                  | 27               |                  | 10               |         | 11    |           | 06    |       | التكرار |               | ابدا غير صحيح  |          |  |   |
|         |                  | %19.1            |                  | %5.4             |         | %14.7 |           | %6.9  |       | النسبة  |               |                |          |  |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48    | 17        | 11    | 58    | 19      | 18            | 18             | المجموع  |  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يعبر الجدول أعلاه على إجابات المبحوثين حول التواصل الفعال في المؤسسة وقنوات الاتصال المفتوحة ، حيث أجاب أكثر من ثلث العينة ما نسبته 36.9% ب دائما اغلهم من الاناث ما بين سن 31 الى 40 سنة ، بالمقابل اجاب 19.1% بان ذلك غير صحيح من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، وقد كانت الاختيار " في بعض الاحيان " الاكثر بنسبة 44% من مفردات العينة اغلهم من سن 41 الى 50 سنة ، ويمكن تفسير ذلك بان هناك اختلاف واضح بين اجابات المبحوثين حول هذه العبارة ، وان هناك استخداما متباينا لهذا السلوك من طرف المسؤولين تجاه

المستخدمين او العكس ، ولكن الاتجاه العام لهذه العبارة يبقى ايجابيا باعتبار ان نسبة الموافقين اكثر من الراضين وان النسبة الوسطية هي الاكبر اختيارا وترجيحا ، مما يدل على وجود نوع من الشك او عدم اليقين من قبل المبحوثين حول اجاباتهم ، كما قد تختلف نظرتهم من مسؤول الى اخر والاسلوب القيادي الذي ينتهجه في قيادة المجموعة التي تعمل معه ، ويشير هذا الامر الى وجود الاختلاف وان المؤسسة لا تخلوا من الصراعات التي قد تحول دون تنوع قنوات الاتصال وزيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة في اطار استراتيجية التعاون والعمل المشترك ، ونلاحظ ايضا ان الطبقة الاكثر اختيارا للعبارة دائما هي طبقة العمال الاداريين وطبقة الاطارات البيداغوجيين وذلك منطقي بالنظر الى النشاطات التي تقدمها المؤسسة وطبيعة عملهم الذي يتطلب ذلك .

5-2-1-تحليل عبارة: " في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا

الجدول رقم (56): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 09 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |       |     |               |     |         |        | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-------|-----|---------------|-----|---------|--------|----------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | التكرار | النسبة |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |         |        |          |   |
| 54      | 05               | 17               | 21               | 11               | 39      | 15  | 09    | 02  | 20            | 04  | 10      | 09     | الجنس    | في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا |
|         |                  |                  |                  |                  | 54      |     | 11    |     | 24            |     | 19      |        | دائما    |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %38.3   |     | %10.7 |     | %29.5         |     | %13.8   |        | النسبة   |   |
| 62      | 05               | 26               | 22               | 09               | 40      | 22  | 07    | 06  | 26            | 10  | 07      | 06     | الجنس    | اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاظ على التكامل بيننا                       |
|         |                  |                  |                  |                  | 62      |     | 13    |     | 36            |     | 13      |        | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %44     |     | %12.6 |     | %33.9         |     | %15.8   |        | النسبة   |   |
| 25      | 04               | 04               | 13               | 04               | 14      | 11  | 01    | 03  | 12            | 05  | 01      | 03     | الجنس    | على التكامل بيننا   |
|         |                  |                  |                  |                  | 25      |     | 04    |     | 17            |     | 04      |        | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %17.7   |     | %5.0  |     | %13.7         |     | %6.4    |        | النسبة   |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17    | 11  | 58            | 19  | 18      | 18     | المجموع  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تدل قراءة الجدول لتحليل عبارة التعاون المشترك والتكامل بين افراد المجموعة لتخطي النزاعات والصراعات على ان أكبر نسبة للإجابات كانت %44 للاختيار الوسطي أحيانا، بعدد 62 مفردة من مفردات العينة اغلهم مئة فئة الإداريين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة، وقد جاءت الإجابة بالموافقة " دائما " بنسبة %38.3 بعدد 54 مفردة من

مفردات العينة اغلهم من فئة الإطارات البيداغوجية بنصف طبقة العينة الى جانب العمال الإداريين ، اغلهم من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ، اما الإجابة بالنفي فكانت نسبتها %17.7 بعدد 25 مفردة من اجمالي مفردات العينة اغلهم من الاداريين من سن 31 الى 40 سنة ، والاتجاه العام للإجابات هو اتجاه إيجابي بالموافقة باعتبار ان نسبة القبول اكبر من نسبة الرفض بكثير، ويمكن تفسير ذلك بان التعاون من اجل حل المشكلات والنزاعات التي تحدث بين الأطراف المختلفة سمة بارزة في المؤسسة محل الدراسة وان الإداريين والاطارات البيداغوجيين يتكاملون فيما بينهم في مختلف أوجه الأنشطة التي تقدمها المؤسسة أيضا ، مما يدل على ان مؤشر التعاون في اطار استراتيجية التعاون والتكامل متوفر بغية تحقيق فعالية اكبر في المؤسسة .

1-2-6-تحليل عبارة: " الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الادارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة "

الجدول رقم (57): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 10 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| العبارة  | الخيارات       | الوظيفة       |     |       |     |           |     |         |     | السن   |        |        |        |
|--|----------------|---------------|-----|-------|-----|-----------|-----|---------|-----|--------|--------|--------|--------|
|  |                | إطار بيداغوجي |     | اداري |     | عامل مهني |     | المجموع |     | 20من   | 31من   | 41من   | 51من   |
|  |                | انثى          | ذكر | انثى  | ذكر | انثى      | ذكر | انثى    | ذكر | الى 30 | الى 40 | الى 50 | الى 60 |
| الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الادارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة | الجنس          | 07            | 05  | 08    | 14  | 04        | 08  | 19      | 27  | 16     | 20     | 03     | 46     |
|  | دائما          | 12            |     | 22    |     | 12        |     | 46      |     |        |        |        |        |
|  | النسبة         | %11.7         |     | %25.1 |     | %9.1      |     | %32.6   |     |        |        |        |        |
| الرقابة من قبل الادارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة                         | الجنس          | 08            | 07  | 07    | 04  | 03        | 19  | 47      | 14  | 30     | 16     | 06     | 66     |
|  | في بعض الاحيان | 15            |     | 40    |     | 11        |     | 66      |     |        |        |        |        |
|  | النسبة         | %16.9         |     | %36.0 |     | %13.1     |     | %46.8   |     |        |        |        |        |
| الذي يحقق الفعالية في المؤسسة  | الجنس          | 03            | 06  | 04    | 11  | 03        | 10  | 19      | 03  | 20     | 11     | 05     | 39     |
|  | ابدا غير صحيح  | 09            |     | 15    |     | 05        |     | 29      |     |        |        |        |        |
|  | النسبة         | %7.4          |     | %15.8 |     | %8.5      |     | %20.6   |     |        |        |        |        |
| المجموع  |                | 18            | 18  | 19    | 58  | 11        | 17  | 48      | 93  | 24     | 56     | 47     | 141    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الإدارة على العمل هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة "، وتعني هذه العبارة ان الاعتماد على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تطبيقا صارما هو السبيل الأمثل للحصول على اكبر قدر من الالتزام الوظيفي والانضباط الذي يؤدي بدوره

الى الفعالية التنظيمية ، وقد أجاب ما نسبته 32.6% بالاختيار " دائما" بعدد 46 مفردة من مفردات عينة الدراسة 27 منهم اناث و 19 ذكور ، في حين كانت نسبة الذين اجابوا بالنفي من خلال الاختيار " ابدأ غير صحيح " 20.6% بعدد 29 مفردة من مفردات عينة الدراسة 19 منهم اناث و 10 ذكور ، اما نسبة الافراد الذين كانت اجابتهم الاختيار " في بعض الاحيان " فقد بلغت 46.8% بعدد 66 مفردة من مفردات عينة الدراسة 47 منهم اناث و 19 ذكور وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة وهي فئة الخبرة المهنية العالية ، وان اكثر الراضين هم من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ، أي ان هناك تباينا واختلافا واضحا في وجهة نظر المبحوثين حول استخدام هذا المؤشر ضمن بعد القوة والسيطرة لاحتواء الصراع التنظيمي ، اما الاجابات الوسطية فقد كان اكثر اختياراتها من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، وهي فئة العمال متوسطي الخبرة الذين لم يكن لهم تأكيد واضح او نفي ، كما ان التقاطع مع متغير الوظيفة يبين ان اكثر المؤيدين هم من فئة العمال الاداريين ثم العمال المهنيين ثم الاطارات البيداغوجية ، وهو ما يبين ان العمل الاداري يتطلب الرقابة والمواظبة على ضبط الاداء وتوجيهه اكثر من العمل البيداغوجي الذي يكون فيه هامش الحرية في العمل اكبر بالنسبة لباقي الفئات العمالية ، وهو ما تأكده اختيارات النفي التي كانت فيها نسبة الاطارات البيداغوجية اعلى من باقي الفئات العمالية .

### 1-3- عرض وتحليل بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة

1-3-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الثالث للمتغير المستقل (استراتيجية السيطرة والهيمنة) :

الجدول رقم (58): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 1       | 0.734             | 1.609           | تراقب الادارة انضباطي في العمل والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة.                   |
| 2       | 0.783             | 2.092           | مديري يصدر لي الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرنا او يأخذ رأيي حوله                        |
| 1       | 0.751             | 1.709           | معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع                                     |
| 2       | 0.779             | 1.879           | عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاينة من خالف النظام بطريقة حازمة |

|     |       |       |   |
|-----|-------|-------|---|
| 1   | 0.742 | 1.709 | قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم |
| 1.8 | 0.433 | 1.800 | المجموع: استراتيجية السيطرة والهيمنة                                    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول أعلاه يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب منوال الإجابات من المبحوثين على مؤشرات البعد الثالث من ابعاد المتغير المستقل " استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراع التنظيمي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، حيث كانت قيمة المتوسط العام للبعد مقدرة ب 1.8 ، وهي قيمة قريبة من المتوسط العام للإجابات المقدرة ب2 في اتجاه القيمة 1 مما يدل على ان الاتجاه العام للإجابات كان إيجابيا بقيمة قريبة من المتوسط ، وقد كانت اكبر قيمة للمتوسط الحسابي لمؤشرات هذا البعد 2.092 لعبارة "مديري يصدر الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرني او يأخذ رأيي حوله " ، وهو اتجاه سلبي للعبارة نحو الاختيار الذي ينفيها ، ثم 1.879 للعبارة " عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من خالف النظام بطريقة حازمة " وهو اتجاه إيجابي قريب من الوسط ، يليه كل من عبارتي "قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم" و"معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع" بمتوسط حسابي متساوي لكل من العبارتين قدر ب1.709 ، وخيرا عبارة "تراقب الادارة انضباطي في العمل والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة" بمتوسط حسابي قيمته 1.609، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لهذه المؤشرات ما بين 0.734 و 0.783 وهي قيم متقاربة للمؤشرات في حين كان الانحراف المعياري العام للبعد 0.433، ويدل ذلك على وجود اتجاه ايجابي بالقبول لأغلب العبارات ما عدا العبارة الثانية التي كان اتجاهها سلبيا بالرفض.

### 2-3-1- تحليل عبارة: " تراقب الادارة انضباطي في العمل والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة

الجدول رقم (59): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 11 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن         |              |              |              | المجموع |     | الوظيفة   |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة          |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|------------------|
|         | من 51 الى 60 | من 41 الى 50 | من 31 الى 40 | من 20 الى 30 |         |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |                  |
|         | سنة          | سنة          | سنة          | سنة          | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر | الجنس    |                  |
| 76      | 07           | 26           | 31           | 12           | 51      | 25  | 10        | 06  | 29    | 09  | 12            | 10  | الجنس    | تراقب الادارة    |
|         |              |              |              |              | 76      |     | 16        |     | 38    |     | 22            |     | دائما    | التكرار          |
|         |              |              |              |              | %53.9   |     | %15.1     |     | %41.5 |     | %19.4         |     | النسبة   | انضباطي في العمل |
| 44      | 04           | 16           | 17           | 07           | 27      | 17  | 06        | 04  | 17    | 07  | 04            | 06  | الجنس    |                  |

|     |    |    |    |    |       |    |      |    |       |    |       |    |         |                |  |
|-----|----|----|----|----|-------|----|------|----|-------|----|-------|----|---------|----------------|--|
|     |    |    |    |    | 44    |    | 10   |    | 24    |    | 10    |    | التكرار | في بعض الأحيان | والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة |
|     |    |    |    |    | %31.2 |    | %8.7 |    | %24.0 |    | %11.2 |    | النسبة  |                |  |
| 21  | 03 | 05 | 08 | 05 | 15    | 06 | 01   | 01 | 12    | 03 | 02    | 02 | الجنس   |                |  |
|     |    |    |    |    | 21    |    | 02   |    | 15    |    | 04    |    | التكرار | ابدا غير صحيح  |  |
|     |    |    |    |    | %14.9 |    | %4.2 |    | %11.5 |    | %5.4  |    | النسبة  |                |  |
| 141 | 14 | 47 | 56 | 24 | 93    | 48 | 17   | 11 | 58    | 19 | 18    | 18 | المجموع |                |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح الجدول ان نسبة التأكيد على استخدام الإدارة للرقابة المستمرة على الموظفين والعمال بلغت نسبة 53.9% بعدد 76 مفردة اغلهم من فئة 31 الى 40 سنة ويمثل الإطارات البيداغوجية والاداريين اكثر طبقات العينة اختيارا لذلك والاناث اكثر من الذكور ، ومثلت نسبة 31.2% المجيبين ب " أحيانا" ، اغلهم من 31الى 40 سنة ، اما المعارضين فقد كانت نسبتهم 14.9% بعدد 21 مفردة من مفردات العينة اغلهم من 31الى 40 سنة ، وبدل التقاطع بين العبارة ومتغير الجنس ان اكثر المؤكدين على استخدام الرقابة من عنصر الاناث وكذلك الإداريين من خلال التقاطع مع متغير الوظيفة ، وتبقى النسبة والعدد الأقل لكل من الإطارات البيداغوجية والعمال المهنيين ، ويعود ذلك لان عمل الإطارات عمل بيداغوجي تتحكم فيه النشاطات المبرمجة وان لديهم حجم ساعي للعمل اقل من الإداريين الذين يعملون بمعدل 40 ساعة في الأسبوع بعدل 8 ساعات يوميا داخل المكاتب الإدارية ، اما بالنسبة للعمال المهنيين فان اكثر مهامهم متعلقة بالحراسة خاصة في الفترة الليلية حيث لا تكون هناك رقابة دائمة على عملهم الا من خلال الزيارات الفجائية للمسؤولين ليلا والتي غالبا ما تحدث ، وعلى هذا الأساس فان الاتجاه العام لإجابة المبحوثين حول استخدام مؤشر الرقابة ضمن استراتيجية السيطرة والهيمنة ، يتم استخدامها وغير مغيبة وان الإدارة تعتمد على الضبط والزام الموظفين والعمال على الانضباط وتأدية مهامهم وتحمل المسؤولية .

3-3-1-تحليل عبارة: " مديري يصدر لي الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرنا او يأخذ رأيي حوله

الجدول رقم (60): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 12 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | المجموع | الوظيفة   |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة |  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---------|--|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة |         | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |         |  |
|         | انثى             | ذكر              | انثى             | ذكر              |         | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |         |  |
| 37      | 06               | 13               | 12               | 06               | 26      | 11        | 04  | 03    | 17  | 04            | 05  | 04       | الجنس   |  |

|     |    |    |    |    |       |       |       |       |         |          |              |    |         |             |
|-----|----|----|----|----|-------|-------|-------|-------|---------|----------|--------------|----|---------|-------------|
|     |    |    |    |    | 37    | 07    | 21    | 09    | التكرار | دائما    | مديري        |    |         |             |
|     |    |    |    |    | %26.2 | %7.3  | %20.2 | %9.4  | النسبة  |          | يصدر لي      |    |         |             |
| 54  | 02 | 22 | 20 | 10 | 38    | 16    | 09    | 03    | 20      | 04       | 09           | 09 | الجنس   | الأوامر     |
|     |    |    |    |    | 54    | 12    | 24    | 18    | التكرار | في       | المباشرة     |    |         |             |
|     |    |    |    |    | %38.3 | %10.7 | %29.5 | %13.8 | النسبة  | بعض      | حول العمل    |    |         |             |
|     |    |    |    |    |       |       |       |       |         | الاحيان  | ولا يستشيرنا |    |         |             |
| 50  | 06 | 12 | 24 | 08 | 29    | 21    | 04    | 05    | 21      | 11       | 04           | 05 | الجنس   | او يأخذ رأي |
|     |    |    |    |    | 50    | 09    | 32    | 09    | التكرار | ابدا غير | حوله         |    |         |             |
|     |    |    |    |    | %35.5 | %9.9  | %27.3 | %12.8 | النسبة  | صحيح     |              |    |         |             |
| 141 | 14 | 47 | 56 | 24 | 93    | 48    | 17    | 11    | 58      | 19       | 18           | 18 | المجموع |             |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

عبارة " مديري يصدر لي الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرنا او يأخذ رأي حوله" هي مؤشر لاستخدام القيادة الاوتوقراطية التي تعتمد على احادية اتخاذ القرار وعدم اشراك الموظفين فيه ، إضافة الى الاشارة الى استخدام القوة التنظيمية لتحقيق الانضباط الذي يؤدي بدوره الى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة ، وقد كانت اتجاهات اراء المبحوثين حول هذا المؤشر سلبية وقوبلت بالرفض ، ودليل ذلك اختيار ما نسبته 35.5% من العينة لعبارة " ابداء غير صحيح " مقابل 26.2% اختاروا العبارة "دائما" ، واكثر نسبة كانت لاختيار العبارة "في بعض الاحيان" وقدرت ب 38.3% ، كما يوضح التقاطع بين العبارة ومتغير الوظيفة ومتغير السن بان اكثر المعارضين من فئة الاداريين الذين اعمارهم بين 31 الى 40 سنة ، ونستنتج من ذلك ان الاسلوب القيادي الاوتوقراطي والاستبدادي غير مطبق ضمن استراتيجية السيطرة والهيمنة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، الا بدرجة قليلة جدا دلت عليها اجابات المبحوثين ب "دائما" ، حيث يتطلب تسيير المؤسسة التي تعتبر مؤسسة ذات طابع عمومي تطبيق القوانين الخاصة بعقد الاجتماعات واشراك الموظفين واللجان المنتخبة مثل الأعضاء المتساوية ولجنة التأديب ، الخدمات الاجتماعية ، الاطارات البيداغوجية ، ممثلي الاداريين وغيرهم لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العمل والعمال ، وهو تطبيق لما تنص عليه قوانين التشريع في تطبيق القيادة الديمقراطية واشراك الموظفين والعمال في عملية اتخاذ القرار

4-3-1-تحليل عبارة : معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع

الجدول رقم (61): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 01 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات |  | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|---------|
|         | من 51 إلى 60 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 20 إلى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | الجنس    | معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  |         |     |           |     |       |     |               |     |          |  |         |
| 66      | 07               | 24               | 29               | 06               | 38      | 28  | 08        | 07  | 20    | 09  | 10            | 12  | الجنس    |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 66      |     | 15        |     | 29    |     | 22            |     | التكرار  | دائما  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %46.8   |     | %13.1     |     | %36.0 |     | %16.9         |     | النسبة   |  |         |
| 50      | 03               | 18               | 18               | 11               | 40      | 10  | 07        | 01  | 27    | 08  | 06            | 01  | الجنس    |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 50      |     | 08        |     | 35    |     | 07            |     | التكرار  | في بعض الاحيان   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %35.5   |     | %9.9      |     | %27.3 |     | %12.8         |     | النسبة   |  |         |
| 25      | 04               | 05               | 09               | 07               | 15      | 10  | 02        | 03  | 11    | 02  | 02            | 05  | الجنس    |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 25      |     | 05        |     | 13    |     | 07            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %17.7   |     | %5.0      |     | %13.7 |     | %6.4          |     | النسبة   |  |         |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين لنا الجدول تحليلا لعبارة " معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع" كمؤشر من مؤشرات بعد السيطرة والهيمنة ضمن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، والذي يدرس طريقة انسياب المعلومات ونمط الاتصال الذي تتطلبه هذه الاستراتيجية ، حيث ان الحفاظ على الاسرار المهنية واستبعاد الاشاعات والحد منها يعتبر صفة قوية من صفات السيطرة على النظام والشفافية في تقديم المعلومات وضمان الاتصال الواضح لدى الافراد والعاملين ، وقد اختار نسبة 46.8% من المبحوثين عبارة التأكيد ب "دائما" بعدد 66 مفردة من مفردات العينة في حين اختار 35.5% العبارة " في بعض الاحيان " ، ونسبة 17.7% الرفض ب " ابدا غير صحيح " ، حيث يكون الاتجاه العام نحو تأكيد وجود هذا المؤشر واستخدامه ضمن هذا البعد من الاستراتيجية ، وقد بين التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من فئة 31 الى 40 سنة وفئة 41 الى 50 سنة على التوالي في حين اكثر الراضين من فئة 31 الى 40 سنة ، اما التقاطع مع متغير الجنس فيدل على ان المؤيدين او الراضين اغلهم من الاناث ، ودل التقاطع مع متغير الوظيفة ان الاداريين هم الاكثر تأييدا ثم الاطارات البيداغوجية ، واخيرا العمال المهنيين ، حيث نستنتج ان هناك تأكيدا على استخدام هذا المؤشر ضمن بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة في المؤسسة محل الدراسة.

5-3-1- تحليل عبارة : عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من خالف النظام بطريقة حازمة

الجدول رقم (62): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 14 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات |   | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|---------|
|         | من 20 إلى 30 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 51 إلى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | الجنس    | الخيارات  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |         |
| 52      | 06               | 18               | 19               | 09               | 36      | 16  | 04        | 05  | 23    | 05  | 09            | 06  | الجنس    | عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 52      |     | 09        |     | 28    |     | 15            |     | دائما    |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %36.9   |     | %10.3     |     | %28.4 |     | %13.3         |     | النسبة   |   |         |
| 54      | 04               | 16               | 25               | 09               | 34      | 20  | 07        | 03  | 21    | 09  | 06            | 08  | الجنس    | في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من                                     |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 54      |     | 10        |     | 30    |     | 14            |     | التكرار  |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %38.3   |     | %10.7     |     | %29.5 |     | %13.8         |     | النسبة   |   |         |
| 35      | 04               | 13               | 12               | 06               | 23      | 12  | 06        | 03  | 14    | 05  | 03            | 04  | الجنس    | خالف النظام بطريقة حازمة  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 35      |     | 09        |     | 19    |     | 07            |     | التكرار  |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %24.8   |     | %7.0      |     | %19.1 |     | %8.9          |     | النسبة   |   |         |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول أعلاه ان نسبة المجيبين ب "دائما" على عبارة " عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من خالف النظام بطريقة حازمة" بلغت 36.9% ، مقابل 24.8% للمجيبين ب "ابدا غير صحيح" ، و 38.3% للمجيبين ب "في بعض الاحيان" ، ودل التقاطع مع متغير الجنس ان اغلب المؤكدين من الاناث ، وان التقاطع مع متغير السن قد دل على ان اكبر فئات المعارضين للذين اعمارهم بين 31 الى 50 سنة ، وان التقاطع مع متغير الوظيفة يبين ان الاداريين هم الأكثر تأكيدا ، وكذلك هي الفئة الأكثر رفضا نظرا لحجمهم الكبير في طبقات العينة المختارة مقارنة مع الاطارات البيداغوجية والعمال المهنيين ، حيث ان الاداريين هم الأكثر تواجدا في اماكن العمل يوميا لأطول الفترات ، ونلاحظ كذلك ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو اتجاه ايجابي باعتبار ان نسبة المؤكدين اكبر من نسبة الرافضين ، مما يبين ان هناك تطبيقا للقوانين واستعمال الشدة والحزم في ادارة الصراعات داخل

المؤسسة محل الدراسة وان هذا المؤشر من بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة غالبا ما يتم استخدامه بهدف تحقيق الانضباط والفعالية التنظيمية كهدف عام لها.

6-3-1- تحليل عبارة: " قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم

الجدول رقم (63): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 15 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |       |           |       |       |       |               |         | الخيارات |        | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|-----------|-------|-------|-------|---------------|---------|----------|--------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |       | عامل مهني |       | اداري |       | إطار بيداغوجي |         | التكرار  | دائما  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر   | انثى      | ذكر   | انثى  | ذكر   | انثى          | ذكر     |          |        |   |
| 65      | 03               | 23               | 30               | 09               | 44      | 21    | 08        | 04    | 29    | 09    | 07            | 08      | الجنس    |        | قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم |
|         |                  |                  |                  | 65               |         | 12    |           | 38    |       | 15    |               | التكرار |          | النسبة |   |
|         |                  |                  |                  | %46.1            |         | %12.9 |           | %3.5  |       | %16.6 |               |         |          |        |   |
| 52      | 06               | 14               | 20               | 12               | 36      | 16    | 06        | 04    | 21    | 06    | 09            | 06      | الجنس    |        | في بعض الاحيان  |
|         |                  |                  |                  | 52               |         | 10    |           | 27    |       | 15    |               | التكرار |          | النسبة |   |
|         |                  |                  |                  | %36.9            |         | %10.3 |           | %28.4 |       | %13.3 |               |         |          |        |   |
| 24      | 05               | 10               | 06               | 03               | 18      | 11    | 03        | 03    | 08    | 04    | 02            | 04      | الجنس    |        | ابدا غير صحيح   |
|         |                  |                  |                  | 24               |         | 06    |           | 12    |       | 06    |               | التكرار |          | النسبة |   |
|         |                  |                  |                  | %17              |         | %4.8  |           | %13.1 |       | %6.1  |               |         |          |        |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48    | 17        | 11    | 58    | 19    | 18            | 18      | المجموع  |        |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

أجاب ما نسبته 46.1% في الجدول أعلاه ب دائما على العبارة " قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم " ، بعدد 65 مفردة من مفردات العينة اغلهم من الاناث ومن سن 31 الى 40 سنة ، واجاب نسبة 36.9% ب في بعض الاحيان بعدد 52 مفردة 36 منهم اناث و16 ذكور ، واجاب 17% ب ابدا غير صحيح بعدد 24 مفردة 18 منهم اناث و11 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين على استخدام المؤشر هم من سن 31 الى 40 سنة وان اكثر النافيين له من سن 41 الى 50 سنة ، وهذه الفئات تتميز بخبرة جيدة في مجال العمل الذي تنتهي اليه أي ان تأكيدهم كان منطلق سنوات العمل الطويلة بالمؤسسة ، ونستنتج من ذلك بان ابراز الادارة لمظهر القوة سمة متوفرة في المؤسسة محل الدراسة ودليل ذلك ان نسبة التأكيد جاءت اكبر من نسبة الرفض

، أي ان هناك استخداما للقوة والحزم بدرجة معينة كمؤشر من مؤشرات بعد الهيمنة والسيطرة في ادارة مختلف اوجه الصراع لتحقيق الفعالية المطلوبة في المؤسسة .

#### 1-4- عرض وتحليل بعد استراتيجية التكيف والارضاء

1-4-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الرابع للمتغير المستقل (استراتيجية التكيف والارضاء):

الجدول رقم (64): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التكيف والارضاء

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 1       | 0.746             | 1.652           | مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع   |
| 2       | 0.712             | 1.879           | تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك.  |
| 1       | 0.733             | 1.737           | إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة   |
| 1       | 0.766             | 1.723           | عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا. |
| 1       | 0.755             | 1.759           | علاقاتي الجيدة مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل   |
| 1.4     | 0.485             | 1.750           | المجموع: استراتيجية التكيف والارضاء  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد الرابع " التكيف والارضاء" المتعلق بالمتغير المستقل للدراسة " استراتيجيات إدارة الصراع" ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام للبعد ب 1.750 وانحراف معياري قيمته 0.485 وهو اتجاه إيجابي بالتأكيد على وجود استخدام لهذه البعد في إدارة الصراع التنظيمي ضمن الاستراتيجيات المستخدمة نظرا لاقتراب المتوسط العام من القيمة 1 واستقرار منوالها عند القيمة 1.4 ، وقد سجلت العبارة " تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك" اكبر قيمة للمتوسط بين مؤشرات البعد والتي قدرت ب 1.879 وانحراف معياري 0.712 وهي بذلك اقرب القيم الى القيمة 2 المتوسط العام لإجابات المبحوثين ، تلمها عبارة " علاقاتي الجيدة

مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 1.759 وانحراف معياري 0.755 ، ثم عبارة " إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة " بمتوسط حسابي 1.737 وانحراف معياري 0.733، ثم عبارة" عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا" بمتوسط حسابي 1.723 وانحراف معياري 0.766، واخيرا العبارة " مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع" بمتوسط حسابي 1.652 وانحراف معياري 0.746 ، حيث كان ترتيب منوال العبارات كلها عند القيمة 1 ما عدا عبارة واحدة عند القيمة 2 ، مما يدل على وجود استخدام التكيف والارضاء كبعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة ، وان الاتجاه العام للبعد هو الإقرار باستخدام المؤشرات السالف ذكرها في عبارات الجدول .

#### 2-4-1- تحليل عبارة: " مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع "

الجدول رقم (65): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 16 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن                  |                       |                       |                       | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة                                      |                |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|----------------|
|         | 20من<br>30 إلى<br>سنة | 31من<br>40 إلى<br>سنة | 41من<br>50 إلى<br>سنة | 51من<br>60 إلى<br>سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |                |
|         |                       |                       |                       |                       | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |                |
| 72      | 05                    | 27                    | 28                    | 12                    | 47      | 25  | 07        | 07  | 32    | 09  | 08            | 09  | الجنس    | مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع |                |
|         |                       |                       |                       |                       | 72      |     | 14        |     | 41    |     | 17            |     | التكرار  |  | دائما          |
|         |                       |                       |                       |                       | %51.1   |     | %14.3     |     | %39.3 |     | %18.4         |     | النسبة   |  |                |
| 46      | 07                    | 12                    | 20                    | 07                    | 30      | 16  | 06        | 04  | 16    | 05  | 08            | 07  | الجنس    | ويحاول إرضاء الجميع                          |                |
|         |                       |                       |                       |                       | 46      |     | 10        |     | 21    |     | 15            |     | التكرار  |  | في بعض الاحيان |
|         |                       |                       |                       |                       | %32.6   |     | %9.1      |     | %25.1 |     | %11.7         |     | النسبة   |  |                |
| 23      | 02                    | 08                    | 08                    | 05                    | 16      | 07  | 04        | 00  | 10    | 05  | 02            | 02  | الجنس    | صحيح   |                |
|         |                       |                       |                       |                       | 23      |     | 04        |     | 15    |     | 04            |     | التكرار  |  | ابدا غير صحيح  |
|         |                       |                       |                       |                       | %16.3   |     | %4.6      |     | %12.6 |     | %5.9          |     | النسبة   |  |                |
| 141     | 14                    | 47                    | 56                    | 24                    | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول أعلاه يدرس اتجاه إجابات المبحوثين للمؤشر الأول من بعد استراتيجية التكيف والارضاء ، وهذا المؤشر يصف نمط القيادة المستخدم في هذه الاستراتيجية والذي يتميز فيه القائد او المسؤول بالجنوح نحو السلم

وعدم التصعيد ومحاولة تقديم الحلول التي ترضي الجميع في حالات الصراع بين الأطراف المختلفة ، وقد اختار نسبة 51.1% الخيار " دائما " بعدد 72 مفردة من مفردات العينة منهم 47 اناث و25 ذكور ، في حين أجاب ما نسبته 16.3% بالاختيار " ابدا غير صحيح " ب 23 مفردة 16 منها اناث و 07 ذكور ، وقد اختار نسبة 32.6% التعبير ب " في بعض الأحيان" ، بعدد 46 مفردة 30 منهم اناث و 16 ذكور ، وقد دل التقاطع بين العبارة ومتغير الوظيفة ان اكثر المؤكدين هم من فئة الإداريين ثم الإطارات ثم المهنيين ، في حين دل التقاطع مع متغير السن ان كثر المؤكدين ما بين سن 31 الى 40 سنة والرافضين بعدد متساوي بين عمر من 31 الى 40 سنة ومن 41 الى 50 سنة ، حيث ان التأكيد على هذا المؤشر كان قويا والذي تجاوز نصف عدد العينة بالمقارنة مع الرافضين الذين قدروا بأكثر من ربع عينة الدراسة بقليل، والذين كان وسطيين في اجابتهم بثلاث عينة الدراسة ، ويدل ذلك على ان هناك استخداما لهذا المؤشر حيث ان مديري المؤسسات الشبانية يختلفون في طريقة تسييرهم لأمر العمل وان غالبيتهم يبحثون عن الاستقرار والابتعاد عن المشاكل قدر الإمكان من خلال محاولة إرضاء العاملين تحت ادارتهم .

3-4-1- تحليل عبارة: " تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك"

الجدول رقم (66): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 17 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات       | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------------|--|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |                |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                |  |
| 45      | 03               | 14               | 18               | 10               | 26      | 19  | 03        | 04  | 19    | 09  | 04            | 06  | الجنس          | تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك |
|         |                  |                  |                  |                  | 45      |     | 07        |     | 28    |     | 10            |     | دائما          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.9   |     | %8.9      |     | %24.6 |     | %11.5         |     | النسبة         |  |
| 68      | 07               | 25               | 26               | 10               | 45      | 23  | 07        | 06  | 26    | 06  | 12            | 11  | الجنس          | العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك                                 |
|         |                  |                  |                  |                  | 68      |     | 13        |     | 32    |     | 23            |     | في بعض الاحيان |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %48.2   |     | %13.5     |     | %37.1 |     | %17.4         |     | النسبة         |  |
| 28      | 04               | 08               | 12               | 04               | 22      | 06  | 07        | 01  | 13    | 04  | 02            | 01  | الجنس          | عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك  |
|         |                  |                  |                  |                  | 28      |     | 08        |     | 17    |     | 03            |     | ابدا غير صحيح  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %19.9   |     | %5.6      |     | %15.3 |     | %7.1          |     | النسبة         |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع        |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول المؤشر الثاني الخاص بفرض التكيف مع ظروف العمل لبعده التكيف والارضاء للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث ان نسبة 31.9% بعدد 45 مفردة من مفردات العينة 26 منهم اناث و19 ذكور اجابوا ب دائما اكثرهم من سن 31 الى 40 سنة ، بالمقابل أجاب 28 مفردة من مفردات العينة 22 منهم اناث و06 ذكور ب " ابدا غير صحيح " بنسبة 19.9% اكثرهم من سن 31 الى 40 سنة أيضا ، وقد أجاب نسبة 48.2% ب " في بعض الأحيان " بعدد 68 مفردة من مفردات العينة 45 منهم اناث و23 ذكور ، اكثرهم من 31 الى 40 سنة ، ويدل ذلك على ان هناك اتفاق بين الموظفين والعمال على وجود توجيه من الإدارة نحو التأقلم مع مختلف ظروف العمل والتكيف مع المتغيرات التي تحدث وتقديم الوعود بتحسين الأوضاع تدريجيا كلما سمحت الفرصة لذلك ، ومن هذا المنطلق تحدث التنازلات من كلا الطرفين حيث يسعى كل طرف الى حماية مصالحه وتحقيق أهدافه، ونستنتج من ذلك ان هناك ممارسة لهذا المؤشر في اطار البعد التكيف والارضاء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

4-4-1- تحليل عبارة: " إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة "

الجدول رقم (67): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 18 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |       |           |       |       |         |                |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|-----------|-------|-------|---------|----------------|-----|----------|--|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |       | عامل مهني |       | اداري |         | إطار بيداغوجي  |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر   | انثى      | ذكر   | انثى  | ذكر     | انثى           | ذكر |          |  |
| 61      | 06               | 20               | 24               | 11               | 41      | 20    | 06        | 04    | 27    | 12      | 08             | 02  | الجنس    | إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة |
|         |                  | 61               |                  | 10               |         | 39    |           | 12    |       | التكرار | دائما          |     |          |  |
|         |                  | %43.3            |                  | %12.1            |         | %33.3 |           | %15.6 |       | النسبة  |                |     |          |  |
| 56      | 05               | 17               | 25               | 09               | 35      | 21    | 04        | 05    | 26    | 05      | 05             | 11  | الجنس    | ما احتاجه مباشرة   |
|         |                  | 56               |                  | 09               |         | 31    |           | 16    |       | التكرار | في بعض الاحيان |     |          |  |
|         |                  | %39.7            |                  | %11.1            |         | %30.6 |           | %14.3 |       | النسبة  |                |     |          |  |
| 24      | 03               | 10               | 07               | 04               | 17      | 07    | 07        | 02    | 05    | 02      | 05             | 03  | الجنس    | ما احتاجه مباشرة   |
|         |                  | 24               |                  | 09               |         | 07    |           | 08    |       | التكرار | ابدا غير صحيح  |     |          |  |
|         |                  | %17              |                  | %4.8             |         | %13.1 |           | %6.1  |       | النسبة  |                |     |          |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48    | 17        | 11    | 58    | 19      | 18             | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

العبارة " إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة «تدل على استجابة الادارة لطلبات العمال والموظفين خاصة فيما يتعلق بالعتاد والوسائل المستعملة في انشطتهم، حيث يحتاج الاطارات الى العتاد البيداغوجي اللازم للتنشيط الرياضي والشباني ويحتاج الاداريين الى الادوات والعتاد المكتبي والورقي وغيره من اثاث مستخدم ووسائل متاحة، كما يحتاج المهنيين الى ادوات الصيانة والحراسة مثل اللباس والاحذية المصاييح .... وغيرها من المستلزمات ، وقد يؤدي نقص توفر العتاد العديد من المشكلات التي تحول دون القيام بالمهام المختلفة على احسن وجه لذلك فان استجابة الادارة في توفير العتاد والوسائل المطلوبة يعد عنصرا هاما في ارضاء العاملين والموظفين ، ومن ثم قمنا باستخدام هذه العبارة كمؤشر من مؤشرات بعد الارضاء والتكيف في اطار استراتيجيات ادارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد اكد نسبة 43.3% بعدد 61 مفردة من مفردات الدراسة ان الادارة توفر المستلزمات المطلوبة في حين ان 17% بعدد 24 مفردة عبروا عن عدم صحة ذلك ، والباقي عبروا انه احيانا ما يتم ذلك بنسبة قدرت ب 39.7% بعدد 56 من مفردات العينة وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤكدين من طبقة الاداريين وكذلك الإطارات البيداغوجية واغلب الراضين من طبقة العمال المهنيين ، وهو ما يدل على ان العمال مهنيين ليس لهم ظروف وامكانيات العمل الجيد مقارنة بالفئات الاخرى ، كما دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤيدين من سن 31 الى 40 سنة واكثر المعارضين من سن 41 الى 50 سنة وهم العمال ذوي الخبرة الكبيرة في العمل والذين يقدرن الاحتياجات التي يجب توفرها منطقيا.

1-4-5- تحليل عبارة : " عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على

تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا "

الجدول رقم (68): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 19 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات        | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|-----------------|---|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |                 |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                 |   |
| 66      | 10               | 28               | 21               | 07               | 46      | 20  | 08        | 04  | 30    | 08  | 08            | 08  | الجنس           | عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا " |
|         |                  |                  |                  |                  | 66      |     | 12        |     | 38    |     | 16            |     | دائما           |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %46.8   |     | %13.1     |     | %36.0 |     | %16.9         |     | التكرار النسبية |   |
| 48      | 09               | 22               | 14               | 03               | 30      | 18  | 05        | 04  | 19    | 07  | 06            | 07  | الجنس           | باستدعائنا وتهدئة   |

|         |    |    |    |    | 48    |      | 09    |       | 26     |    | 13   |    | التكرار | في بعض الاحيان | الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا |
|---------|----|----|----|----|-------|------|-------|-------|--------|----|------|----|---------|----------------|--|
|         |    |    |    |    | %34   | %9.5 | %26.2 | %12.3 | النسبة |    |      |    |         |                |  |
| 27      | 04 | 12 | 06 | 05 | 17    | 10   | 04    | 03    | 09     | 04 | 04   | 03 | الجنس   |                |  |
|         |    |    |    |    | 27    |      | 07    |       | 13     |    | 07   |    | التكرار | ابدا غير صحيح  |  |
|         |    |    |    |    | %19.1 |      | %5.4  |       | %14.7  |    | %6.9 |    | النسبة  |                |  |
| المجموع |    |    |    |    | 93    | 48   | 17    | 11    | 58     | 19 | 18   | 18 |         |                |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتهدئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا " حيث تمثل هذه العبارة مؤشرا من مؤشرات بعد استراتيجيية التكيف والارضاء للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، والذي يدل استخدام التهدئة والحلول الوسطية كطريقة لتفادي الصراع والحد منه داخل المؤسسة ، وقد أجاب نسبة 46.8% بعدد 66 مفردة من مفردات عينة الدراسة 46 منهم اناث و20 ذكور ب " دائما" ، اكثرهم من سن 31 الى 40 سنة ، في حين أجاب 19.1% بعدد 27 مفردة 17 منهم اناث و10 ذكور بالنفي " ابدا غير صحيح" ، اكثرهم من سن 41 الى 50 سنة ، وأجاب ما نسبته 34% بعدد 48 مفردة 30 منهم اناث و18 ذكور ب " في بعض الأحيان" ، حيث نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو نحو العبارة "دائما"، مما يؤكد وجود استخدام لهذا المؤشر ، حيث تميل الإدارة الى الحلول السلمية والتفاوض والتوسط في حل النزاعات والخلافات نظرا لتشعب علاقات العمل وتعقدها وكثرة التدخلات التي تبحث عن تهدئة الخلافات والصراعات اكثر من اللجوء الى التعامل معها بحيادية وفقا لما تمليه قوانين التنظيم ، ونلاحظ من خلال تقاطع العبارة مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤيدين من فئة الإداريين ثم الإطار البيداغوجية اما الرافضين فاعلهم من فئة الإداريين .

1-4-6- تحليل عبارة : " علاقاتي الجيدة مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل

الجدول رقم (69): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 20 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | المجموع |     | الوظيفة   |     |       |     |               |    | الخيارات | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|----|----------|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة |         |     | عامل مبني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |    |          |         |
|         | انثى             | ذكر              | انثى             | ذكر              | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر |               |    |          |         |
| 61      | 09               | 25               | 20               | 07               | 39      | 22  | 07        | 03  | 26    | 08  | 06            | 11 | الجنس    |         |

|         |    |    |    |    | 61    |    | 10    |    | 34    |    | 17    |    | التكرار | دائما             | علاقاتي<br>الجيدة مع<br>الادارة<br>وزملائي هو<br>السبب في<br>تفاني في<br>العمل |
|---------|----|----|----|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|---------|-------------------|--|
|         |    |    |    |    | %43.3 |    | %12.1 |    | %33.3 |    | %15.6 |    | النسبة  |                   |  |
| 53      | 06 | 19 | 19 | 09 | 34    | 19 | 06    | 06 | 20    | 08 | 08    | 05 | الجنس   |                   |  |
|         |    |    |    |    | 53    |    | 12    |    | 28    |    | 13    |    | التكرار | في بعض<br>الاحيان |  |
|         |    |    |    |    | %37.6 |    | %10.5 |    | %28.9 |    | %13.5 |    | النسبة  |                   |  |
| 27      | 01 | 08 | 12 | 06 | 20    | 07 | 04    | 02 | 12    | 03 | 04    | 02 | الجنس   |                   |  |
|         |    |    |    |    | 27    |    | 06    |    | 15    |    | 06    |    | التكرار | ابدا غير<br>صحيح  |  |
|         |    |    |    |    | %19.1 |    | %5.4  |    | %14.7 |    | %6.9  |    | النسبة  |                   |  |
| المجموع |    |    |    |    | 93    | 48 | 17    | 11 | 58    | 19 | 18    | 18 |         |                   |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

قراءة الجدول السابق تبين ان نسبة 43.3% بعدد 61 مفردة من مفردات العينة 39 منهم اناث و22 ذكور قد أجاب بالتأكيد دائما ، بالمقابل أجا ب ما نسبته 19.1% بعدد 27 مفردة 20 منهم اناث و07 ذكور بالنفي «ابدا غير صحيح " وأجا ب نسبة 37.6% بعدد 53 مفردة 34 منهم اناث و19 ذكور ب " في بعض الأحيان " ، حيث نلاحظ ان الاتجاه العام للمبحوثين حول عبارة " علاقاتي الجيدة مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل" كانت إيجابية في مجملها تؤكد على ان هناك ميول من طرف العمال والموظفين الى العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل ، وهو مؤشر خاص ببعد التكيف والارضاء يقوم على التأقلم مع طبيعة العمل والسلوكيات الفردية والجماعية المصاحبة لمناخ العمل وظروفه وان الفعالية المطلوبة في العمل مرتبطة أساسا بتوفر علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء في العمل.

#### 5-1- عرض وتحليل بعد استراتيجية التجنب والهروب

##### 5-1-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الخامس للمتغير المستقل (استراتيجية

التجنب والهروب):

الجدول رقم (70): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد استراتيجية التجنب والهروب

| الترتيب | الانحراف<br>المعياري<br>(المنوال) | المتوسط<br>الحسابي | العبارة  |
|---------|-----------------------------------|--------------------|--|
| 2       | 0.751                             | 2.021              | تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا. |
| 2       | 0.765                             | 2.170              | لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع            |

|   |       |       |   |
|---|-------|-------|---|
| 2 | 0.706 | 2.241 | إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم. |
| 3 | 0.753 | 2.333 | عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل، الإدارة تهرب ولا تتدخل الا إذا تفاقم الوضع   |
| 2 | 0.732 | 1.794 | طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف                                    |
| 2 | 0.373 | 2.112 |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

الجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات البعد الخامس " التجنب والهروب" للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث نلاحظ ان المتوسط العام للبعد قدر ب 2.112 وهي قيمة اكبر من المتوسط العام للإجابات 2 ، وعليه فان الاتجاه العام بالمبحوثين يتجه سلبي نحو النفي أي ان اغلب المبحوثين عبروا ب "ابدا غير صحيح" على عبارات البعد التي تمثل مؤشرات هذه الاستراتيجية ، وقد سجل اكبر متوسط حسابي 2.333 للعبارة "عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل، الإدارة تهرب ولا تتدخل الا إذا تفاقم الوضع" بانحراف معياري 0.753، تليها عبارة " إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم" بمتوسط حسابي 2.241 وانحراف معياري 0.706 ، ثم عبارة " لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع" بمتوسط حسابي 2.170 وانحراف معياري 0.675، واخيرا عبارة " تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا" بمتوسط حسابي 2.021 انحراف معياري 0.751، وقد قدر الانحراف المعياري العام للبعد ب 0.373 ، حيث نستنتج ان كل المؤشرات قد وصلت للقيمة 2 ومنها ما تعدت هذه القيمة في ترتيب منوالها مما يدل على وان هناك نفي لاستخدام هذا البعد ضمن المتغير المستقل للدراسة في المؤسسة .

2-5-1- تحليل عبارة : " تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا

الجدول رقم (71): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 21 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن         |              |              |              | المجموع | الوظيفة   |       |               | الخيارات | العبارة |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|-----------|-------|---------------|----------|---------|
|         | من 20 الى 30 | من 31 الى 40 | من 41 الى 50 | من 51 الى 60 |         | عامل مهني | اداري | إطار بيداغوجي |          |         |
|         |              |              |              |              |         |           |       |               |          |         |

| سنة | سنة | سنة | سنة | سنة | انثى  | ذكر | انثى  | ذكر | انثى  | ذكر | انثى  | ذكر | الجنس   |   |                |
|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|---------|---|----------------|
| 38  | 07  | 10  | 16  | 05  | 19    | 19  | 02    | 05  | 14    | 06  | 03    | 08  | الجنس   | تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا |                |
|     |     |     |     |     | 38    |     | 07    |     | 20    |     | 11    |     | التكرار |   | دائما          |
|     |     |     |     |     | %27.0 |     | %7.5  |     | %20.8 |     | %9.7  |     | النسبة  |   |                |
| 62  | 03  | 24  | 25  | 10  | 44    | 18  | 10    | 03  | 29    | 08  | 05    | 07  | الجنس   | تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا   |                |
|     |     |     |     |     | 62    |     | 13    |     | 37    |     | 12    |     | التكرار |   | في بعض الاحيان |
|     |     |     |     |     | %44.0 |     | %12.3 |     | %33.9 |     | %15.8 |     | النسبة  |   |                |
| 41  | 04  | 13  | 15  | 09  | 30    | 11  | 05    | 03  | 15    | 05  | 10    | 03  | الجنس   | تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا   |                |
|     |     |     |     |     | 41    |     | 08    |     | 20    |     | 13    |     | التكرار |   | ابدا غير صحيح  |
|     |     |     |     |     | %29.1 |     | %8.1  |     | %22.4 |     | %10.5 |     | النسبة  |   |                |
| 141 | 14  | 47  | 56  | 24  | 93    | 48  | 17    | 11  | 58    | 19  | 18    | 18  | المجموع |   |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح لنا الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا" التي تمثل المؤشر الاول من بعد استراتيجية التجنب والهروب لادارة الصرع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، وهذه العبارة تشير الى عدم تدخل الادارة بصفة مباشرة في تحديد المهام الفردية او متابعتها ومراقبتها بدقة ، وتركها للعمال والموظفين الذين يتوجهون اليها رغبة منهم في القيام بها حسب ميولاتهم ورغباتهم ، ويحدث ذلك في فرق العمل المنفصلة او المؤسسات الفرعية التي يقودها شخص واحد عادة ، وهو نوع من التعمد الاداري في عدم التضيق على العمال في اختيار مهامهم ، وقد جاءت اجابات المبحوثين تأكيدا باختيار العبارة دائما بنسبة %27.0 بعدد 38 مفردة فقط من مفردات عينة الدراسة تساوى فيها عدد الاناث والذكور ب19 مفردة لكل منهم ، في حين كان نسبة افراد العينة الذين قاموا بالنفي باختيارهم العبارة " ابدا غير صحيح " %29.1 بعدد 41 مفردة 30 منهم اناث و11 ذكور ، اما النسبة الاكبر فكانت للاختيار " في بعض الاحيان" ب %44.0 بعدد 62 مفردة من مفردات العينة 44 منهم اناث و18 ذكور ، ويدل ذلك على وجود نفي لاستخدام هذا المؤشر باعتبار ان نسبة المؤيدين اقل من نسبة الراضين ، وان اكثر المبحوثين كانت اجابتهم وسطية ، وقد دل تقاطع العبارة مع متغير الوظيفة والسن ان اكثر الراضين هم من فئة الاداريين والاطارات البيداغوجية ما بين سن 31 الى 40 سنة وانه هناك تساويا تقريبا بين متوسطي الاجابة للفئة من 31 الى 40 سنة والفئة من 41 الى 50 سنة ، حيث كلما زادت سنوات العمل والخبرة كان هناك زيادة في التعود على العمل وظروفه وعدم مبالاة الرقابة الادارية .

3-5-1- تحليل عبارة: " لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع

الجدول رقم (72): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 22 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات |                | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|----------------|---|
|         | من 20 إلى 30 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 51 إلى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | دائما    | التكرار        |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |                |   |
| 31      | 04               | 09               | 15               | 03               | 17      | 14  | 04        | 05  | 10    | 05  | 03            | 04  | الجنس    |                | لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع |
|         |                  |                  |                  |                  | 31      |     | 09        |     | 15    |     | 07            |     | النسبة   |                |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %22     |     | %6.2      |     | %16.9 |     | %7.9          |     |          |                |   |
| 55      | 04               | 21               | 25               | 05               | 39      | 16  | 07        | 03  | 27    | 05  | 05            | 08  | الجنس    |                | مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع                                |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 10        |     | 32    |     | 13            |     | التكرار  | في بعض الاحيان |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %39     |     | %10.9     |     | %30.0 |     | %14.0         |     | النسبة   |                |   |
| 55      | 06               | 17               | 16               | 16               | 37      | 18  | 06        | 03  | 21    | 09  | 10            | 06  | الجنس    |                | الموضوع   |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 09        |     | 30    |     | 16            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %39     |     | %10.9     |     | %30.6 |     | %14.0         |     | النسبة   |                |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |                |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول عبارة " لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع " وهي المؤشر الثاني لبعدها استراتيجية التجنب والهروب والتي تعني ان الإدارة تتجنب التدخل المباشر لحل المشكلات والصراعات التي تحدث بالمؤسسة ، وتتعمد إطالة النظر في موضوع الصراع او تأجيله لكي يكون هناك مجال اكبر للصلح او تنازل احد الأطراف للأخر ، او البحث عن حلول ترضي الطرفين ، وقد أجاب بالتساوي ما نسبته %39 من المبحوثين ب "ابدا غير صحيح " بعدد 55 مفردة من مفردات عينة الدراسة 37 منهم اناث و 18 ذكور ، وكذلك "في بعض الاحيان " بعدد 55 مفردة ايضا 39 منهم اناث و 16 ذكور ، بالمقابل اجاب %22 بالاختيار " دائما " بعدد 31 مفردة من مفردات عينة الدراسة 17 منهم اناث و 14 ذكور ، ويعني ذلك ان نسبة الراضين اكبر من نسبة المؤكدين أي ان هناك اتجاها سلبيا لدى المبحوثين ونفيا للاستخدام الكبير لهذا المؤشر من هذا البعد ضمن متغير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد دل التقاطع بين العبارة ومتغير السن ان اكثر الراضين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة وان اكثر الاجابات الوسطية كانت للفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، في حين اكثر المؤيدين للفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، أي ان هناك تساوي تقريبا في الفئة العمرية بين الرفض والتأييد ، وان ما يحدث الفرق هو الفئة العمرية التي لها الخبرة الاكثر في ميدان العمل ، اما التقاطع مع متغير الوظيفة فيبين

ان اكثر الذين ينفون استخدام هذا المؤشر هم من فئة الاداريين ثم الاطارات البيداغوجيين واخيرا العمال المهنيين ، وهو ما يدل على ان الاداريين والبيداغوجيين لهم من التجربة ما يبين لهم ضعف استخدام هذا المؤشر ، بالمقابل اكثر المؤيدين هم من فئة الاداريين تليها فئة العمال المهنيين ثم البيداغوجيين ما يوضح ان العمال المهنيين اكثر استفادة من هذا المؤشر ضمن هذا البعد من ادارة الصراع .

4-5-1- تحليل عبارة : " إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم.

الجدول رقم (73): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 23 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن   |        |        |        | المجموع |     | الوظيفة   |     |       |     |               |     | الخيارات |   | العبارة |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|---------|
|         | 20من   | 31من   | 41من   | 51من   |         |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | التكرار  | النسبة  |         |
|         | الى 30 | الى 40 | الى 50 | الى 60 | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |         |
| 22      | 03     | 09     | 06     | 04     | 16      | 06  | 04        | 01  | 08    | 03  | 04            | 02  | الجنس    | إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم. |         |
|         |        |        |        |        | 22      |     | 05        |     | 11    |     | 06            |     | دائما    |   |         |
|         |        |        |        |        | %15.6   |     | %4.4      |     | %12.0 |     | %5.6          |     | النسبة   |   |         |
| 63      | 05     | 23     | 24     | 11     | 40      | 23  | 07        | 07  | 24    | 08  | 09            | 08  | الجنس    | في بعض الاحيان  |         |
|         |        |        |        |        | 63      |     | 14        |     | 32    |     | 17            |     | التكرار  |   |         |
|         |        |        |        |        | %44.7   |     | %12.5     |     | %34.4 |     | %16.1         |     | النسبة   |   |         |
| 56      | 06     | 18     | 23     | 09     | 37      | 19  | 06        | 03  | 26    | 08  | 05            | 08  | الجنس    | ابدا غير صحيح   |         |
|         |        |        |        |        | 56      |     | 09        |     | 34    |     | 13            |     | التكرار  |   |         |
|         |        |        |        |        | %39.7   |     | %11.1     |     | %30.6 |     | %14.3         |     | النسبة   |   |         |
| 141     | 14     | 47     | 56     | 24     | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تبين قراءة الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينه" ، وهو المؤشر الدال على استخدام طريقة التفرقة بين المتخاصمين او اطراف الصراع الذي يحدث بالمؤسسة ، وذلك بإبعاد الافراد عن بعضهم تفاديا للتصادم او تفاقم الأوضاع ، وقد أجاب ما نسبته %39.7 بعدد 56 مفردة من مفردات عينة الدراسة

37 منهم اناث و19 ذكور بالاختيار " ابدا غير صحيح " ، مقابل نسبة 15.6% بعدد 22 مفردة من مفردات عينة الدراسة 16 منهم اناث و06 ذكور قاموا باختيار التعبير " دائما" ، في حين كانت نسبة أصحاب الإجابة الوسطية " في بعض الأحيان " 44.7% بعدد 63 مفردة 40 منهم اناث و23 ذكور ، وهو ما يوضح ان اغلب المبحوثين غير متأكدين من استخدام هذه الطريقة او الأسلوب في التعامل مع الصراع ، على الرغم من ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تنفي هذا الاستخدام اذا ما قارناها مع نسبة المؤكدين ، ويدل التقاطع مع متغير السن ان اكثر اللذين نفوا استخدام هذا المؤشر من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة وهم الفئة الأقل خبرة والذين لم تكن لهم صراعات كثيرة ، اما اكثر المؤكدين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة وهم العمال الذين كانت لهم تجارب واحداث وخبرات مختلفة في العمل ، اما التقاطع مع متغير الوظيفة فيدل على ان اكثر الراضين من فئة الإداريين ثم البيداغوجيين ثم العمال المهنيين ، وهم امر منطقي بالنظر الى العدد الكبير للعمال الإداريين مقارنة بباقي فئات العمل .

5-5-1- تحليل عبارة : " عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل، الإدارة تهرب ولا تتدخل الا إذا تفاقم الوضع"

الجدول رقم (74): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 24 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن                   |                        |                        |                        | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | 20 من<br>الى 30<br>سنة | 31 من<br>الى 40<br>سنة | 41 من<br>الى 50<br>سنة | 51 من<br>الى 60<br>سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                        |                        |                        |                        | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 24      | 03                     | 05                     | 10                     | 06                     | 13      | 11  | 02        | 05  | 08    | 03  | 03            | 03  | الجنس    | عند حدوث<br>مشكلة او<br>خلاف في<br>العمل،<br>الإدارة تهرب<br>ولا تتدخل الا<br>إذا تفاقم<br>الوضع |
|         |                        |                        |                        |                        | 24      |     | 07        |     | 11    |     | 06            |     | دائما    |  |
|         |                        |                        |                        |                        | %17     |     | %4.8      |     | %13.1 |     | %6.61         |     | النسبة   |  |
| 46      | 05                     | 19                     | 14                     | 08                     | 31      | 15  | 08        | 05  | 18    | 06  | 05            | 04  | الجنس    | في بعض<br>الاحيان<br>الإدارة تهرب<br>ولا تتدخل الا<br>إذا تفاقم<br>الوضع                         |
|         |                        |                        |                        |                        | 46      |     | 13        |     | 24    |     | 09            |     | التكرار  |  |
|         |                        |                        |                        |                        | %32.6   |     | %9.1      |     | %25.1 |     | %11.7         |     | النسبة   |  |
| 71      | 06                     | 23                     | 32                     | 10                     | 49      | 22  | 07        | 01  | 32    | 10  | 10            | 11  | الجنس    | ابدا غير<br>صحيح   |
|         |                        |                        |                        |                        | 71      |     | 08        |     | 42    |     | 21            |     | التكرار  |  |
|         |                        |                        |                        |                        | %50.4   |     | %14.1     |     | %38.8 |     | %18.1         |     | النسبة   |  |
| 141     | 14                     | 47                     | 56                     | 24                     | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل، الإدارة

تهرب ولا تتدخل الا إذا تفاقم الوضع " ، وهو المؤشر الدال على عدم التدخل المباشر من قبل الإدارة في حالة حدوث

صراعات خاصة تلك التي تكون بين الافراد او جماعات العمل وليس لها تأثير كبير على الأداء او العمل ، وقد أجاب نسبة 50.4% بعدد 71 مفردة من مفردات عينة الدراسة 49 منهم اناث و 22 ذكور بالنفي من خلال الاختيار " ابدا غير صحيح " اكثرهم من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة بعدد 32 مفردة ومن فئة الإداريين بعدد 42 مفردة ثم الإطارات البيداغوجيين ثم العمال المهنيين بعدد قليل مقارنة بالباقي ، اما نسبة الذين اختاروا التعبير " دائما" فقد قدرت فقط ب 17% بعدد 24 مفردة من مفردات عينة الدراسة 13 منها اناث و 11 ذكور ، اكثرهم من العمال الإداريين ثم العمال المهنيين وأخيرا الإطارات البيداغوجيين ، ويمكن تفسير هذه المعطيات ان اتجاهها بالنفي لاستخدام هذا المؤشر ضمن بعد استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث ان الإدارة لا تستخدم هذا الأسلوب في تسيير المؤسسة بل على العكس من ذلك فان المواجهة والتدخل لحل النزاعات والصراع هو الواقع الذي يعيشه مجتمع الدراسة او على الأقل العينة المختارة .

1-5-6- تحليل عبارة : " طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في

مختلف الظروف

الجدول رقم (75): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 25 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |          |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مبي |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى     | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 55      | 07               | 18               | 23               | 07               | 40      | 15  | 06       | 04  | 29    | 05  | 05            | 06  | الجنس    | طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 10       |     | 34    |     | 11            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %39     |     | %10.9    |     | %30.0 |     | %14.0         |     | النسبة   |  |
| 60      | 04               | 22               | 22               | 12               | 43      | 17  | 09       | 02  | 22    | 07  | 12            | 08  | الجنس    | وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف                                |
|         |                  |                  |                  |                  | 60      |     | 11       |     | 29    |     | 20            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %42.6   |     | %11.9    |     | %32.8 |     | %15.3         |     | النسبة   |  |
| 26      | 03               | 07               | 11               | 05               | 10      | 16  | 02       | 05  | 07    | 07  | 01            | 04  | الجنس    | العمل في مختلف الظروف  |
|         |                  |                  |                  |                  | 26      |     | 07       |     | 14    |     | 05            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %18.4   |     | %5.2     |     | %14.2 |     | %6.6          |     | النسبة   |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17       | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول اعلاه اتجاه اجابات المبحوثين حول عبارة " طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف" ، وهو المؤشر الأخير من بعد استخدام استراتيجية التجنب والهروب لمتغير الدراسة " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" ، والذي يقصد به ان اعتماد الإدارة على تجنب الصراعات وعدم المبالاة او التصعيد يؤدي الى الاستقرار بالمؤسسة وفعالية اكثر في العمل ، وقد أجاب نسبة 39% من المبحوثين بعدد 55 مفردة من مفردات عينة الدراسة 40 منهم اناث و 15 ذكور بالتعبير " دائما" ، مقابل نسبة 18.4% بعدد 26 مفردة 10 منهم اناث و16 ذكور بالتعبير " ابدأ غير صحيح" ، اما أصحاب التعبير " في بعض الأحيان " فقد كانت نسبتهم 42.6% بعدد 60 مفردة 43 منهم اناث و 17 ذكور ، أي ان الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه العبارة قد جاءت بالتأكيد ، حيث دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة بعدد 23 وان اكثر الذين نفوا استخدام هذا المؤشر من نفس الفئة العمرية أيضا ولكن بعدد اقل 11 مفردة فقط ، والتقاطع مع متغير الوظيفة يبين ان اكثر المؤكدين من فئة الإداريين ، في حين الذين نفوا من العمال المهنيين نسبيا بين طبقات عينة الدراسة ، وتوضح هذه المعطيات ان استخدام أسلوب التجنب والهروب ليس بالضرورة سلبيا في طريقة إدارة المؤسسة فقد يكون ملائما لبعض حالات الصراع خاصة الأقل حدة منها ، وان الحل في احتواء الصراع افضل من تصعيده وذلك بتفضيل لدى العمال الإداريين والبيداغوجيين نظرا لتعاونهم المستمر في العمل ، اما بالنسبة للعمال المهنيين فان التجنب لا يخدم مصالحهم وقد يضاعف سوء الظروف في العمل التي قد تواجههم ، وانه على الرغم من النتائج السلبية لمؤشرات بعد التجنب والهروب الا ان هناك قبول للبعد في العموم

## 2- عرض وتحليل بيانات المتغير التابع الفعالية التنظيمية

## 2-1- عرض وتحليل بعد التطوير والتحفيز

## 2-1-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الاول للمتغير التابع (التطوير):

الجدول رقم (76): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد التطوير

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 3       | 0.741             | 2.255           | عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز القى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي               |
| 2       | 0.755             | 2.042           | تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للأشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل.     |
| 2       | 0.726             | 1.908           | هناك روح رياضية بيني وبين زملائي في العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا            |
| 2       | 0.766             | 1.886           | مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل |
| 2       | 0.514             | 2.023           | المجموع: التطوير والتحفيز  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يتضح لنا من خلال الجدول السابق ان متوسط اتجاهات المبحوثين حول بعد التطوير+التحفيز للمتغير التابع الفعالية التنظيمية بلغ قيمة 2.023 بانحراف معياري 0.514، أي انها تتساوى تقريبا مع المتوسط الحسابي العام المقدرب 2 ، أي ان إجابات المبحوثين حول هذا البعد متباينة بقيم متساوية بين التأكيد على وجود عنصر التطوير وبين من ينفي ذلك ، حيث كلما اقتربت الإجابات من القيمة 1 دل ذلك على اختيارالاتجاه الإيجابي وهو تحقق هذا البعد من ابعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، وكلما اقترب من القيمة 3 فان ذلك يدل على نفي وجوده ، ولقد كانت اكبر قيمة مسجلة للمتوسط الحسابي هي 2.255 الخاص بعبرة" عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز القى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي " بانحراف معياري 0.741، أي انه قليل ما يتم استخدام التحفيز في المؤسسة محل الدراسة للحصول على درجة اعلى من التطور في العمل، يلها عبارة " تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للأشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.042 وانحراف معياري 0.755 وهو اتجاه قريب جدا من المتوسط أي ان هناك تباينا كبيرا في إجابات المبحوثين حول هذه العبرة مما يدل ان هناك اختلاف في نظرة المستخدمين لمعيار الكفاءة والجدارة في العمل ، ثم عبارة " هناك روح رياضية بيني وبين زملائي في

العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا " بمتوسط حسابي 1.908 وانحراف معياري 0.726 وهو اتجاه بالقبول موجب قريب من المتوسط العام بدرجة ضعيفة ، أي ان هناك مؤشرا للروح الرياضية بين عمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة ، وفي الأخير عبارة " مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل" بمتوسط حسابي 1.886، وانحراف معياري 0.766 وهو كذلك اتجاه موجب بدرجة ضعيفة للمبحوثين حول دور الإدارة في تحقيق التطور لدي العمال والموظفين من خلال التحفيز المستمر لهم .

2-1-2-تحليل عبارة : " عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز اتلقى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي

الجدول رقم (77): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 26 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |                |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|----------------|
|         | من 51 إلى 60 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 20 إلى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |                |
| 25      | 03               | 06               | 10               | 06               | 15      | 10  | 03        | 01  | 10    | 03  | 02            | 06  | الجنس    | عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز اتلقى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 25      |     | 04        |     | 13    |     | 08            |     | التكرار  |   | دائما          |
|         |                  |                  |                  |                  | %17.7   |     | %5.0      |     | %13.7 |     | %6.4          |     | النسبة   |   |                |
| 55      | 02               | 22               | 25               | 06               | 37      | 18  | 07        | 04  | 25    | 09  | 05            | 05  | الجنس    | تحفيزا من الادارة معنويا او مادي  |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 11        |     | 34    |     | 10            |     | التكرار  |   | في بعض الاحيان |
|         |                  |                  |                  |                  | %39     |     | %10.9     |     | %30.0 |     | %14.0         |     | النسبة   |   |                |
| 61      | 09               | 19               | 21               | 12               | 41      | 20  | 07        | 06  | 23    | 07  | 11            | 07  | الجنس    | ابدا غير صحيح   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 61      |     | 13        |     | 30    |     | 18            |     | التكرار  |   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | %43.3   |     | %12.1     |     | %33.3 |     | %15.6         |     | النسبة   |   |                |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول مدى حصولهم على التحفيز المعنوي او المادي عند قيامهم بنشاطات إضافية او متميزة ، وقد دلت النتائج ان نسبة 43.3% قاموا بنفي حدوث ذلك بعدد 61 مفردة من مفردات عينة الدراسة 41 منهم اناث و 20 ذكور قد اختاروا الإجابة ب " ابدا غير صحيح" اغلبيهم من سن 41 الى 50 سنة ، وقد أجاب 55 مفردة من مفردات العينة بالإجابة الوسطية " في بعض الأحيان" بنسبة 39% ، 37 منهم اناث و 18 ذكور ، اغلبيهم من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ، اما نسبة افراد العينة الذين اجابوا ب "دائما" فقد كانت 17.7% بعدد 25 مفردة 10 منها ذكور و 15 اناث ، تساوت فيها الفئات العمرية من 20 الى 30 سنة وفئة من 41 الى 50 سنة ، وقد دل تقاطع العبارة مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤكدين من فئة العمال الإداريين ثم الإطارات البيداغوجية ثم العمال المهنيين

ويعود ذلك الى ان اكبر طبقة عددا من طبقات العينة هي فئة الإداريين التي تساوي اكثر من ضعف الإطارات البيداغوجية وهما الفئتان اللتان يحصل اكثر افرادهما على التحفيز المعنوي او المادي نظرا للديناميكية في نشاط البيداغوجيين والعمل الإضافي لدى الإداريين مما يؤهلهم الى القبول الحسن لدى رؤوسهم بالخلاف مع العمال المهنيين الذين ليس لديهم احتكاك مباشر ومستمر بالمسؤول خاصة عمال الحراسة في الفترة الليلية ، كما ان اغلب الرافضين او الذين ينفون ذلك فهم من فئة الإداريين ثم الإطارات البيداغوجية ثم المهنيين وهم الفئة الأكبر حيث لا يرون ان هناك تحفيزا يليق بما يقدمونه من اعمال ، وعلى خلاف ذلك فان اكثر من ثلث العينة أجاب ب " في بعض الأحيان" أي ان التحفيز ليس معدوما ولكنه أيضا غير كافي لإرضاء المستخدمين ودفعهم نحو التطور والتفاني في العمل.

2-1-3-تحليل عبارة : " تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل"

الجدول رقم (78): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 27 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 37      | 03               | 11               | 15               | 08               | 24      | 13  | 05        | 02  | 15    | 04  | 04            | 07  | الجنس    | تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 37      |     | 07        |     | 19    |     | 11            |     | التكرار  | دائما  |
|         |                  |                  |                  |                  | %26.2   |     | %7.3      |     | %20.2 |     | %9.4          |     | النسبة   |  |
| 61      | 04               | 20               | 26               | 11               | 42      | 19  | 07        | 05  | 29    | 08  | 06            | 06  | الجنس    | النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل                                |
|         |                  |                  |                  |                  | 61      |     | 12        |     | 37    |     | 12            |     | التكرار  | في بعض الاحيان   |
|         |                  |                  |                  |                  | %43.3   |     | %12.1     |     | %33.3 |     | %15.6         |     | النسبة   |  |
| 43      | 07               | 16               | 15               | 05               | 27      | 16  | 05        | 04  | 14    | 07  | 08            | 05  | الجنس    | جدارة وكفاءة في العمل  |
|         |                  |                  |                  |                  | 43      |     | 09        |     | 21    |     | 13            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح  |
|         |                  |                  |                  |                  | %30.5   |     | %8.5      |     | %23.5 |     | %11.0         |     | النسبة   |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

أجاب ما نسبته 43.3% بعدد 61 مفردة من مفردات عينة الدراسة 42 منهم اناث و13 ذكور انه في بعض الأحيان ما تمنح الإدارة المناصب العليا او النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل ودل التقاطع مع متغير العمر ان اكثر الافراد الذين قاموا بهذا الاختيار هم من الفئات العمرية من 31 الى 40 سنة ب 26 مفردة ومن سن 41 الى 50 سنة ب 20 مفردة ، كما يبين التاطع بين العبارة ومتغير الوظيفة ان اكثر من قاموا بهذا الاختيار هم من فئة الإداريين ب 37 مفردة وقد تساوى كل من الإطارات البيداغوجية والعمال المهنيين ب 12 مفردة لكل منهما بالنسبة

لهذا الاختيار، اما بالنسبة للمبحوثين الذين نفوا ذلك فقد كانت 30.5% بعدد 43 مفردة من مفردات عينة الدراسة 27 منها اناث و 16 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان هناك تساوي تقريبا بين الفئتين العمريتين من 31 الى 40 سنة و من 41 50 سنة لهذا الاختيار وهي فئات الافراد ذوي الخبرة في العمل والذين لهم دراية بمستوى كل مسؤول او ذوي المناصب العليا ويدركون جداتهم او عدم جداتهم في الحصول على هذه المناصب ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة للمجيبين ب " ابدا غير صحيح " ان اكثرهم من الإداريين ب21 مفردة ثم البيداغوجيين ب13 مفردة وأخيرا المهنيين ب 9 مفردات فقط ، اما بالنسبة للمبحوثين الذين يؤكدون ذلك باختيارهم العبارة " دائما" فقد كانت نسبتهم 26.2% بعدد 37 مفردة من مفردات العينة 24 منهم اناث و 13 ذكور ، اكثرهم من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، وقد دل التقاطع مع محور الوظيفة بالنسبة لهذا الاختيار ان اكثر طبقات العينة اختيارا هي طبقة الإداريين بعدد 19 مفردة ثم الإطارات البيداغوجيين ب11 مفردة ثم العمال المهنيين ب 9 مفردات ، حيث ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر من مؤشرات بعد التطوير والتحفيز لمتغير الفعالية التنظيمية قد جاءت سالبة وتنفي تحقق العدالة في توزيع المناصب في المؤسسة محل الدراسة.

4-1-2-تحليل عبارة : " هناك روح رياضية بيئي وبين زملائي في العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا"

الجدول رقم (79): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 28 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 44      | 02               | 12               | 14               | 16               | 26      | 18  | 04        | 05  | 17    | 06  | 05            | 07  | الجنس    | هناك روح رياضية بيئي وبين زملائي في العمل وعدالة |
|         |                  |                  |                  |                  | 44      |     | 09        |     | 23    |     | 12            |     | التكرار  | دائما  |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.2   |     | %8.7      |     | %24.0 |     | %11.2         |     | النسبة   |  |
| 66      | 09               | 22               | 32               | 03               | 41      | 25  | 08        | 04  | 29    | 11  | 04            | 10  | الجنس    | من الادارة في التعامل معنا                       |
|         |                  |                  |                  |                  | 66      |     | 12        |     | 40    |     | 14            |     | التكرار  | في بعض الاحيان                                   |
|         |                  |                  |                  |                  | %46.8   |     | %13.1     |     | %36.0 |     | %16.9         |     | النسبة   |  |
| 31      | 03               | 13               | 10               | 05               | 26      | 05  | 05        | 02  | 12    | 02  | 09            | 01  | الجنس    |  |
|         |                  |                  |                  |                  | 31      |     | 07        |     | 14    |     | 10            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح                                    |
|         |                  |                  |                  |                  | %22     |     | %6.2      |     | %16.9 |     | %7.9          |     | النسبة   |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه اتجاه إجابات الباحثين حول عبارة " هناك روح رياضية بيني وبين زملائي في العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا " ، حيث كانت نسبة المؤكدين لذلك باختيارهم للتعبير " دائما" تساوي 31.2% بعدد 44 مفردة مفردات الدراسة 26 منهم اناث و18 ذكور وهي اكبر من نسبة الباحثين الذين ينفون ذلك باختيارهم للتعبير " ابدأ غير صحيح" التي كانت قيمتها 22% بعدد 31 مفردة من مفردات العينة 26 منهم اناث و05 ذكور ، في حين كانت النسبة الأكبر للمبحوثين الذين قرروا الاختيار " في بعض الأحيان " ب 46.8% بعدد 66 مفردة 41 منهم اناث و25 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة والسن ان اكثر المؤكدين من طبقة العمال الإداريين ب23 مفردة ثم الإطارات البيداغوجية ب 12 مفردة ثم العمال المهنيين ب 09 مفردة ، وان اكثرهم من سن 20 الى 30 سنة وهي فئة المبحوثين حديثي العهد بالعمل وقليلي التجربة بالمؤسسة ، والتقاطع بين الوظيفة والسن مع المبحوثين الذين ينفون ويرفضون هذا المؤشر ان هناك تقارب بين طبقات العينة بأفضلية عددية للإداريين ب 14 مفردة ثم الإطارات ب 10 مفردات ثم المهنيين ب07 مفردات حيث نستنتج ان الإطارات البيداغوجية هم الأكثر سلبية تجاه هذا المؤشر ، كما ان التقاطع مع متغير السن يبين ان الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة هم اكثر الراضين، واما الفئة الوسطية فقد كانت كبيرة جدا بالنسبة للراضين والمؤكدين على حد سواء ، حيث يمكننا القول ان هناك تقارب في إجابات المبحوثين بالرفض او بالتأكيد مع افضلية غير كبيرة للمؤكدين مع وجود اجماع على حدوث ذلك أحيانا بالنسبة لنصف عينة الدراسة تقريبا.

2-1-5- تحليل عبارة : مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل

الجدول رقم (80): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 29 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات |  | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | التكرار  | النسبة   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |         |
| 50      | 13               | 19               | 15               | 03               | 34      | 16  | 07        | 04  | 20    | 05  | 07            | 07  | الجنس    | مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 50      |     | 11        |     | 25    |     | 14            |     | دائما    |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %35.5   |     | %9.9      |     | %27.3 |     | %12.8         |     | النسبة   |  |         |
| 57      | 07               | 26               | 22               | 02               | 41      | 16  | 09        | 03  | 24    | 08  | 08            | 05  | الجنس    | في بعض الاحيان   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 57      |     | 12        |     | 32    |     | 13            |     | التكرار  |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %40.4   |     | %11.3     |     | %31.1 |     | %14.6         |     | النسبة   |  |         |
| 34      | 04               | 11               | 10               | 09               | 18      | 16  | 01        | 04  | 14    | 06  | 03            | 06  | الجنس    | والتفاني في العمل  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 34      |     | 05        |     | 20    |     | 09            |     | التكرار  |  |         |

|         |    |    |    |    |    |       |      |       |      |        |               |    |
|---------|----|----|----|----|----|-------|------|-------|------|--------|---------------|----|
|         |    |    |    |    |    | %24.1 | %6.2 | %18.6 | %6.8 | النسبة | ابدا غير صحيح |    |
| 141     | 14 | 47 | 56 | 24 | 93 | 48    | 17   | 11    | 58   | 19     | 18            | 18 |
| المجموع |    |    |    |    |    |       |      |       |      |        |               |    |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول ان نسبة تأكيد مساعدة الإدارة للعمال والإطارات بالمؤسسة على تحقيق طموحاتهم بالعمل هو ما يدفعهم لبذل الجهود والتفاني في القيام بمهامهم قد بلغت %35.5 بعدد 50 مفردة من مفردات الدراسة 34 منهم اناث و 16 ذكور، وقد بين التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤيدين من فئة الإداريين ب 25 مفردة ثم الإطارات البيداغوجية ب14 مفردة ثم العمال المهنيين ب 11 مفردة ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، في حين بلغت نسبة الراضين المبحوثين الذين اختاروا التعبير " ابدا غير صحيح" بلغت %24.1 بعدد 34 مفردة من مفردات عينة الدراسة 18 منهم اناث و 16 ذكور ، حيث التقاطع مع متغير السن بين ان اكثر الراضين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ب11 مفردة ومن 41الى 50 سنة ب 10 مفردات ، اما التقاطع مع متغير الوظيفة بالنسبة لهذا الاختيار فقد بين ان اكثر الراضين من فئة الإداريين بعدد 20 مفردة ثم الإطارات ب 9 مفردات وفي الأخير العمال المهنيين ب 05 مفردات ، اما الاختيار الواسطي " في بعض الأحيان" فقد كانت نسبته هي الأكبر ب %40.4 بعدد 57 مفردة من مفردات عينة الدراسة 41 منهم اناث و 16 ذكور ، ونستنتج من ذلك ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر كانت إيجابية بالتأكيد لتحقيق هذا العنصر من عناصر التحفيز على التطور في اطار الاستراتيجيات الممارسة لإدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

## 2-2- عرض وتحليل بعد تحقيق الاهداف لمتغير

### 2-2-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الثاني للمتغير التابع (تحقيق الاهداف):

الجدول رقم (81): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد تحقيق الاهداف

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| 1       | 0.622             | 1.411           | لا احتاج الى ان تراقبني الادارة فانا أقوم بأداء عملي بكل حرية وراقب نفسي حتى انال رضا زملائي وفريق العمل                                |
| 2       | 0.716             | 1.759           | تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة   |
| 2       | 0.776             | 1.936           | انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحاتي وافكاري. |

|     |       |       |   |
|-----|-------|-------|---|
| 1   | 0.639 | 1.475 | احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التألق والابداع في العمل |
| 1.5 | 0.449 | 1.645 | المجموع: تحقيق الاهداف  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده تحقيق الأهداف للمتغير التابع الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ( المؤسسة محل الدراسة) والمؤشرات الخاصة به ، حيث كانت قيمة المتوسط العام لإجابات المبحوثين تساوي 1.645 بانحراف معياري 0.449، وهو اتجاه إيجابي لتحقيق البعد حيث انه اقل المتوسط العام للإجابات المقدره قيمته ب2 باتجاه تأكيد التحقق نحو اختيار التعبير " دائما " ، وقد كانت اكبر قيمة للمتوسط الحسابي في مؤشرات هذا البعد للعبارة " انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحتي وافكاري" مقدره ب 1.936 ، وانحراف معياري 0.716 ، تليها عبارة " تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة" بمتوسط حسابي 1.759، وانحراف معياري 0.716 ، ثم عبارة " احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التألق والابداع في العمل" بمتوسط حسابي قيمته 1.475 وانحراف معياري 0.639، وفي الأخير عبارة " تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة" بمتوسط حسابي قيمته 1.411 وانحراف معياري 0.622 ، حيث نلاحظ ان كل المتوسطات الحسابية لمؤشرات البعد اقل من القيمة 2 مما يؤكد وجود تحقيق للأهداف المسطرة للإدارة من خلال تنفيذ البرامج والنشاطات ومختلف الاعمال والمهام المختلفة والمتنوعة .

2-2-2-تحليل عبارة : " لا احتاج الى ان تراقبني الادارة فانا أقوم بأداء عملي بكل حرية وراقب نفسي حتى انال رضا زملائي وفريق العمل"

الجدول رقم (82): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 30 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |
| 93      | 16               | 35               | 31               | 11               | 63      | 30  | 12        | 06  | 38    | 10  | 13            | 14  | الجنس    | لا احتاج الى ان تراقبني الادارة فانا أقوم بأداء |
|         |                  |                  |                  |                  | 93      |     | 18        |     | 48    |     | 27            |     | دائما    |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %66     |     | %18.5     |     | %50.8 |     | %23.7         |     | النسبة   |   |
| 38      | 06               | 16               | 14               | 02               | 25      | 13  | 05        | 05  | 16    | 06  | 04            | 02  | الجنس    |   |

|     |    |    |    |    | 38   |    | 10   |    | 22    |    | 06   |    | التكرار | في بعض   | عملي بكل<br>حرية وراقب<br>نفسى حتى<br>انال رضا<br>زملائي وفريق<br>العمل |
|-----|----|----|----|----|------|----|------|----|-------|----|------|----|---------|----------|---|
|     |    |    |    |    | %27  |    | %7.5 |    | %20.8 |    | %9.7 |    | النسبة  | الاحيان  |   |
| 10  | 01 | 02 | 05 | 02 | 05   | 05 | 00   | 00 | 04    | 03 | 01   | 02 | الجنس   |          | المجموع   |
|     |    |    |    |    | 10   |    | 00   |    | 07    |    | 03   |    | التكرار | ابدا غير |   |
|     |    |    |    |    | %7.1 |    | %2.0 |    | %5.5  |    | %2.6 |    | النسبة  | صحيح     |   |
| 141 | 14 | 47 | 56 | 24 | 93   | 48 | 17   | 11 | 58    | 19 | 18   | 18 |         |          |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول مؤشر الرقابة الفردية للأفراد من العمال والاطارات على انفسهم ودرجة تحملهم للمسؤولية ووعيمهم بضرورة تحقيق الأهداف من خلال العمل الجماعي والتعاون المستمر بين فريق العمل الواحد ، وقد جاءت الإجابات حول هذا المؤشر بنسبة %66 بعدد 93 مفردة من مفردات عينة الدراسة 63 منهم اناث و30 ذكور وهو ما يدل على ان هناك إحساس بالمسؤولية مؤكد لدى طبقات العينة المختلفة حيث ان القاطع مع متغير الوظيفة لهذا الاختيار يوضح ان اكبر طبقة هي طبقة الإداريين ب 48 مفردة ثم الإطارات البيداغوجية ب 27 مفردة ثم المهنيين ب 18 مفردة ، اما نسبة المبحوثين الذين ينفون والذين اختاروا الإجابة " ابدا غير صحيح " فقد قدرت ب 7.1% بعدد 10 مفردات فقط من مفردات العينة وكذلك نسبة المبحوثين الذين اجابوا ب %27 بعدد 38 مفردة من بين 141 مفردة من مفردات العينة ، حيث دل التقاطع مع متغير السن ان أكثر الذين اختاروا هذا الاختيار من بين الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، ونستنتج من هذه المعطيات ان الاتجاه العام كان إيجابيا بالتأكيد لإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر من بعد تحقيق الأهداف التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة لبلوغ الفعالية التنظيمية المطلوبة .

3-2-2-تحليل عبارة : " تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة

الجدول رقم (83): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 31 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | المجموع |       | الوظيفة |               |        |       | الخيارات |    | العبارة |   |                |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|---------|---------------|--------|-------|----------|----|---------|---|----------------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | ذكر     | انثى  | اداري   | إطار بيداغوجي | دائما  |       | الجنس    |    |         |   |                |
|         | ذكر              | انثى             | ذكر              | انثى             | ذكر     | انثى  | النسبة  | التكرار       |        |       |          |    |         |   |                |
| 57      | 05               | 17               | 24               | 11               | 37      | 20    | 07      | 09            | 25     | 06    | 05       | 05 | الجنس   | تمتيز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين |                |
| 57      |                  | 12               |                  | 31               |         | 14    |         | التكرار       | النسبة | الجنس |          |    |         |   |                |
| %40.4   |                  | %11.3            |                  | %31.1            |         | %14.6 |         |               |        |       |          |    |         |   |                |
| 61      | 06               | 21               | 25               | 09               | 42      | 19    | 07      | 05            | 24     | 09    | 11       | 05 | الجنس   |   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 61      |       | 12      |               | 33     |       | 16       |    | التكرار | النسبة  | في بعض الاحيان |
|         |                  |                  |                  |                  | %43.3   |       | %12.1   |               | %33.3  |       | %15.6    |    |         |   |                |

|     |    |    |    |    |       |      |       |      |         |          |             |    |         |           |
|-----|----|----|----|----|-------|------|-------|------|---------|----------|-------------|----|---------|-----------|
| 23  | 03 | 09 | 07 | 04 | 14    | 09   | 03    | 01   | 09      | 04       | 02          | 04 | الجنس   | وكان جميع |
|     |    |    |    |    | 23    | 04   | 13    | 06   | التكرار | ابدا غير | العمال اسرة |    |         |           |
|     |    |    |    |    | %16.3 | %4.6 | %12.6 | %5.9 | النسبة  | صحيح     | واحدة       |    |         |           |
| 141 | 14 | 47 | 56 | 24 | 93    | 48   | 17    | 11   | 58      | 19       | 18          | 18 | المجموع |           |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

من بين اهداف المؤسسة التنظيمية هو التعاون والتكامل للقضاء على الصراعات والخلافات في العمل ذلك ان التعاون يعد وسيلة وغاية في نفس الوقت ، لذلك فان تحقيق هذا المؤشر هو تحقيق للأهداف التنظيمية كبعد من ابعاد الفعالية التنظيمية ، ويبين تحليل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول عبارة " تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة" ، حيث بلغت نسبة التأكيد %40.4 بعدد 57 مفردة من مفردات العينة 37 منهم اناث و 20 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير العمر ان اكثر المؤيدين من طبقة الإداريين بعدد 31 مفردة و 14 مفردة للإطارات البيداغوجية ثم 12 مفردة للعمال المهنيين ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤيدين من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ، بالمقابل نسبة الراضين %16.3 بعدد 23 مفردة 14 منهم اناث و 09 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر الراضين من فئة الإداريين بعدد 13 مفردة ثم الإطارات البيداغوجية بعدد 06 مفردات ثم العمال المهنيين بعدد 04 مفردات ، اما نسبة المبحوثين الذين اختاروا الإجابة " في بعض الأحيان" فقد قدرت ب 43.3% بعدد 61 مفردة من مفردات عينة الدراسة 42 منهم اناث و 19 ذكور ، حيث ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر من بعدد تحقيق الأهداف كانت إيجابية بالتأكيد بنسبة كبيرة فاقت ثلث عينة الدراسة .

2-2-4-تحليل عبارة : " انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحاتي وافكاري.

الجدول رقم (84): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 32 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |      |       |       |               |     |       |    | الخيارات | العبارة                            |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|------|-------|-------|---------------|-----|-------|----|----------|------------------------------------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |      | اداري |       | إطار بيداغوجي |     | الجنس |    |          |                                    |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر  | انثى  | ذكر   | انثى          | ذكر |       |    |          |                                    |
| 47      | 10               | 21               | 12               | 04               | 32      | 15   | 04    | 03    | 21            | 04  | 07    | 08 | دائما    | انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط |
|         |                  |                  |                  |                  | 47      | 07   | 25    | 15    | التكرار       |     |       |    |          |                                    |
|         |                  |                  |                  |                  | %33.3   | %9.3 | %25.7 | %12.0 | النسبة        |     |       |    |          |                                    |

| 56 | 02 | 24 | 23 | 07 | 35    | 21 | 07    | 05 | 20    | 08  | 08    | 08   | الجنس  | النشاطات الهامة |         |          |    |        |      |  |         |
|----|----|----|----|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|------|--------|-----------------|---------|----------|----|--------|------|--|---------|
|    |    |    |    |    | 56    |    | 12    |    | 28    |     | 16    |      |        |                 | التكرار | في بعض   |    |        |      |  |         |
|    |    |    |    |    | %39.7 |    | %11.1 |    | %30.6 |     | %14.3 |      | النسبة | الاحيان         |         |          |    |        |      |  |         |
| 38 | 08 | 11 | 12 | 07 | 26    | 12 | 06    | 03 | 17    | 07  | 03    | 02   | الجنس  | في اللقاءات     |         |          |    |        |      |  |         |
|    |    |    |    |    | 38    |    | 09    |    | 24    |     | 05    |      |        |                 | التكرار | ابدا غير |    |        |      |  |         |
|    |    |    |    |    |       |    |       |    |       | %27 |       | %7.5 |        | %20.8           |         | %9.7     |    | النسبة | صحيح |  |         |
|    |    |    |    |    | 93    |    | 48    |    | 17    |     | 11    |      | 58     |                 | 19      |          | 18 |        | 18   |  | المجموع |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحاتي وافكاري" وهو دليل المؤشر الخاص بالمشاركة الجماعية في الاعمال والنشاطات ، حيث كانت نسبة المبحوثين المؤكدين على ذلك باختيارهم التعبير "دائما" 33.3% بعدد 47 مفردة من مفردات عينة الدراسة 32 منها اناث و 15 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر الفئات العمرية اختيارا لهذا التعبير من 31 الى 40 سنة ب 21 مفردة ، كما دل التقاطع مع متغير الوظيفة له الاختيار ان اكبر عينة طبقية هي العمال الاداريين ب25 من بين 77 مفردة ثم الاطارات البيداغوجية ب 15 مفردة من بين 36 وفي الاخير العمال المهنيين ب 07 مفردات من بين 28 ، ونستنتج من ذلك ان هناك قبول لهذا المؤشر لدى اكثر من ثلث افراد العينة خاصة لدى الاطارات البيداغوجية لما لهم من دور كبير في تخطيط وتنسيق النشاطات وتأطيرها وتنفيذ البرامج بسبب خبرتهم البيداغوجية ، اما بالنسبة للرافضين الذين اختاروا التعبير " ابدأ غير صحيح" فقد كانت اقل بقيمة 27% بعدد 38 مفردة من مفردات عينة الدراسة 26 منهم اناث و 12 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر الذين قاموا بهذا الاختيار من 31 الى 40 سنة ب12 مفردة وكذلك من 41 الى 50 سنة ب11 مفردة ، والتقاطع مع متغير الوظيفة ان العمال الاداريين هم الاكثر رفضا بعدد 24 مفردة والاطارات البيداغوجية هم الاقل رفضا بعدد 05 مفردات فقط في حين كان القسم الوسط للعمال البيداغوجيين بعدد 09 مفردات ، اما المبحوثين الذين اختاروا التعبير " في بعض الاحيان" فهم الاكثر نسبة ب 39.7% بعدد 56 مفردة من مفردات عينة الدراسة 35 منهم اناث و16 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير السن لهذا الاختيار ان هناك تساوي تقريبا بين الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ب 23 مفردة ومن 41 الى 50 سنة ب24 مفردة ، وبذلك يكون الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول هذا المؤشر ايجابية بالتأكيد والقبول مما يؤكد ان هناك مشاركة جماعية لتحقيق اهداف ونشاطات المؤسسة محل الدراسة .

2-2-5-تحليل عبارة: " احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التآلق والابداع في العمل

الجدول رقم (85): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 33 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات       | العبارة   |                |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------------|---|----------------|
|         | من 20 إلى 30 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 51 إلى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |                |   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                |   |                |
| 85      | 15               | 34               | 27               | 09               | 56      | 29  | 08        | 07  | 37    | 10  | 11            | 12  | الجنس          | احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التآلق والابداع في العمل |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 85      |     | 15        |     | 47    |     | 23            |     | دائما          |   | التكرار النسبة |
|         |                  |                  |                  |                  | %60.3   |     | %16.9     |     | %46.6 |     | %21.7         |     |                |   |                |
| 45      | 06               | 17               | 19               | 03               | 30      | 15  | 08        | 04  | 17    | 06  | 05            | 05  | الجنس          | يدفعك للمزيد من التآلق والابداع في العمل                                      |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 45      |     | 12        |     | 23    |     | 10            |     | في بعض الاحيان |   | التكرار النسبة |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.9   |     | %8.9      |     | %24.6 |     | %15.6         |     |                |   |                |
| 11      | 03               | 05               | 01               | 02               | 07      | 04  | 01        | 00  | 04    | 03  | 02            | 01  | الجنس          | العمل   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 11      |     | 01        |     | 07    |     | 03            |     | ابدا غير صحيح  |   | التكرار النسبة |
|         |                  |                  |                  |                  | %7.8    |     | %2.2      |     | %6.0  |     | %2.8          |     |                |   |                |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع        |   |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التآلق والابداع في العمل" وهذه العبارة هي مؤشر الاحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة ضمن بعد تحقيق الاهداف في اطار الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، وقد كانت نسبة التأكيد باختيار التعبير " دائما" %60.3 وهي تقريبا ثلثي عينة الدراسة بعدد 85 مفردة من مفردات العينة المختارة ، 56 منهم اناث و 29 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر الفئات العمرية اختاروا لهذا التعبير هما من 31 الى 40 سنة وهم ذوي الخبرة الاقل من 10 سنوات تقريبا أي فئة الشباب الذين يغلب عليهم طابع الحماس والطموح في العمل ، كما دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤيدين هم من العمال الاداريين ب 47 مفردة من بين 77 ثم الاطارات ب 23 مفردة من بين 36 واخيرا العمال المهنيين ب 15 مفردة من بين 28 ، على العكس من ذلك كانت نسبة للمبحوثين الذين ينفون ذلك %7.8 بعدد 11 مفردة فقط من مفردات عينة الدراسة ، وهي نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع المؤيدين ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين اختاروا التعبير " في بعض الاحيان" %31.9 بعدد 45 مفردة 30 منهم اناث و 15 ذكور ، اغلهم من 41 الى 50 سنة ومن خلال هذه المعطيات فان تأكيد دليل مؤشر الانتماء ضمن بعد تحقيق الاهداف لمتغير الفعالية التنظيمية موجود بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2-3- عرض وتحليل بعد الالتزام الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية

2-3-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الثالث للمتغير التابع (الالتزام الوظيفي):

الجدول رقم (86): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الالتزام الوظيفي

| الترتيب   | الانحراف | المتوسط | العبارة   |
|-----------|----------|---------|---|
| (المنوال) | المعياري | الحسابي |   |
| 3         | 0.800    | 2.128   | عند وقوع مشكلة بيبي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب.    |
| 2         | 0.702    | 1.979   | هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين   |
| 2         | 0.726    | 2.092   | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل   |
| 2         | 0.772    | 1.858   | هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل. |
| 2.25      | 0.444    | 2.014   | المجموع:<br>الالتزام الوظيفي  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط العام لبعد الالتزام الوظيفي للمتغير التابع الفعالية التنظيمية يساوي 2.014 والانحراف المعياري 0.444 ، حيث كانت اكبر قيمة للمتوسط الحسابي 2.128 للعبارة " عند وقوع مشكلة بيبي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب" وانحراف معياري 0.800، وهو اتجاه سلبي لإجابات المبحوثين حيث كان ترتيب منوال الإجابات للقيمة 3 أي النفي باختيار التعبير "ابدا غير صحيح" ، تلمها عبارة " هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل " بمتوسط حسابي قيمته 2.092 وانحراف معياري 0.726 وهو اتجاه سلبي لإجابات المبحوثين ايضا، ثم عبارة " هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين" بمتوسط حسابي قيمته 1.979 وانحراف معياري 0.702، تلمها عبارة " هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل" بمتوسط حسابي قيمته 1.858 وانحراف معياري 0.772 ، وقد كانت قيم منوال هذه المؤشرات الأخيرة هي القيمة 2 وهي الإجابة الوسطية ب " في بعض الأحيان " عبارتين منها كانت في الاتجاه الموجب بالتأكيد وعبارة واحدة في الاتجاه السالب بالنفي ، ونستنج من

ذلك ان هناك مؤشرين فقط تحققا من بين الأربع مؤشرات الدالة على بعد الالتزام الوظيفي ضمن الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة .

2-3-2-تحليل عبارة : " عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب

الجدول رقم (87): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 34 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات |                | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|----------------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | التكرار  | النسبة         |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |                |   |
| 37      | 01               | 12               | 19               | 05               | 30      | 07  | 06        | 04  | 20    | 01  | 04            | 02  | الجنس    |                | عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب |
|         |                  |                  |                  |                  | 37      |     | 10        |     | 21    |     | 06            |     | دائما    |                |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %26.2   |     | %7.3      |     | %20.2 |     | %9.4          |     |          |                |   |
| 49      | 06               | 14               | 19               | 10               | 32      | 17  | 07        | 05  | 17    | 08  | 08            | 04  | الجنس    |                | عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب |
|         |                  |                  |                  |                  | 49      |     | 12        |     | 25    |     | 12            |     | التكرار  | في بعض الاحيان |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %34.8   |     | %9.7      |     | %26.8 |     | %12.5         |     |          |                |   |
| 55      | 07               | 21               | 18               | 09               | 31      | 24  | 04        | 02  | 21    | 10  | 06            | 12  | الجنس    |                | عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 06        |     | 31    |     | 18            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %39.0   |     | %10.9     |     | %30.0 |     | %14.0         |     |          |                |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |                |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب" وهي مؤشر من مؤشرات بعد الالتزام الوظيفي الدالة على تفضيل الابتعاد عن الصراع والمشكلات في العمل بسبب الخوف من الادارة ، وقد كان اجابات المبحوثين بالتأكيد من خلال اختيار التعبير "دائما" نسبتها %26.2 بعدد 37 مفردة 30 منهم اناث و 07 ذكور أكثرهم من بين 31 الى 40 سنة بعدد 19 مفردة ودل التقاطع مع متغير الوظيفة بالنسبة لهذا الاختيار كانت الطبقة الأكبر العمال الاداريين ب 21 مفردة من بين 77 ثم العمال المهنيين ب10 مفردات من بين 28 ثم الاطارات ب 06 مفردات فقط من بين 36 ، ما يوضح ان الاطارات هم الفئة الأقل خوفا من الادارة بسبب طبيعة عملهم وكذلك معرفهم بالقوانين وتجنبهم الصراعات ، في حين العمال المهنيين هم اكثر المؤكدين على الخوف من الادارة بسبب جهلهم بالقوانين

وعدم معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم بصفة جيدة ، بالمقابل فان نسبة الراضين الذين اختاروا التعبير " ابدأ غير صحيح" 39.0% أي أكثر من ثلث العينة بعدد 55 مفردة 31 منهم اناث و 24 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير السن ان أكثر الراضين من الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بعدد 21 مفردة ، والتقاطع مع متغير الوظيفة ان الإداريين هم الأكثر اختياراً لهذا التعبير بعدد 31 مفردة ثم الاطارات بعدد 18 مفردة ثم العمال المهنيين بعدد 06 مفردات فقط ومنه فان أكثر الراضين لهذا المؤشر هم الاطارات البيداغوجية بسبب معرفتهم ودرايتهم بالقوانين التي تكفل حقوقهم ، اما الذين اختاروا التعبير " في بعض الاحيان" فقد كانت نسبتهم 34.8% بعدد 49 مفردة 32 منهم اناث و 17 ذكور ، ونستنتج من هذه المعطيات ان هناك اتجاه بنفي هذا المؤشر لدى المبحوثين من افراد العينة وعدم تحقق هذا الدليل من بعد الالتزام الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3-3-2-تحليل عبارة : " هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين

الجدول رقم (88): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 35 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |       |           |       |         |                |               |     | الخيارات |   | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|-----------|-------|---------|----------------|---------------|-----|----------|---|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |       | عامل مهني |       | اداري   |                | إطار بيداغوجي |     |          |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر   | انثى      | ذكر   | انثى    | ذكر            | انثى          | ذكر |          |   |         |
| 36      | 08               | 13               | 12               | 03               | 28      | 08    | 05        | 03    | 16      | 00             | 07            | 05  | الجنس    | هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 36      | 08    | 06        | 12    | التكرار | دائما          |               |     |          |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %25.5   | %7.1  | %19.7     | %9.2  | النسبة  |                |               |     |          |   |         |
| 72      | 09               | 31               | 25               | 07               | 42      | 30    | 08        | 07    | 26      | 13             | 08            | 10  | الجنس    | مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 72      | 15    | 39        | 18    | التكرار | في بعض الاحيان |               |     |          |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %51.1   | %14.3 | %39.3     | %18.4 | النسبة  |                |               |     |          |   |         |
| 33      | 07               | 12               | 10               | 04               | 23      | 10    | 04        | 01    | 16      | 06             | 03            | 3   | الجنس    | ابدأ غير صحيح   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 33      | 05    | 22        | 06    | التكرار |                |               |     |          |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %23.4   | %6.6  | %18.0     | %8.4  | النسبة  |                |               |     |          |   |         |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48    | 17        | 11    | 58      | 19             | 18            | 18  | المجموع  |   |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين" وهو مؤشر الرقابة المستمرة على العمال من قبل الادارة لضمان الالتزام الوظيفي ، وقد اجاب نسبة 25.5% بالتأكيد من خلال اختيار التعبير "دائما" بعدد 36 مفردة 28 منهم اناث و 08 ذكور أكثرهم من الاطارات البيداغوجية وذلك بسبب عمل خلايا التفتيش التي ينصب أكثر تركيزها على العمل البيداغوجي وتنفيذ

النشاطات خاصة في السنتين الاخيرتين اين تم تنصيب خلالها التفتيش وتحديد مقاطعاتها عبر تراب الولاية ، ودل التقاطع مع متغير السن ان الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ب 13 مفردة ، في المقابل كانت نسبة المبحوثين الذين نفوا ذلك باختيار التعبير " ابدأ غير صحيح " 23.4% بعدد 33 مفردة من مفردات عينة الدراسة 23 منهم اناث و10 ذكور ، دل التقاطع مع هذا الاختيار مع متغير الوظيفة ان اكثر طبقة هي العمال الاداريين بعدد 22 مفردة ، والتقاطع مع متغير السن الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ، في حين كانت النسبة الاكبر للخيار " في بعض الاحيان " ب 51.1% بعدد 72 مفردة من مفردات عينة الدراسة أي اكثر من نصف العينة ، ويدل ذلك على ان هناك تباينا كبيرا في اتجاه اجابات المبحوثين حول هذا المؤشر بين النفي والتأكيد مع افضلية للإجابة الوسطية للتأكيد ، أي ان هناك تأكيدا اكثر من النفي بقليل .

4-3-2- تحليل عبارة : "هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل"

الجدول رقم (89): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 36 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |
| 31      | 02               | 11               | 16               | 02               | 21      | 10  | 03        | 02  | 15    | 04  | 03            | 04  | الجنس    | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 31      |     | 05        |     | 19    |     | 07            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %22     |     | %6.2      |     | %16.9 |     | %7.9          |     | النسبة   |   |
| 66      | 08               | 19               | 27               | 12               | 39      | 27  | 08        | 07  | 21    | 10  | 10            | 10  | الجنس    | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 66      |     | 15        |     | 31    |     | 20            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %46.8   |     | %13.1     |     | %36   |     | %16.9         |     | النسبة   |   |
| 44      | 04               | 17               | 13               | 10               | 33      | 11  | 06        | 02  | 22    | 05  | 05            | 04  | الجنس    | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 44      |     | 08        |     | 27    |     | 09            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.2   |     | %8.7      |     | %24.0 |     | %11.2         |     | النسبة   |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يمثل الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل " وهو المؤشر الدال على الانضباط الخاص ببعده الالتزام الوظيفي من متغير الفعالية التنظيمية للدراسة، وقد اجاب نسبة 31.2% بالنفي من خلال اختيار التعبير " ابدأ غير صحيح " بعدد

44 مفردة من مفردات عينة الدراسة 33 منهم اناث و11 ذكور، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر الذين قاموا بهذا الاختيار من طبقة العمال الاداريين ب27 مفردة من بين 77 ثم الاطارات البيداغوجية بعدد 09 مفردات من بين 36 ثم العمال المهنيين ب08 مفردات من بين 28 ، حيث ان ثلث العينة تقريبا اتجهوا نحو نفي تحقق الانضباط التام بالمؤسسة ، في حين اكد نسبة 22% بعدد 31 مفردة من مفردات عينة الدراسة 21 منهم اناث و10 ذكور تحقق ذلك من خلال التعبير "دائما"، ودل التقاطع مع متغير الوظيفة لهذا الاختيار ان طبقة العمال الاداريين هي الاكبر بعدد 19 مفردة مقابل 07 مفردات للإطارات و05 للعمال المهنيين ، والتقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة والرافضين من 41 الى 50 سنة ، اما المبحوثين الذين اختاروا التعبير " في بعض الاحيان " فقد كانت نسبتهم هي الاكبر ب 46.8% بعدد 66 مفردة 39 اناث و 27 ذكور ، اكثرهم من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ونستنتج من ذلك ان هناك اتجاه سلبي نحو هذا المؤشر باعتبار ان نسبة الرافضين اكثر من نسبة المؤكدين ، ويعود ذلك لسبب ان العمال والموظفين على الرغم من الرقابة التي تفرضها الادارة الا انه ليس هناك مثالية في الانضباط داخل المؤسسة محل الدراسة وانه دائما ما تكون هناك علاقات جانبية في اطار العمل على الرغم من كل الجهود المبذولة من قبل التنظيم للسيطرة عليهما .

5-3-2-تحليل عبارة : " هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في

النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل"

الجدول رقم (90): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 37 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة  |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 43      | 04               | 16               | 19               | 04               | 31      | 12  | 09        | 03  | 18    | 03  | 04            | 06  | الجنس    | هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 43      |     | 12        |     | 21    |     | 10            |     | دائما    |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %30.5   |     | %8.5      |     | %23.5 |     | %11.0         |     | النسبة   |  |
| 75      | 07               | 22               | 31               | 15               | 46      | 29  | 05        | 06  | 31    | 13  | 10            | 10  | الجنس    | في بعض الاحيان   |
|         |                  |                  |                  |                  | 75      |     | 11        |     | 44    |     | 20            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %35.2   |     | %14.9     |     | %41.0 |     | %19.1         |     | النسبة   |  |
| 23      | 03               | 09               | 06               | 05               | 16      | 07  | 03        | 02  | 09    | 03  | 04            | 02  | الجنس    | ابدا غير صحيح  |
|         |                  |                  |                  |                  | 23      |     | 05        |     | 12    |     | 06            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %16.3   |     | %4.6      |     | %12.6 |     | %5.9          |     | النسبة   |  |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

عبر ما نسبته 30.5% في الجدول اعلاه بعدد 43 مفردة من مفردات عينة الدراسة 31 منهم انثى و12 ذكر اغلهم من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة، بانه دائما ما يكون هناك التزام من العمال والموظفين في تأدية مهامهم على الرغم من تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بسبب العمل ، في حين عبر ان ذلك يكون فقط في بعض الاحيان نسبة 35.2% بعدد 75 مفردة من مفردات عينة الدراسة 46 منهم اناث و 29 ذكور اغلهم من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة وهي الفئة الاكبر تعبيراً والتي ترجح كفة قبول وجود التزام وظيفي من العمال والموظفين في شتى ظروف العمل المختلفة حتى في وجود مشكلات او نزاعات ، اما اختيار عبارة ابدا غير صحيح فقد كانت نسبتها فقط 16.3% بعدد 23 مفردة من مفردات عينة الدراسة 16 منهم اناث و7 ذكور اغلهم من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ، مما يؤكد على وجود اتجاه قبول ايجابي للالتزام في العمل بالمؤسسة محل الدراسة مرتبط بقناعة العمال انه من واجباتهم الانضباط واحترام قواعد العمل كمؤشر من مؤشرات بعد الالتزام الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية .

## 2-4- عرض وتحليل بعد الرضا الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية

2-4-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الرابع للمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (91): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الرضا الوظيفي

| الترتيب | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبرة   |
|---------|----------------------|--------------------|--|
| 1       | 0.784                | 1.652              | انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين.   |
| 1       | 0.719                | 1.582              | انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل  |
| 1       | 0.714                | 1.617              | اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيني حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل. |
| 1       | 0.660                | 1.461              | ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا وأؤدي عملي بطريقة جيدة   |
| 1.25    | 0.498                | 1.578              | المجموع: الرضا الوظيفي   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد الرضا الوظيفي الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية ان المتوسط الحسابي العام للبعد يساوي 1.578 بانحراف معياري 0.498 ، حيث جاءت قيمة ترتيب منوال الإجابات 1.25 مما يدل على ان الاتجاه العام للإجابات كانت تتجه نحو التأكيد على تحقق مؤشرات البعد ، حيث كانت اقل قيمة للمتوسط الحسابي 1.416 للعبرة " ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا وأؤدي عملي بطريقة جيدة" بانحراف معياري قيمته 0.660 ، تليها عبارة " انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل" 1.582 وانحراف معياري 0.719 ، ثم عبارة " اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيني حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي 1.617 وانحراف معياري 0.714 ، تليها عبارة " انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين" بأكبر متوسط حسابي قيمته 1.652 وانحراف معياري 0.784 ، حيث نلاحظ كل مؤشرات البعد كان ترتيب قيم منوالها يساوي 1 مما يدل على تأكيد تحقق بعد الرضا الوظيفي لدى المبحوثين .

2-4-2-تحليل عبارة : " انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين.

الجدول رقم (92): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 38 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|
|         | من 20 إلى 30 سنة | من 31 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | من 51 إلى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |
| 76      | 13               | 33               | 21               | 09               | 55      | 21  | 08        | 08  | 32    | 06  | 15            | 07  | الجنس    | انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين |
|         |                  |                  |                  |                  | 76      |     | 16        |     | 38    |     | 22            |     | التكرار  | دائما   |
|         |                  |                  |                  |                  | %53.9   |     | %15.1     |     | %41.5 |     | %19.4         |     | النسبة   | حسب   |
| 38      | 04               | 15               | 17               | 02               | 23      | 15  | 04        | 03  | 18    | 06  | 01            | 06  | الجنس    | الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين                                |
|         |                  |                  |                  |                  | 38      |     | 07        |     | 24    |     | 07            |     | التكرار  | في بعض الاحيان  |
|         |                  |                  |                  |                  | %27     |     | %7.5      |     | %20.8 |     | %9.7          |     | النسبة   | حسب   |
| 27      | 07               | 08               | 09               | 03               | 15      | 12  | 05        | 00  | 08    | 07  | 02            | 05  | الجنس    | الى إرضاء المسؤولين   |
|         |                  |                  |                  |                  | 27      |     | 05        |     | 15    |     | 07            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح   |
|         |                  |                  |                  |                  | %19.1   |     | %5.4      |     | %14.7 |     | %6.9          |     | النسبة   | حسب   |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " انا أقوم بعملتي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين" وهي مؤشر للتكيف مع ظروف العمل والرؤساء لبعده الرضا الوظيفي من مغير الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، وقد جاءت اجابات المبحوثين بالتأكيد بنسبة 53.9% من خلال اختيار التعبير "دائما" بعدد 76 مفردة من مفردات عينة الدراسة 55 منهم اناث و21 ذكور ، ودل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ، والتقاطع مع الوظيفة ان طبقة الاداريين هي الاكثر اختيارا لهذا التعبير بعدد 38 مفردة من بين 77 ثم الاطارات البيداغوجية بعدد 22 من بين 36 ثم العمال المهنيين ب 16 مفردة من بين 28 ، أي ان اكثر طبقة مؤيدة هي طبقة الاطارات البيداغوجية مما يؤكد على وعي هذه الطبقة العمالية بظروف العمل في القطاع ، اما المبحوثين الذين نفوا ذلك فقد كانت نسبتهم 19.1% بعدد 27 مفردة 15 منهم اناث و12 ذكور اقليم من الاداريين بعدد 15 مفردة ثم الاطارات ثم المهنيين ، اما الذين اختاروا التعبير الواسطي " في بعض الاحيان" فان نسبتهم 27% بعدد 38 مفردة ، ويتبين لنا من خلال ذلك ان الاتجاه العام هو التأكيد على تحقق مؤشر البعد ، حيث يمكننا القول ان هناك تأقلم وتكيف مع المسؤولين وكذلك مع ظروف العمل كلما اقتضت الحاجة ذلك او حدث تغيير في المؤسسة ، خاصة لدى فئة الاطارات البيداغوجية التي تكون اسرع من الطبقات الاخرى في التكيف والتأقلم.

2-4-3-تحليل عبارة : " انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل »

الجدول رقم (93): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 39 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |          |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |                |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|----------------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مبي |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى     | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |                |
| 78      | 09               | 24               | 30               | 15               | 49      | 29  | 06       | 07  | 36    | 09  | 07            | 19  | الجنس    | انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 78      |     | 13       |     | 45    |     | 20            |     | التكرار  |   | دائما          |
|         |                  |                  |                  |                  | %55.3   |     | %15.5    |     | %42.6 |     | %19.9         |     | النسبة   |   |                |
| 44      | 02               | 16               | 20               | 06               | 33      | 11  | 10       | 03  | 15    | 05  | 08            | 03  | الجنس    | يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل                                |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 44      |     | 13       |     | 20    |     | 11            |     | التكرار  |   | في بعض الاحيان |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.2   |     | %8.7     |     | %24.0 |     | %11.2         |     | النسبة   |   |                |
| 19      | 03               | 07               | 06               | 03               | 11      | 08  | 01       | 01  | 07    | 05  | 03            | 02  | الجنس    | أبدأ غير صحيح   |                |
|         |                  |                  |                  |                  | 19      |     | 02       |     | 12    |     | 05            |     | التكرار  |   | ابدا غير صحيح  |
|         |                  |                  |                  |                  | %13.5   |     | %3.8     |     | %10.4 |     | %4.9          |     | النسبة   |   |                |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17       | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |                |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين لنا الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين على عبارة " انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل" وهو المؤشر الدال على الاحترام المتبادل بين المسؤول والمستخدم ورضا كل منهما عن الآخر مما يزيد من القدرة على التأقلم مع ظروف العمل وتحقيق بعد الرضا الوظيفي الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، وقد اجاب نسبة 55.3% بعدد 78 مفردة من مفردات عينة الدراسة 49 منهم اناث و29 ذكور ب"دائما" اكثرهم من الاداريين ب45 مفردة ثم الاطارات البيداغوجية ب 20 مفردة ثم العمال المهنيين ب 13 مفردة ، دل التقاطع مع متغير السن ان اكثرهم من 31 الى 40 سنة بعدد 30 مفردة ، اما المبحوثين الذين نفوا ذلك واختاروا التعبير " ابدأ غير صحيح" فان نسبتهم تساوي 13.5% بعدد 19 مفردة ، في حين كانت نسبة الذين اختاروا التعبير " في بعض الاحيان" 31.2% بعدد 44 مفردة من عينة الدراسة ، اغلهم من 31 الى 40 سنة ، حيث ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر كانت ايجابية بالتأكيد لان اكثر من نصف افراد العينة اختاروا ذلك ، مما يوضح ان المناخ العام للعمل بالمؤسسة مبني على اساس الاحترام والتقدير المتبادل والابتعاد على التوترات والصراعات التي تعرقل العمل والعمال ، إضافة الى قدرة الافراد على التأقلم حتى مع الظروف السيئة بدرجات مختلفة لدى طبقات عينة الدراسة.

4-4-2-تحليل عبارة : " اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول

ترضيبي حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل "

الجدول رقم (94): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 40 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات       | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |                |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                |   |
| 73      | 09               | 24               | 31               | 09               | 45      | 28  | 08        | 07  | 25    | 08  | 12            | 13  | الجنس          | اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيبي حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 73      |     | 15        |     | 33    |     | 25            |     | دائما          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %51.8   |     | %14.5     |     | %39.9 |     | %18.6         |     | التكرار        |   |
| 49      | 04               | 14               | 21               | 10               | 36      | 13  | 06        | 02  | 26    | 08  | 04            | 03  | الجنس          | التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيبي حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل   |
|         |                  |                  |                  |                  | 49      |     | 08        |     | 34    |     | 07            |     | في بعض الاحيان |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %34.8   |     | %9.7      |     | %26.8 |     | %12.5         |     | التكرار        |   |
| 19      | 01               | 09               | 04               | 05               | 12      | 07  | 03        | 02  | 07    | 03  | 02            | 02  | الجنس          | الصراعات التي تواجهني في العمل  |
|         |                  |                  |                  |                  | 19      |     | 05        |     | 10    |     | 04            |     | ابدا غير صحيح  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %13.5   |     | %3.8      |     | %10.4 |     | %4.9          |     | التكرار        |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 141     |     | 28        |     | 77    |     | 36            |     | النسبة         | المجموع   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح لنا الجدول اتجاهات إجابات المبحوثين حول عبارة " اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيبي حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل" وهو دليل ممارسة العامل استراتيجية التفاوض مع المسؤول في اطار بعد الرضا الوظيفي الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية ، حيث جاءت اجابات المبحوثين بالتأكيد من خلال اختيار التعبير " دائما" بنسبة 51.8% أي أكثر من نصف مفردات عينة الدراسة بعدد 73 مفردة 45 منهم اناث و28 ذكور ، بالمقابل نفى نسبة 13.5% بعدد 19 مفردة من مفردات عينة الدراسة ذلك من خلال اختيار التعبير " ابدا غير صحيح" ، اما الاختيار " في بعض الاحيان " فقد كانت نسبته 34.8% بعدد 49 مفردة 36 منهم اناث و13 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤيدين من طبقة العمال الاداريين بعدد 33 مفردة ثم الاطارات البيداغوجية بعدد 25 مفردة ثم العمال المهنيين بعدد 15 مفردة ، اما الراضين فاكبر طبقة كانت للعمال الاداريين ب 10 مفردات ثم العمال المهنيين ب 05 مفردات واخيرا الاطارات البيداغوجية ب 04 مفردات فقط ، اما بالنسبة للاختيار الوسطي فان الاداريين شكلوا الطبقة الاكبر ب34 مفردة ثم العمال المهنيين ب 08 مفردات ثم الاطارات ب07 مفردات ، ويدل ذلك على ان الاطارات ليس لهم اهتمام بالتفاوض مع الإدارة وانهم يعملون بأكثر ايجابية

واستقرار في مهامهم على خلاف المهنيين الذين اغلبيهم من المتعاقدين ويعتقدون ان الصراع مع الادارة قد يؤدي الى ايقاف عقودهم اما التقاطع مع متغير السن فقد بين ان اكثر المؤكدين والرافضين على حد سواء من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ، وهي الفئة التي تكون فيها الخبرة عالية ودالة على صحة مؤشر البعد ، ونستنتج من خلال ذلك ان هناك اتجاها ايجابيا بالقبول لدى افراد العينة لهذا المؤشر من بعد الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

#### 2-4-5- تحليل عبارة : " ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا واؤدي عملي بطريقة جيدة

الجدول رقم (95): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 41 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |       |           |       |         |                |               |         | الخيارات   | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------|-----------|-------|---------|----------------|---------------|---------|--|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |       | عامل مهني |       | اداري   |                | إطار بيداغوجي |         |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر   | انثى      | ذكر   | انثى    | ذكر            | انثى          | ذكر     |  |         |
| 89      | 14               | 41               | 26               | 08               | 26      | 08    | 04        | 44    | 10      | 11             | 12            | الجنس   | ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا واؤدي عملي بطريقة جيدة |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 89      | 12    | 54        | 23    | التكرار | دائما          |               |         |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %63.1   | %17.7 | %48.6     | %22.7 | النسبة  |                |               |         |  |         |
| 39      | 09               | 10               | 16               | 04               | 17      | 07    | 07        | 10    | 05      | 05             | 05            | الجنس   | نشط واؤدي عملي بطريقة جيدة                                   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 39      | 14    | 15        | 10    | التكرار | في بعض الاحيان |               |         |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %27.7   | %7.7  | %7.1      | %10.0 | النسبة  |                |               |         |  |         |
| 13      | 01               | 05               | 05               | 02               | 05      | 02    | 00        | 04    | 04      | 02             | 01            | الجنس   | ابدا غير صحيح  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 13      | 02    | 08        | 03    | التكرار |                |               |         |  |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %9.2    | %2.6  | %10.4     | %3.3  | النسبة  |                |               |         |  |         |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48    | 17        | 11    | 58      | 19             | 18            | المجموع |  |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة " ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا واؤدي عملي بطريقة جيدة " وهو مؤشر يدل على تأثير الراحة النفسية في العمل على النشاط الفردي والجماعي لدى عينة البحث الخاص ببعد الرضا الوظيفي لمتغير الفعالية التنظيمية ، وقد اكد نسبة 63.1% بعدد 89 مفردة 63 منهم اناث و 26 ذكور من خلال اختيار التعبير "دائما" ، على عكس ذلك نفى 9.2% بعدد 13 مفردة من خلال اختيارهم للتعبير " ابدا غير صحيح " صحة ذلك وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالمؤكدين ، اما أصحاب اختيار التعبير "في بعض الأحيان " فقد كانت نسبتهم 27.7% بعدد 39 مفردة من مفردات عينة الدراسة ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤيدين من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة بعدد 41 مفردة في حين الرافضين تساوى 13 مفردة، اكثرهم بين الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ومن 41 الى 50 سنة ب 05 مفردات لكل منهما ، اما التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر

المؤيدين من فئة الإداريين ب 54 مفردة ثم الإطارات ب 23 مفردة ثم المهنيين وعلى العكس أكثر الراضين من طبقة الإداريين ب 08 مفردات ثم الإطارات ب 03 مفردات وأخيرا المهنيين ب 03 مفردات فقط ، ونستنتج من ذلك ان اتجاهات المبحوثين حول هذا المؤشر جاءت إيجابية بدرجة كبيرة مما يؤكد ان الارتياح في العمل والروح المعنوية المرتفعة له اثر جيد على نشاط الموظفين والعمال خاصة لدى كل الطبقات العمالية على حد متقارب نسبيا بين طبقات العينة .

## 2-5- عرض وتحليل بعد الاستقرار والتكيف

2-5-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات البعد الخامس للمتغير التابع (الاستقرار والتكيف) :

الجدول رقم (96): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات بعد الاستقرار والتكيف

| الترتيب<br>(النوال) | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارة  |
|---------------------|----------------------|--------------------|--|
| 2                   | 0.768                | 2.156              | اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني   |
| 2                   | 0.706                | 2.241              | هناك قلة انضباط في العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية  |
| 3                   | 0.777                | 2.284              | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي اتعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل |
| 1                   | 0.780                | 1.766              | تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة  |
| 2.5                 | 0.425                | 2.112              | المجموع:<br>الاستقرار والتكيف  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات المبحوثين لمؤشرات بعد الاستقرار والتكيف الخاص بالمتغير التابع للدراسة الفعلية التنظيمية ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 2.112 بانحراف معياري 0.425 وترتيب منوال الإجابات يساوي 2.5 وهي قريبة جدا من القيمة 3 التي تنفي تحقق هذا البعد ، فقد كانت القيمة الوحيدة للمتوسط الحسابي الأصغر من 2 هو 1.766 للعبارة " تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة" بانحراف معياري 0.780 وهو بذلك المؤشر الوحيد الذي تم قبوله من بين مؤشرات البعد ، اما عبارة " اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني" فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.156 وانحراف معياري 0.7687 ، كذلك عبارة " هناك قلة انضباط في

العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية" بمتوسط حسابي 2.241 وانحراف معياري 0.706 ، وعبارة " هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي اتعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل" بمتوسط حسابي قيمته 2.284 وانحراف معياري قيمته 0.777 ، وقد جاء منوال ترتيب عبارتين من هذه المؤشرات يساوي القيمة 2 ومؤشر وحيد يساوي القيمة 3 وهي قيم تميل نحو الاتجاه السالب باختيار التعبير " ابدأ غير صحيح " والتعبير " في بعض الأحيان " حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات المبحوثين سلبى بنفي تحقق هذا البعد ضمن متغير الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

2-5-2-تحليل عبارة : " اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني.

الجدول رقم (97): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 42 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة                                      |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|--|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |  |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |  |
| 32      | 07               | 13               | 07               | 05               | 26      | 06  | 05        | 03  | 16    | 01  | 05            | 02  | الجنس    | اعمل جيدا او لا اعمل. فلا أحد يهتم او يشجعني |
|         |                  |                  |                  |                  | 32      |     | 08        |     | 17    |     | 07            |     | دائما    |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %22.7   |     | %6.4      |     | %17.5 |     | %8.2          |     | النسبة   |  |
| 55      | 04               | 21               | 25               | 05               | 32      | 23  | 06        | 05  | 22    | 12  | 04            | 06  | الجنس    | في بعض الاحيان                               |
|         |                  |                  |                  |                  | 55      |     | 11        |     | 34    |     | 10            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %39.0   |     | %10.9     |     | %30.0 |     | %14.0         |     | النسبة   |  |
| 54      | 13               | 18               | 19               | 04               | 35      | 19  | 06        | 03  | 20    | 06  | 09            | 10  | الجنس    | ابدا غير صحيح                                |
|         |                  |                  |                  |                  | 54      |     | 09        |     | 26    |     | 19            |     | التكرار  |  |
|         |                  |                  |                  |                  | %38.3   |     | %10.7     |     | %29.5 |     | %13.8         |     | النسبة   |  |
| 141     | 24               | 56               | 47               | 14               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يعبر الجدول أعلاه على اتجاهات المبحوثين حول العبارة " اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني" وهو مؤشر خاص بإحساس العمال والموظفين بعدم الاهتمام. وقد أكد نسبة 22.7% ذلك بعدد 32 مفردة من مفردات عينة الدراسة 26 منهم اناث و06 ذكور، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين نفوا ذلك 38.3% بعدد 54 مفردة من مفردات عينة الدراسة 35 منهم اناث و19 ذكور من خلال اختيارهم للتعبير "ابدا غير صحيح"، اما نسبة الذين اختاروا الاجابة الوسطية "في بعض الاحيان" فقد كانت 39.0% بعدد 55 مفردة من مفردات عينة الدراسة 32 منهم اناث و23 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ب13 مفردة واكثر

الرافضين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ب 19 مفردة ثم من 31 الى 40 سنة ب 18 مفردة ، واكثر الذين اختاروا الاجابة الوسطية من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ب 25 مفردة ، كما دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المجيبين ب دائما من طبقة الاداريين ب 17 مفردة ثم العمال المهنيين ب 11 مفردة ثم الاطارات ب 10 مفردات ، اما الرافضين فقد كان النصيب الاكبر للعمال الاداريين ب 26 مفردة ثم الاطارات ب 19 مفردة ثم المهنيين ب 09 مفردات ، ونستنتج من ذلك ان هناك اتجاه بالنفي ورفض هذا المؤشر الخاص ببعده الاستقرار والتكيف لمتغير الفعالية التنظيمية خاصة لدى العمال الاداريين وان الاسلوب القيادي الفوضوي لا يتم استخدامه الا قليلا بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3-5-2-تحليل عبارة : " هناك قلة انضباط في العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية

الجدول رقم (98): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 43 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات       |   | العبارة |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------------|---|---------|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     | دائما          | التكرار   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |                |   |         |
| 22      | 03               | 10               | 07               | 02               | 10      | 12  | 02        | 04  | 06    | 06  | 02            | 02  | الجنس          | هناك قلة انضباط في العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 22      |     | 06        |     | 12    |     | 04            |     | النسبة         |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %15.6   |     | %4.4      |     | %12.0 |     | %5.6          |     |                |   |         |
| 63      | 06               | 22               | 24               | 11               | 43      | 20  | 07        | 05  | 25    | 07  | 11            | 08  | الجنس          | يوجد تحمل للمسؤولية                               |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 63      |     | 12        |     | 32    |     | 19            |     | في بعض الاحيان |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %44.7   |     | %12.5     |     | %34.4 |     | %16.1         |     | النسبة         |   |         |
| 56      | 05               | 15               | 25               | 11               | 40      | 16  | 08        | 02  | 27    | 06  | 05            | 08  | الجنس          | ابدا غير صحيح                                     |         |
|         |                  |                  |                  |                  | 56      |     | 10        |     | 33    |     | 13            |     | التكرار        |   |         |
|         |                  |                  |                  |                  | %39.7   |     | %11.1     |     | %30.6 |     | %14.3         |     | النسبة         |   |         |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع        |   |         |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول العبارة " هناك قلة انضباط في العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية" وهو قياس عكسي لمؤشر الانضباط في العمل في حالة اتباع نمط القيادة الفوضوية ، حيث جاءت اجابات المبحوثين بالرفض بنسبة %39.7 من خلال اختيار التعبير "ابدا غير صحيح" بعدد 56 مفردة من مفردات عينة الدراسة وهو ما يمثل اكثر من ثلث العينة ، اما بالنسبة للذين اختاروا التأكيد باختيارهم التعبير " دائما" فقد كانت نسبتهم %15.6 بعدد 22 مفردة من مفردات عينة الدراسة 10 اناث و 12 ذكور ، حيث نلاحظ انه المؤشر الوحيد الذي كانت فيه نسبة الذكور مؤكدة اكثر من الاناث من بين باقي المؤشرات التي تم تناولها سابقا ، ويدل ذلك على ان اجابات الذكور

كانت صريحة أكثر من الإناث في ما تعلق بالانضباط في المؤسسة ، أما بالنسبة للاختيار الواسطي " في بعض الأحيان " فقد كانت نسبته 44.7% بعدد 63 مفردة 43 منهم إناث و 20 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان أكثر الراضين مكن الفئة العمرية 31 الى 40 سنة وهم العمال الأقل خبرة بينما الموافقين من الفئة العمرية 41 الى 50 سنة وهم الأكثر خبرة ، حيث يمكننا استنتاج ان ذوي الخبرة القليلة لا يعرفون كيف كان الانضباط في القطاع من قبل عكس ذوي الخبرة الذين يقارنون بين الماضي والحاضر في عملهم ، كما دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان أكثر الراضين من طبقة العمال الإداريين وأكثر المؤكدين من طبقة العمال المهنيين ، حيث تقودنا هذه النتائج الى تقرير وجود اتجاه سلبي في اجابات المبحوثين بالنفي حول هذا المؤشر من بعد الاستمرارية والاستقرار لمتغير الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

4-5-2-تحليل عبارة : " هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي تعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل

الجدول رقم (99): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 44 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|
|         | من 51 الى 60 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 20 الى 30 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |
| 28      | 03               | 07               | 11               | 07               | 20      | 08  | 05        | 03  | 14    | 04  | 01            | 01  | الجنس    | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي تعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 28      |     | 08        |     | 18    |     | 02            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %19.9   |     | %5.6      |     | %15.3 |     | %7.1          |     | النسبة   |   |
| 45      | 05               | 16               | 19               | 05               | 33      | 12  | 04        | 04  | 20    | 03  | 09            | 05  | الجنس    | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي تعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 45      |     | 08        |     | 23    |     | 14            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %31.9   |     | %8.9      |     | %24.6 |     | %11.5         |     | النسبة   |   |
| 68      | 06               | 24               | 26               | 12               | 40      | 28  | 08        | 04  | 24    | 12  | 08            | 12  | الجنس    | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي تعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل |
|         |                  |                  |                  |                  | 68      |     | 12        |     | 36    |     | 20            |     | التكرار  | ابدا غير صحيح   |
|         |                  |                  |                  |                  | %48.2   |     | %13.5     |     | %37.1 |     | %17.4         |     | النسبة   |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاه إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارة " هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي تعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل" وهو مؤشر قياس الشفافية والوضوح في التسيير الخاص ببعده الاستقرار والاستمرار ، حيث عبر نسبة 48.2% برفض وجود غموض وعدم وضوح في تسيير المؤسسة من

خلال الاختيار "ابدا غير صحيح" ب 68 مفردة من مفردات عينة الدراسة 40 منها اناث و 28 ذكور ، على عكس ذلك عبر نسبة 19.9% بعدد 28 مفردة من عينة الدراسة 20 منهم اناث و 08 ذكور بالتأكيد على غموض التسيير وعدم وضوحه ، اما الباقي بنسبة 31.9% بعدد 45 مفردة من عينة الدراسة 33 منهم اناث و 12 ذكور فقد كانت اجاباتهم وسطية باختيار التعبير " في بعض الاحيان " ، وقد دل التقاطع مع متغير الوظيفة ان اكثر المؤكدين من طبقة الاداريين ب 18 مفردة ثم العمال المهنية ب 08 مفردات اما الاطارات البيداغوجية فانهم لا يؤيدون هذا القرار الا من خلال فردين فقط ، اما الرافضين فكانت طبقة الاداريين الاكبر ثم الاطارات البيداغوجية ثم المهنيين ، كما دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤكدين من الفئة العمرية 31 الى 40 سنة واكثر المعارضين من فئة 31 الى 40 سنة ايضا أي انه ليس هناك علاقة تأثير بين فارق السن تجاه هذه العبارة ، ونلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول المؤشر جاءت سلبية بالنفي أي ايجابية لمتغير للفعالية التنظيمية من حيث وضوح الاهداف وطريقة التسيير وكذلك تحمل المسؤوليات باختلاف المستويات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

5-5-2-تحليل عبارة : " تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز

للمؤسسة

الجدول رقم (100): يوضح التقاطع بين العبارة رقم 45 وكل من متغير السن والجنس والوظيفة

| المجموع | السن             |                  |                  |                  | الوظيفة |     |           |     |       |     |               |     | الخيارات | العبارة   |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-----|---------------|-----|----------|---|
|         | من 20 الى 30 سنة | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | من 51 الى 60 سنة | المجموع |     | عامل مهني |     | اداري |     | إطار بيداغوجي |     |          |   |
|         |                  |                  |                  |                  | انثى    | ذكر | انثى      | ذكر | انثى  | ذكر | انثى          | ذكر |          |   |
| 63      | 08               | 16               | 30               | 09               | 42      | 21  | 08        | 04  | 29    | 06  | 05            | 11  | الجنس    | تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة |
|         |                  |                  |                  |                  | 63      |     | 12        |     | 35    |     | 16            |     | دائما    |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %44.7   |     | %12.5     |     | %34.4 |     | %16.1         |     | النسبة   |   |
| 48      | 02               | 18               | 19               | 09               | 31      | 17  | 06        | 06  | 17    | 06  | 08            | 05  | الجنس    | في بعض الاحيان  |
|         |                  |                  |                  |                  | 48      |     | 12        |     | 23    |     | 13            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %34     |     | %13.3     |     | %36.6 |     | %17.1         |     | النسبة   |   |
| 30      | 04               | 13               | 07               | 06               | 20      | 10  | 03        | 01  | 12    | 07  | 05            | 02  | الجنس    | ابدا غير صحيح   |
|         |                  |                  |                  |                  | 30      |     | 04        |     | 19    |     | 07            |     | التكرار  |   |
|         |                  |                  |                  |                  | %21.3   |     | %6.0      |     | %16.4 |     | %7.7          |     | النسبة   |   |
| 141     | 14               | 47               | 56               | 24               | 93      | 48  | 17        | 11  | 58    | 19  | 18            | 18  | المجموع  |   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارة "تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة" وهو المؤشر الدال على وجود تماسك بين افراد فريق العمل الواحد يعكس أداء المؤسسة وتميزها في النشاطات التي تقدمها لبعدها الاستمرارية والاستقرار الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث اكد على ذلك نسبة 44.7% بعدد 63 مفردة من مفردات عينة الدراسة 42 منهم اناث و 21 ذكور ، في حين كانت نسبة إجابات المبحوثين الذين نفوا ذلك 21.3% بعدد 30 مفردة من مفردات عينة الدراسة 20 منهم اناث و 10 ذكور ، وقد دل التقاطع مع متغير السن ان اكثر المؤيدين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ب 30 مفردة اما اكثر الراضين فهم من الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بعدد 13 مفردة ، في حين أجاب نسبة 34% إجابة وسطية باختيار التعبير " في بعض الأحيان" بعدد 48 مفردة 31 منهم اناث و 17 ذكور ، تساوت فيهما تقريبا الفئة العمرية 31 الى 40 سنة ب 19 مفردة مع الفئة العمرية 41 الى 50 سنة ب 19 مفردة ، اما التقاطع مع متغير الوظيفة فقد دل ان اكثر المؤيدين من طبقة العمال الإداريين بعدد 36 مفردة ثم الإطارات ب 16 مفردة ثم المهنيين ب 12 مفردة ، اما اكثر الراضين فقد كانوا من العمال الإداريين ب 19 مفردة ثم الإطارات البيداغوجية ب 07 مفردات ثم العمال المهنيين ب 04 مفردات فقط ، ونستنتج من ذلك ان المؤيدين اكثر من الراضين وان هناك اتجاها إيجابيا لقبول المؤشر الدال على التماسك والتعاون بين افراد المؤسسة وان هناك تحقيقا لهذا الدليل من بعد الاستقرار والاستمرار من متغير الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل السادس تحليل نتائج أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن استراتيجية التعاون والتكامل كانت الأكثر شيوعاً بين الأفراد، مع متوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري معتدل، مما يعكس ميلاً قوياً نحو العمل الجماعي وإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف، وهو ما يعزز الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز التعاون والانسجام داخل المؤسسة. ومع ذلك، لوحظ وجود بعض التناقضات في اتجاهات الأفراد بين مؤشرات هذا البعد، حيث أظهرت بعض المؤشرات ميلاً أقوى نحو التعاون مقارنة بمؤشرات أخرى. كما أظهر تحليل جداول التقاطع أن الأفراد الأكبر سناً وأولئك الذين يشغلون وظائف قيادية يميلون أكثر إلى استخدام هذه الاستراتيجية، بينما كانت الاستجابات متباينة بين الجنسين.

تلاها استراتيجية التكيف والإرضاء، التي أظهرت أيضاً متوسطاً مرتفعاً وانحرافاً معيارياً منخفضاً نسبياً، مما يشير إلى أن الأفراد يميلون إلى تقديم تنازلات وتجنب الصراع من خلال التكيف مع الظروف المحيطة، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي. ومع ذلك، كانت هناك بعض الاختلافات في استجابات الأفراد بين مؤشرات هذا البعد، مما يعكس تبايناً في درجة التكيف من موقف لآخر. أظهر تحليل جداول التقاطع أن الموظفين في الوظائف الإدارية والأفراد الأصغر سناً يميلون أكثر إلى استخدام هذه الاستراتيجية.

أما استراتيجية التنافس، فجاءت في مرتبة متوسطة، حيث أظهرت نتائجها تبايناً في الاستجابات، مما يعكس أن بعض الأفراد يميلون إلى التنافس لتحقيق مصالحهم الشخصية، بينما يقلل آخرون من استخدام هذه الاستراتيجية. كما لوحظ وجود تناقضات بين مؤشرات هذا البعد، حيث أظهرت بعض المؤشرات ميلاً أقوى نحو التنافس مقارنة بمؤشرات أخرى. أظهر تحليل جداول التقاطع أن الذكور والأفراد في الوظائف الادارية والبيداغوجية يميلون أكثر إلى استخدام هذه الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، كانت استراتيجية السيطرة والهيمنة واستراتيجية التجنب والهروب الأقل استخداماً، حيث أظهرت النتائج متوسطات حسابية منخفضة نسبياً، مع وجود تباين ملحوظ في الاستجابات، مما يشير إلى أن هذه الاستراتيجيات ليست شائعة بين الأفراد، وأن استخدامها يعتمد على طبيعة المواقف والظروف المحيطة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ وجود تناقضات في اتجاهات الأفراد بين مؤشرات هذين البعدين، حيث أظهرت بعض المؤشرات ميلاً نحو

السيطرة أو التجنب أكثر من غيرها. أظهر تحليل جداول التقاطع أن الأفراد الأصغر سنًا والذين يشغلون وظائف فنية مثل الاطارات البيداغوجية، يميلون أكثر إلى استخدام استراتيجية التجنب، بينما كانت استراتيجية السيطرة أكثر شيوعًا بين العمال الاداريين خاصة المناصب القيادية.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن الأفراد في المؤسسة الجزائرية يميلون إلى تبني الاستراتيجيات التعاونية والإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي، مما يعزز الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز التعاون والاستقرار في المقابل، يقلل الأفراد من الاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية أو السلبية مثل الهيمنة أو التجنب، مع وجود بعض التناقضات في اتجاهاتهم بين مؤشرات كل بعد، كما أظهر تحليل جداول التقاطع أن متغيرات السن والوظيفة والجنس تلعب دورًا مهمًا في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع المفضلة لدى الأفراد، مما يعكس الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فعالية لإدارة الصراع بشكل يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تناول هذا الفصل من الدراسة المتغير التابع " الفعالية التنظيمية" من خلال تحليل شامل لأبعاد هذا الاخير انطلاقا من حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات كل بعد من ابعاده ، مع تفسير النتائج في ضوء المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والسن والوظيفة، و شمل التحليل خمسة أبعاد رئيسية هي : التطوير، تحقيق الأهداف، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والاستقرار والتكيف، حيث اشتمل كل بعد عبر أربعة مؤشرات محددة، وقد أظهرت النتائج تباينات واضحة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين المؤشرات، مما يعكس اختلافات في تأثير العوامل الديموغرافية على كل بعد، فقد لاحظنا أن فئات عمرية معينة أو وظائف محددة تميل إلى تحقيق متوسطات أعلى في أبعاد مثل التطوير أو الرضا الوظيفي، بينما أظهرت فئات أخرى مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي أو الاستقرار والتكيف، هذه التحليلات توفر رؤية عميقة حول كيفية تفاعل المتغيرات الديموغرافية مع أبعاد المتغير التابع، مما يساهم في فهم أكثر دقة للعوامل المؤثرة على الأداء والسلوك الوظيفي خاصة فيما تعلق بموضوع الصراع التنظيمي.

## الفصل السابع: نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الاهداف

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية

سادساً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

خاتمة

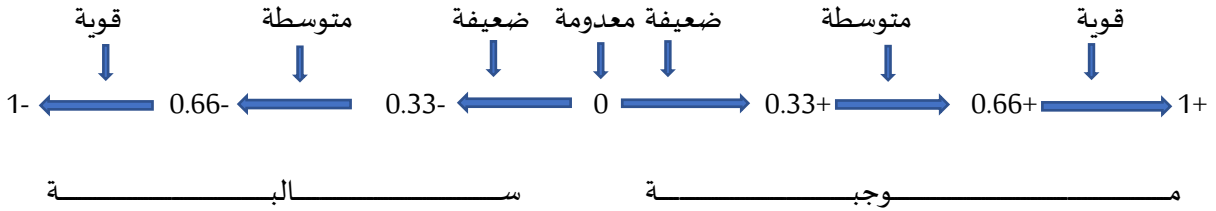
تمهيد:

في هذا الفصل نقوم بالتحقق من صحة الفروض الإحصائية التي جاءت في الفصل الأول من الدراسة والتي تفرعت من التساؤل المركزي لإشكاليه الدراسة وتم صياغة التساؤلات والفروض الإحصائية على أساسها ونفيها ، حيث ان الدراسة تبحث في الجانب العلائقي بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في خمسة ابعاد هي التنافس ، التعاون والتكامل، السيطرة والهيمنة ، التكيف والإرضاء ، التجنب والهروب ، مع ابعاد المتغير التابع الفعالية التنظيمية والتي تم تحديد خمسة ابعاد أيضا لها هي التحفيز ، تحقيق الأهداف، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الاستقرار والتكيف ، ثم استخراج النتائج ومناقشتها في ضوء الأهداف ، ومقارنتها مع ما تم تقديمه من دراسات سابقة حول الموضوع ، ثم مناقشتها في ضوء المقاربة النظرية ، وفي الأخير تقديم النتائج العامة وخاتمة الدراسة .

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

لمعرفة العلاقة بين مختلف متغيرات وابعاد الدراسة، اعتمدنا على سلم التأثير حسب المخطط التالي:

شكل رقم 29 يبين مخطط دراسة التأثير بين ابعاد ومتغيرات الدراسة.



بحيث انه كلما اتجهنا نحو القيمة +1 يكون التأثير بين الابعاد إيجابي، تأثيرا ضعيفا ما بين 0 و0.33 ، متوسط ما بين 0.33 و0.66 ، تأثير قوي من 0.66 الى 1 ، وكلما اتجهت القيم نحو القيمة -1 كانت العلاقة ذات تأثير سالب او عكسي بدرجة ضعيفة بين القيم 0 و-0.33 ومتوسطة بين -0.33 و-0.66 ، وقوية بين -0.66 و-1 ، وتكون العلاقة منعدمة عند القيمة 0.

1-نتائج الفرضية الأولى :

جاءت صياغة الفرضية البحثية الأولى من الدراسة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية ونوع الوظيفة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولأجل التحقق من صدق هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التنافس وبين ابعاد الفعالية التنظيمية، ثم حساب الفروق بين طبقات العينة التي يمثلها متغير الوظيفة في استخدام هذه الاستراتيجية، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (101): يوضح الارتباط بين استراتيجية التنافس وابعاد الفعالية التنظيمية

| استراتيجية التنافس |                                     |                       | ابعاد الفعالية التنظيمية |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| حجم العينة<br>N    | الدلالة المعنوية<br>(Sig. (2-tailed | معامل الارتباط بيرسون |                          |
| 141                | 0.00                                | **0.347               | التطوير والتحفيز         |
| 141                | 0.00                                | **0.353               | تحقيق الاهداف            |

|  |       |         |                   |
|--|-------|---------|-------------------|
| 141  | 0.054 | 0.153   | الالتزام الوظيفي  |
| 141  | 0.00  | **0.367 | الرضا الوظيفي     |
| 141  | 0.233 | 0.103   | الاستقرار والتكيف |
| <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p> |       |         |                   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تشير الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد التنافس وثلاث ابعاد للفعالية التنظيمية

بدرجات مختلفة على النحو التالي:

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وبعد التطور  $0.353^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فإن القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس والتطور ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وبعد تحقيق الأهداف  $0.347^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فإن القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس وتحقيق الأهداف، ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وبعد الالتزام الوظيفي 0.153 عند مستوى الدلالة 0.054 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فإن القرار هو قبول الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس والالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وبعد الرضا الوظيفي  $0.367^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فإن القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس والرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وبعد الاستقرار والتكيف 0.103 عند مستوى الدلالة 0.233 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فإن القرار هو قبول الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين بعد التنافس وبعد الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الجدول رقم (102): يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التنافس

| Variance | Grouped Médian | Mean   | Std. Déviation | N   | الوظيفة       |
|----------|----------------|--------|----------------|-----|---------------|
| ,248     | 1,8000         | 1,8167 | ,49771         | 36  | إطار بيداغوجي |
| ,219     | 1,8706         | 1,9039 | ,46748         | 77  | اداري         |
| ,313     | 1,9143         | 1,9929 | ,55905         | 28  | عامل مهني     |
| ,244     | 1,8571         | 1,8993 | ,49432         | 141 | المجموع       |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه لدراسة الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التنافس ان قيم الانحرافات المعيارية لطبقات العينة متقاربة جدا ما عدا العمال المهنيين التي جاءت قيمة الانحراف لديهم اعلى بقليل وهو ما يفسر عدم استخدام هذه الاستراتيجية لديهم بنسبة كبيرة، وكذلك قيم المتوسطات مما يوضح انه لا توجد فروق في الاستخدام لدى طبقات العينة في هذه الاستراتيجية.

الجدول رقم (103): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التنافس

| Sig. | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares | الوظيفة        |
|------|-------|-------------|-----|----------------|----------------|
| ,173 | 1,473 | ,651        | 8   | 5,209          | Between Groups |
|      |       | ,442        | 132 | 58,337         | Within Groups  |
|      |       |             | 140 | 63,546         | Total          |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التنافس لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ان قيمة sig أي الدلالة المعنوية ما بين المجموعات تساوي 0.173 وهي أكبر من 0.05، حيث قيمة درجة الحرية f تساوي 1.473 لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة.

2-نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم (104): يوضح الارتباط بين استراتيجيات التعاون والتكامل وابعاد الفعالية التنظيمية

| استراتيجيات التعاون والتكامل |                                      |                       | ابعاد الفعالية التنظيمية |
|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| حجم العينة<br>N              | الدلالة المعنوية<br>(Sig. (2-tailed) | معامل الارتباط بيرسون |                          |
| 141                          | 0.00                                 | **0.546               | التطوير والتحفيز         |
| 141                          | 0.00                                 | **0.634               | تحقيق الاهداف            |
| 141                          | 0.00                                 | **0.347               | الالتزام الوظيفي         |
| 141                          | 0.00                                 | **0.483               | الرضا الوظيفي            |
| 141                          | 0.528                                | 0.54-                 | الاستقرار والتكيف        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تشير الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجيات التعاون والتكامل واربعة ابعاد

للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التعاون والتكامل وبعد التطوير 0.546\*\* عند مستوى

الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وبعد التطوير ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التعاون والتكامل وبعد تحقيق الاهداف 0.634\*\* عند

مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون والتكامل وبعد تحقيق الاهداف ذات تأثير

إيجابي بدرجة قوية.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الالتزام الوظيفي  $0.347^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فإن القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الرضا الوظيفي  $0.483^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فإن القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الاستقرار والتكيف -0.54 عند مستوى الدلالة 0.528 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فإن القرار هو قبول الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الجدول رقم (105): يوضح الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لطبقات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل

| Variance | Grouped Médian | Mean   | Std. Déviation | N   | الوظيفة       |
|----------|----------------|--------|----------------|-----|---------------|
| ,217     | 1,5750         | 1,6667 | ,46599         | 36  | إطار بيداغوجي |
| ,225     | 1,7034         | 1,7506 | ,47479         | 77  | اداري         |
| ,193     | 1,8500         | 1,8643 | ,43903         | 28  | عامل مهني     |
| ,218     | 1,7000         | 1,7518 | ,46715         | 141 | المجموع       |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول أعلاه حساب الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبقات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل لإدارة الصراعات التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، حيث نلاحظ ان هناك تقاربا كبيرا في قيم الانحرافات المعيارية وكذلك المتوسطات الحسابية، مما يدل على

عدم وجود اختلاف كبير بين العمال الإداريين والعمال المهنيين والاطارات البيداغوجيين في استخدام هذه الاستراتيجية وانه لا يوجد تفضيل لطبقة عن أخرى لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

الجدول رقم (106): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل

| Sig. | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares | الوظيفة                  |                   |
|------|-------|-------------|-----|----------------|--------------------------|-------------------|
| ,246 | 1,418 | ,308        | 2   | ,615           | (Combined)               | Between<br>Groups |
| ,096 | 2,801 | ,608        | 1   | ,608           | Linearity                |                   |
| ,852 | ,035  | ,008        | 1   | ,008           | Deviation from Linearity |                   |
|      |       | ,217        | 138 | 29,937         | Within Groups            |                   |
|      |       |             | 140 | 30,552         | Total                    |                   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ان قيمة sig أي الدلالة المعنوية ما بين المجموعات لمختلف طبقات العينة تساوي على التوالي: 0,246، 0,96، 0,852، وهي كلها قيم أكبر من مستوى الدلالة 0,05، حيث قيمة درجة الحرية f تساوي على التوالي: (0,308،0,608،0,08) لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجية التعاون والتكامل في المؤسسة محل الدراسة.

3-نتائج الفرضية الثالثة :

الجدول رقم (107): يوضح الارتباط بين استراتيجية السيطرة والهيمنة وابعاد الفعالية التنظيمية

| استراتيجية السيطرة والهيمنة |   |                             | ابعاد الفعالية التنظيمية |
|-----------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| حجم العينة<br>N             | الدلالة<br>المعنوية<br>Sig. (2-<br>tailed | معامل<br>الارتباط<br>بيرسون |                          |
| 141                         | 0.02                                      | **0.257                     | التطوير والتحفيز         |
| 141                         | 0.01                                      | **0.277                     | تحقيق الاهداف            |
| 141                         | 0.00                                      | **0.424                     | الالتزام الوظيفي         |
| 141                         | 0.00                                      | **0.358                     | الرضا الوظيفي            |
| 141                         | 0.252                                     | 0.97                        | الاستقرار والتكيف        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تشير الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة واربعة ابعاد

للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد التطوير والتحفيز 0.257\*\* عند مستوى الدلالة 0.02 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد التطوير و التحفيز ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر إيجابيا تأثيرا ضعيفا على تحفيز العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد تحقيق الاهداف 0.277\*\* عند مستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد تحقيق الاهداف ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا بدرجة ضعيفة على تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الالتزام الوظيفي  $0.424^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الرضا الوظيفي  $0.358^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا على الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الاستقرار والتكيف  $0.97$  عند مستوى الدلالة 0.252 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف".

الجدول رقم (108): يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة

| Variance | Grouped Médian | Mean   | Std. Déviation | N  | الوظيفة       |
|----------|----------------|--------|----------------|----|---------------|
| ,174     | 1,6571         | 1,7222 | ,41755         | 36 | إطار بيداغوجي |
| ,209     | 1,8286         | 1,8364 | ,45737         | 77 | اداري         |
| ,145     | 1,7667         | 1,8000 | ,38103         | 28 | عامل مهني     |

|      |        |        |        |     |         |
|------|--------|--------|--------|-----|---------|
| ,187 | 1,7686 | 1,8000 | ,43293 | 141 | المجموع |
|------|--------|--------|--------|-----|---------|

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول أعلاه حساب الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبقات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة لإدارة الصراعات التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، حيث نلاحظ ان هناك تقاربا كبيرا في قيم الانحرافات المعيارية وكذلك المتوسطات الحسابية ، مما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين العمال الإداريين والعمال المهنيين والاطارات البيداغوجيين في استخدام هذه الاستراتيجية وانه لا يوجد تفضيل لطبقة عن أخرى لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

الجدول رقم (109): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة

ANOVA Table

| Sig. | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares | الوظيفة   |                   |
|------|-------|-------------|-----|----------------|---|-------------------|
| ,429 | ,851  | ,160        | 2   | ,320           | (Combined)<br>Linearity<br>Deviation from Linearity | Between<br>Groups |
| ,419 | ,657  | ,123        | 1   | ,123           |   |                   |
| ,309 | 1,045 | ,196        | 1   | ,196           |   |                   |
|      |       | ,188        | 138 | 25,920         | Within Groups                                       |                   |
|      |       |             | 140 | 26,240         | Total   |                   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار20)

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ان قيمة sig أي الدلالة المعنوية ما بين المجموعات لمختلف طبقات العينة تساوي على التوالي: 0.429,0.419,0.309 وهي كلها قيم أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، حيث قيمة درجة الحرية f تساوي على التوالي: ( 0.851,0.657,1.045 ) لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في المؤسسة محل الدراسة.

4-نتائج الفرضية الرابعة :

الجدول رقم (110): يوضح الارتباط بين استراتيجيات التكيف والارضء وابعاد الفعالية التنظيمية

| استراتيجية التكيف والارضء |   |                             | ابعاد الفعالية التنظيمية |
|---------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| حجم العينة<br>N           | الدلالة<br>المعنوية<br>Sig. (2-<br>tailed | معامل<br>الارتباط<br>بيرسون |                          |
| 141                       | 0.02                                      | **0.506                     | التطوير والتحفيز         |
| 141                       | 0.01                                      | **0.527                     | تحقيق الاهداف            |
| 141                       | 0.02                                      | **0.257                     | الالتزام الوظيفي         |
| 141                       | 0.00                                      | **0.565                     | الرضا الوظيفي            |
| 141                       | 0.708                                     | 0.32-                       | الاستقرار والتكيف        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تشير الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجيات التكيف والارضء واربعة ابعاد

للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التكيف والارضء وبعد التطوير **0.506**\*\* عند مستوى

الدلالة 0.02 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التكيف والارضء وبعد التحفيز ذات تأثير

إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجيات التكيف والارضء تأثر ايجابيا على التحفيز لدى

العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التكيف والارضء وبعد تحقيق الاهداف **0.527**\*\* عند

مستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد تحقيق الاهداف ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجيات التكيف والارضاء تأثر ايجابيا على تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الالتزام الوظيفي  $0.257^{**}$  عند مستوى الدلالة  $0.02$  وهي قيمة أصغر من  $0.05$ ، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجيات التكيف والارضاء تأثر ايجابيا بدرجة ضعيفة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الرضا الوظيفي  $0.565^{**}$  عند مستوى الدلالة  $0.00$  وهي قيمة أصغر من  $0.05$ ، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجيات التكيف والارضاء تأثر ايجابيا على الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الاستقرار والتكيف  $-0.32$  عند مستوى الدلالة  $0.708$  وهي قيمة أكبر من  $0.05$ ، لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التكيف والارضاء وبعد الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الجدول رقم (111): يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجيات التكيف والارضاء

#### Report

STRA4

| Variance | Grouped Médian | Mean   | Std. Déviation | N  | الوظيفة       |
|----------|----------------|--------|----------------|----|---------------|
| ,206     | 1,6667         | 1,7556 | ,45384         | 36 | إطار بيداغوجي |
| ,266     | 1,6762         | 1,7065 | ,51563         | 77 | اداري         |

|      |        |        |        |     |           |
|------|--------|--------|--------|-----|-----------|
| ,184 | 1,8750 | 1,8643 | ,42879 | 28  | عامل مهبي |
| ,235 | 1,7111 | 1,7504 | ,48471 | 141 | المجموع   |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين لنا الجدول أعلاه تقاربا في قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.42 و0.51، وكذلك قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 1.70 و1.86 بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مما يؤكد عدم وجود فروق او اختلاف كبير في استخدام هذه الاستراتيجيات بين كل من العمال المهنيين والاطارات البيداغوجية والعمال الإداريين.

الجدول رقم (112): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء

ANOVA Table

| Sig. | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares | الوظيفة   |                   |                                  |
|------|-------|-------------|-----|----------------|---|-------------------|----------------------------------|
| ,338 | 1,092 | ,256        | 2   | ,513           | (Combined)<br>Linearity<br>Deviation from Linearity | Between<br>Groups | استراتيجية<br>التكيف<br>والارضاء |
| ,438 | ,605  | ,142        | 1   | ,142           |   |                   |                                  |
| ,211 | 1,580 | ,371        | 1   | ,371           |   |                   |                                  |
|      |       | ,235        | 138 | 32,380         | Within Groups                                       |                   |                                  |
|      |       |             | 140 | 32,892         | Total   |                   |                                  |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ان قيمة sig أي الدلالة المعنوية ما بين المجموعات لمختلف طبقات العينة تساوي على التوالي: 0.211، 0.138، 0.338 وهي كلها قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، حيث قيمة درجة الحرية f تساوي على التوالي: ( 1.092، 0.605، 1.580 ) لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجية التكيف والارضاء في المؤسسة محل الدراسة.

5-نتائج الفرضية الخامسة :

الجدول رقم (113): يوضح الارتباط بين استراتيجيات التجنب والهروب وابعاد الفعالية التنظيمية

| استراتيجيات التجنب والهروب                                   |   |                             | ابعاد الفعالية التنظيمية |
|--|---|-----------------------------|--------------------------|
| حجم العينة<br>N  | الدلالة<br>المعنوية<br>Sig. (2-<br>tailed | معامل<br>الارتباط<br>بيرسون |                          |
| 141  | 0.473                                     | 0.61                        | التطوير والتحفيز         |
| 141  | 0.582                                     | 0.074-                      | تحقيق الاهداف            |
| 141  | 0.03                                      | **0.245                     | الالتزام الوظيفي         |
| 141  | 0.398                                     | 0.072                       | الرضا الوظيفي            |
| 141  | 0.00                                      | **0.567                     | الاستقرار والتكيف        |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |   |                             |                          |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |   |                             |                          |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss (الاصدار 20)

تشير الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعدين من

ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعد التحفيز 0.61 عند مستوى الدلالة 0.473 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فإن القرار هو قبول الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعد التحفيز لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف".

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعد تحقيق الاهداف -0.074 عند مستوى الدلالة 0.582 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فإن القرار هو قبول الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف."

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الالتزام الوظيفي  $0.245^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.03 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان هناك تأثير إيجابي ضعيف لممارسة استراتيجية التجنب والهروب على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الرضا الوظيفي 0.072 عند مستوى الدلالة 0.398 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف."

❖ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الاستقرار والتكيف  $0.567^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، لذلك فان القرار هو رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التجنب والهروب وبعد الاستقرار والتكيف ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التجنب والهروب تؤثر ايجابيا على الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الجدول رقم (114): يوضح الفروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب

Report

STRA5

| Variance | Grouped Médian | Mean   | Std. Déviation | N  | الوظيفة       |
|----------|----------------|--------|----------------|----|---------------|
| ,113     | 2,2200         | 2,1500 | ,33594         | 36 | إطار بيداغوجي |
| ,158     | 2,1214         | 2,1273 | ,39724         | 77 | اداري         |
| ,120     | 2,0571         | 2,0214 | ,34572         | 28 | عامل مهني     |

|      |        |        |        |     |         |
|------|--------|--------|--------|-----|---------|
| ,139 | 2,1321 | 2,1121 | ,37292 | 141 | المجموع |
|------|--------|--------|--------|-----|---------|

المصدر: مخرجات برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه ان هناك تقاربا كبيرا في قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.33 و 0.37 وقيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 2.02 و 2.15 ، لكل من العمال الاداريين والعمال المهنيين والاطارات البيداغوجيين ، مما يدل على عدم وجود اختلاف او فروقات بينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب لتحقيق الفعالية التنظيمية بين طبقات عينة الدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف .

الجدول رقم (115): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب

ANOVA Table

| Sig. | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares | الوظيفة   |                   |                                 |
|------|-------|-------------|-----|----------------|---|-------------------|---------------------------------|
| ,343 | 1,079 | ,150        | 2   | ,300           | (Combined)<br>Linearity<br>Deviation from Linearity | Between<br>Groups | استراتيجية<br>التجنب<br>والهروب |
| ,191 | 1,726 | ,240        | 1   | ,240           |   |                   |                                 |
| ,513 | ,431  | ,060        | 1   | ,060           |   |                   |                                 |
|      |       | ,139        | 138 | 19,170         | Within Groups                                       |                   |                                 |
|      |       |             | 140 | 19,470         | Total   |                   |                                 |

المصدر: مخرجات برنامج ال spss

يبين الجدول اعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين فئات العينة في استخدام استراتيجية التجنب والهروب لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ان قيمة sig أي الدلالة المعنوية ما بين المجموعات لمختلف طبقات العينة تساوي على التوالي: (0.343،0.191،0.513) وهي كلها قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، حيث قيمة درجة الحرية f تساوي على التوالي: ( 1.079،1.726،0.431 ) لذلك فان القرار هو قبول الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجية التجنب والهروب في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف:

استطاعت الدراسة المقدمة تحقيق جملة من الاهداف النظرية والميدانية المشار اليها في الفصل الاول التي نذكر منها:

- استنتاج العلاقات التي تربط بين الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة - الطارف-)، وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تبين وجود علاقة بين ابعاد مختلفة من المتغيرين تباينت درجاتها بين القوة والمتوسط والضعف.
- قدمت لنا الدراسة وصفا وتحليلا لمختلف انواع الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، طرقها واساليبها، وهو ما حقق لنا هدف التعرف عليها ومعرفة مدى نجاعتها واستخداماتها ومؤثراتها.
- من خلال تفصيل ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي استطاعت الدراسة معرفة كيف يمكن توفير الجو الملائم لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية في حالات مختلفة من خلال استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي تم عرضها.
- بينت لنا الدراسة جملة من الجوانب السلبية للصراع على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، الا انها لم تستطع الحصر الدقيق لها، نظرا لتعدد اوجه الصراع وتشعب نتائجه وتداخل مصادر عديدة فيه.
- وضحت لنا الدراسة الابعاد الحقيقية للفعالية التنظيمية في المؤسسة، التي يمكن الاعتماد عليها كسبيل لتطوير العمل وتحسين الاداء مما يساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تعود بالفائدة على المجتمع.
- كما اخفقت الدراسة في بناء تصور مثالي لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام استراتيجية معينة لإدارة الصراع التنظيمي، ذلك ان نتائج الدراسة بينت انه لا يوجد استراتيجية تتوافق مع كل اوجه الصراع في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بصفة مطلقة، وعلى العكس من ذلك فان كل شكل من اشكال الصراع قد يحتمل عدة انواع من الاستراتيجيات التي تتوافق معه، وعلى هذا الاساس يمكننا القول بان استراتيجيات ادارة الصراع لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ولكنها لا تمثل السبب الرئيسي لحدوثها.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### 1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

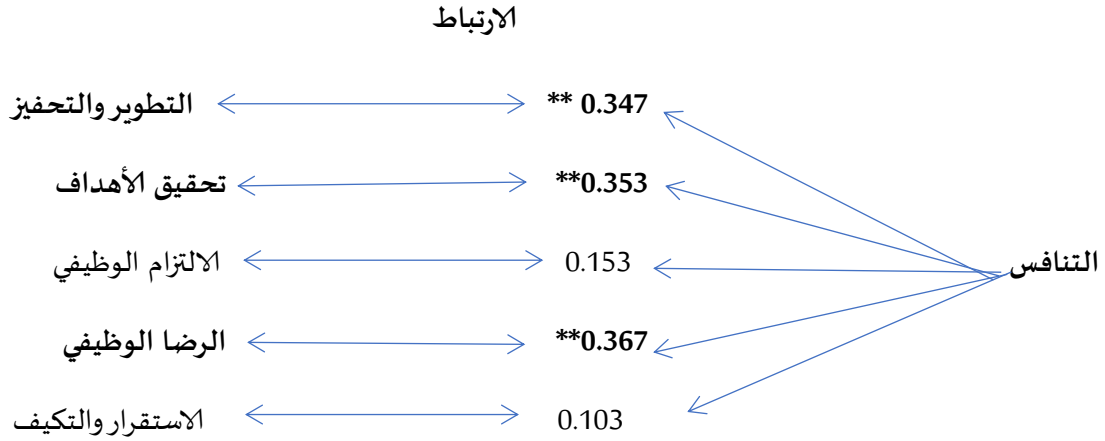
تنص الفرضية الأولى على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية والتطوير لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي ان هذه الفرضية قد تحققت بوجود علاقة ارتباط بين بعد التنافس وثلاث أبعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس والتطور ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التنافس تزيد من التحفيز لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف للقيام بأنشطة إبداعية ومتنوعة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس وتحقيق الأهداف، ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التنافس تزيد من القدرة على تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس والرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التنافس تزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الشكل رقم 30 يبين مخطط الارتباط بين بعد التنافس وابعاد الفعالية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج الspss

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التعاون والتكامل في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق اهداف الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي ان هذه الفرضية قد تحققت بوجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل واربعة ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي

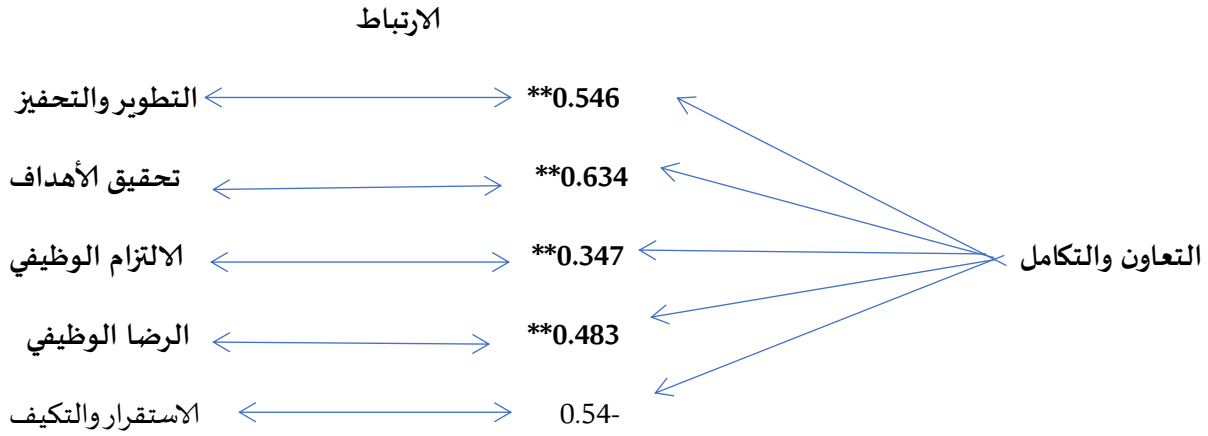
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وبعده التطوير ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التعاون والتكامل تزيد من التحفيز لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف للقيام بأنشطة إبداعية ومتنوعة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون والتكامل وبعده تحقيق الاهداف ذات تأثير إيجابي بدرجة قوية، ومنه فان ممارسة استراتيجية التعاون والتكامل تزيد من تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعده الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فانه كل ما تم ممارسة استراتيجية التعاون والتكامل تزيد نسبة الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التعاون والتكامل وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التعاون والتكامل تأثر ايجابيا على الرضا لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الشكل رقم 31 يبين مخطط الارتباط بين بعد التعاون والتكامل وابعاد الفعالية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج ال SPSS

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية والالتزام الوظيفي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي ان هذه الفرضية قد تحققت بوجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة واربعة ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

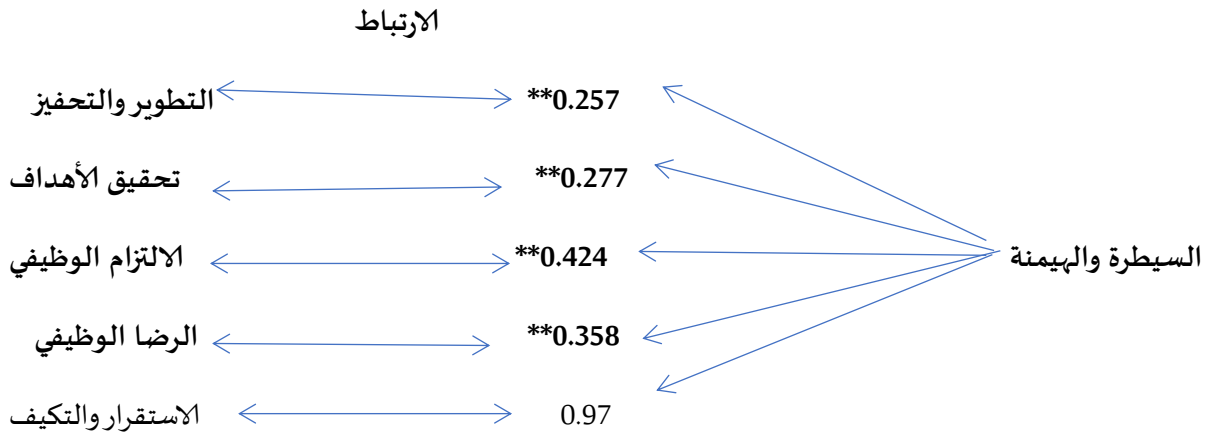
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد التطوير والتحفيز ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا تأثيرا ضعيفا على تحفيز العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد تحقيق الاهداف ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا بدرجة ضعيفة على تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية السيطرة والهيمنة تأثر ايجابيا على الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الشكل رقم 32 يبين مخطط الارتباط بين بعد السيطرة والهيمنة وابعاد الفعالية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج ال SPSS

#### 4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التكيف والارضاء في إدارة الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي ان هذه الفرضية قد تحققت بوجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجية التكيف والارضاء واربعه ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التكيف والارضاء وبعد التحفيز ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التكيف والارضاء تأثر ايجابيا على التحفيز لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

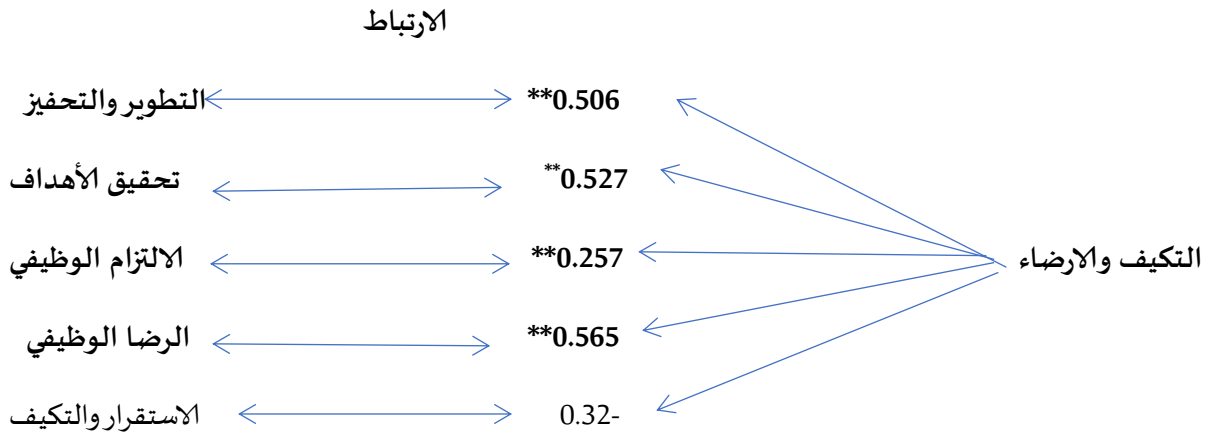
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التكيف والارضء وبعد تحقيق الاهداف ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التكيف والارضء تأثر ايجابيا على تحقيق الاهداف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التكيف والارضء وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التكيف والارضء تأثر ايجابيا بدرجة ضعيفة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التكيف والارضء وبعد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجية التكيف والارضء تأثر ايجابيا على الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجية التكيف والارضء وبعد الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الشكل رقم 33 يبين مخطط الارتباط بين بعد التكيف والارضء وابعاد الفعالية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج ال SPSS

## 5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية مع الاستمرار والاستقرار لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي ان هذه الفرضية لم تتحقق نظرا لوجود علاقة ارتباط بين بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعدين فقط من ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- ✓ علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعد الالتزام الوظيفي ذات تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة، ومنه فان هناك تأثير إيجابي ضعيف لممارسة استراتيجيات التجنب والهروب على الالتزام الوظيفي لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات التجنب والهروب وبعد الاستقرار والتكيف ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة، ومنه فان ممارسة استراتيجيات التجنب والهروب تؤثر ايجابيا على الاستقرار والتكيف لدى العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

الشكل رقم 34 يبين مخطط الارتباط بين بعد التجنب والهروب وابعاد الفعالية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج ال SPSS

## 6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

تنص الفرضية الجزئية السادسة على انه "توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لاختلاف الوظيفة ونوع الاستراتيجية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتبين الشواهد الاحصائية على عدم تحقق الفرضية مما يوضح انه لا توجد فروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف.

## رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Claudiu Langa) بعنوان: "استراتيجيات التعامل مع إدارة الصراع في التنظيم المدرسي في وجود علاقة بين الابعاد المختلفة لإدارة الصراع مثل التعاون والتنافس والتجنب الذي اشير اليه بمصطلح الالتفاف ، حيث اتفق الدراستان على ان نجع التعاون هو الأسلوب الأمثل الذي يمكن اتباعه لتحقيق اقصى فعالية للتنظيم، ووجود علاقة مع الابعاد الأخرى الا انها غالباً ما تخلف اضرار مستقبلية على غرار الخلافات والمشكلات الكامنة والخفية خاصة فيما تعلق باستراتيجية التنافس ، كذلك اتفق الدراستان في عدم وجود فروق دالة بين طبقات العينتين للدراستين في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، مما يوضح ان الصراع قد يولد حتى لدى الإطارات والمسؤولين داخل التنظيم وليس حصراً على المراتب الدنيا من العمال والموظفين ، وان المتحكم في حدوثه هو الموضوع الذي يتضمنه الصراع فيحد ذاته.

كما تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوعلي رؤوف وعبوره أسماء، بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود ممارسة متوسطة لاستراتيجيات إدارة الصراع لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك بوجود تأثير إيجابي لاستخدام كل من استراتيجية التعاون ، السيطرة ، التسوية ، وتأثير غير إيجابي لاستخدام إستراتيجية التجنب والتنازل ، وهو تقريبا نفس نتائج الدراسة الحالية التي توصلت الى ممارسة متوسطة لهذه الاستراتيجيات بتأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة ، مع تأثير عكسي لاستراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية ، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة: الدين إسماعيل ورميلة لعمور، بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية

" وهي " دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة في غرداية في وجود تأثير للأسلوب التعاوني خاصة مؤشر التمكين والمشاركة للكفاءات في الرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتحقيق الأهداف ، ودور التدريب والتكوين المستمر والزيادة من تحفيز العاملين للوصول الى درجة الابداع والتميز ، وهو المفهوم الذي يقارب النتائج التي توصلت اليها دراسة: (Amin, Tahsildari., Shila, Shahnaei) بعنوان: تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين وتحديد الوظيفة "المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة" إلى أن التدريب ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء والوصف الوظيفي كلها عوامل مهمة لها تأثير على الفعالية التنظيمية ، ولقد دلت نتائج مؤشرات الدراسة في بعد التعاون وكذلك التطوير والتحفيز الدور الهام الذي يلعبه التدريب والتكوين لتحقيق الفعالية المرجوة من التنظيم ووجود علاقة بين هذه المؤشرات الخاصة بمتغيرات الدراسة وهو ما يعزز اليقين بصحة النتائج التي تم التحصل عليها وصدق التعامل مع البيانات التي جمعها .

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (Luxmi) بعنوان: الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية التي تؤكد ان نتائجها ان الالتزام الوظيفي هو العامل الأساسي المؤثر على الفعالية التنظيمية، حيث يتضح من خلال دراستنا ان هناك عدة عوامل متداخلة تؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة بدرجات مختلفة من بينها التعاون بين الافراد والعاملين، المنافسة، الارضاء والتكيف، كما تختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد الأمين سليمان تيش تيش بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" , دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة التي جاءت كل معظم العلاقات الارتباطية بين ابعاد الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية فيها عكسية ضعيفة بين مختلف الابعاد في حين كانت العلاقات الارتباطية بين ابعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية ايجابية منها ما هو ارتباط قوي ومنها ما هو متوسط او ضعيف .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Moussa, Khaireh, Soubagleh بعنوان " استكشاف استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس في مدرسة إسلامية دولية في ماليزيا " فيما تعلق بالاختلاف بين الافراد المعنيين بالصراع في الآراء والمعتقدات والقيم والشخصيات ويشير هذا الموضوع إلى النزاعات الناشئة عن الفروق الفردية العمال والإطارات والتي غالبا ما تكون مرتبطة بالقيم الشخصية أو المعتقدات أو المواقف أو الخلفيات الثقافية بالإضافة الى العدالة في التعامل وتطبيق الاجراءات، وهذا ما أكدته نتائج المحور الأول من الدراسة الحالية حول مزعجات العمال وما يقلق الموظفين بالمؤسسة ، في حين يكمن الاختلاف بين الدراستين في عدم وجود فروق نتائج الاستخدام لاستراتيجيات إدارة

الصراع على فعالية التنظيم واداءه ، وفي دراسة دراسة: (Engdawork, Birhanu, Shanka) بعنوان: إدارة الصراع واستراتيجيات الحل بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية في منطقة ولايتا، إثيوبيا ، تم الإشارة الى نقطة مهمة لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي القيادة الإدارية التي بينت نتائج الدراسة الحالية مدى أهميتها في تحقيق الأهداف والانسجام والتعاون بالمؤسسة وان اختلاف الأسلوب القيادي له تأثير واضح على فعالية المؤسسة وادائها .

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء المقاربة النظرية:

أكدت نتائج تحليل العلاقة بين بعد التنافس كاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي وجود علاقة بينه وبين كل من التطوير و التحفيز، تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، وعدم وجود علاقة مع الالتزام الوظيفي وبعد الاستقرار والتكيف، حيث ان التنافس يزيد من تحفيز الافراد على الابداع والابتكار والتطور الذي يتيح لهم تحقيق مكاسب او مصالح مختلفة ، كما انه يعد احدى اهم السبل المشروعة لدى العمال والموظفين لتحقيق أهدافهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، حيث يتوافق ذلك ما جاءت به مبادئ التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي يرى بان الافراد (العمال والموظفين) يدخلون التنظيم بغايات واهداف مختلفة ولكل منهم استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف ، حيث ان العلاقة بين العمال والموظفين هنا هي علاقة تبادلية شبه تفاوضية فكل منهما يخدم الاخر ويحقق مصالحه بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، حيث استخدام التنافس والنتائج التي تنتج عنه هو الصورة الواضحة لتحقيق الغايات التي يسعى اليها كل طرف من اطراف التنظيم ، وان القبول القائم بين الأطراف هو ما ينتج عنه الشعور بالرضا الوظيفي ، اما بعدي الالتزام الوظيفي ، الاستقرار والتكيف ، فان التنافس ليس له تأثير عليهما بسبب عدم التوافق بين المؤشرات المختلفة للأبعاد فيما بينها ، فالاستقرار لا يعد من أولويات العامل الذي يتجاوب مع استراتيجية التنافس ، كما ان الالتزام الوظيفي لا يعد من الشروط الأساسية للتطور والتنافس في اغلب الحالات، ويستخدم الموظف في هذه الحالة حسب التحليل الاستراتيجي استراتيجية هجومية استثمارية على المدى المتوسط او البعيد تمكنه من تحقيق أهدافه وطموحاته في العمل، او قد تكون هجومية تفاوضية ونتائجها انية اذا كان العامل او الموظف لديه من المؤهلات والقدرات ما يمكنه التفاوض من موضع القوة .

## 2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء المقاربة النظرية:

بينت نتائج تحليل الارتباط بين بعد التعاون والتكامل كاستراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع ابعاد الفعالية التنظيمية، وجود علاقة تأثير قوية موجبة بين التعاون والتكامل وبين تحقيق الأهداف، وعلاقة تأثير متوسطة بين التعاون والتكامل وكل من التحفيز والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، مع عدم وجود علاقة دالة مع بعد الاستقرار والتكيف، وترجع قوة العلاقة بين التعاون وتحقيق الأهداف الى التكامل بين اطراف العمل في المؤسسة، حيث يتوافق ذلك مع المنظور البنائي الوظيفي المبدأ الذي جاء به تالكوت بارسونز، حيث ان الوظائف تتكامل فيما بينها للحصول على اعلى قدر من الفعالية باعتبار ان المؤسسة نسق مفتوح على البيئة ويؤدي خدمات متنوعة للمجتمع، اما العلاقة بدرجة متوسطة مع بعد التحفيز فان الجو الذي يسوده التعاون والتفاهم يكون مناسباً ومحفزاً للأبداع في العمل وتحقيق طموحات الافراد حيث يرى بارسونز ان أن التوجه المعياري للفعل يتضمن أنماطاً تحدد الاتجاه المرغوب فيه للفعل في شكل أهداف ومعايير للسلوك التنظيمي، اما العلاقة بين التعاون والتكامل والالتزام الوظيفي فان ما تمليه المسؤولية الفردية والجماعية في اطار التعاون هي الموجه الرئيسي لعمل الافراد، فما تقوم عليه سياسة التعاون في تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة تملئ جملة من المسؤوليات الفردية والجماعية للمهام المختلفة مما يجعل الافراد يتجهون طوعاً الى الالتزام بمسؤولياتهم واحترام الافراد الاخرين ومساعدتهم والتكامل معهم لتحقيق الفعالية المطلوبة، ويتفق ذلك مع تفسيرات المقاربة النظرية التي ترى ان الفئات البنيوية هي ببساطة فئات تصف السلوك نسبياً و التنميط المستقر للعلاقات بين الأجزاء في النظام الاجتماعي ككل، وفي مقاربة العلاقة بين التعاون والتكامل والرضا الوظيفي فان الارتياح النفسي الذي يصاحب الإحساس بالمساندة والمساعدة المستمرة يؤدي بدوره الى الشعور بالرضا في العمل والتكامل مع الفريق المناسب في جو من التفاهم.

## 3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء المقاربة النظرية:

وضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة من الدراسة على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين استراتيجية السيطرة والهيمنة وبين كل من ابعاد الفعالية التنظيمية والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين استراتيجية السيطرة والهيمنة وكل من بعدي الفعالية التنظيمية التحفيز وتحقيق الأهداف، وعدم وجود علاقة بينها وبين بعد الاستقرار والتكيف، حيث كلما تم تطبيق مؤشرات بعد السيطرة والهيمنة وقوة الإدارة وحزمها زاد الالتزام الوظيفي وذلك لان المراقبة المستمرة وتطبيق القوانين بشدة وحزم يؤدي بالأفراد الى الخوف من العقاب وتجنب

الإهمال والصراعات المختلفة ، والتأخير خاصة فيما تعلق باحترام الوقت وتنفيذ الأعمال ، وقد انتقد التحليل الاستراتيجي الذي بنيت عليه افتراضات الدراسة هذا الأسلوب حيث ترى ان الفراد داخل التنظيم (العمال والموظفين) يمتلكون هامشا من الحرية حيث يسعى كل منهم الى تحقيق أهدافه باستخدام استراتيجيات خاصة به قد تكون دفاعية او هجومية في شكل التفاوض المباشر او الاستثمار على المدى البعيد ، حيث نجد تناقضا بين ما تم الحصول عليه من نتائج التحليل مقارنة مع المقاربة النظرية ، اما بالنسبة للعلاقة بين استراتيجية السيطرة والهيمنة وبعد الرضا الوظيفي فقد كانت العلاقة متوسطة في الاتجاه الموجب مما يفسران الضبط المستمر ليس له تأثير عكسي بالضرورة على الرضا الوظيفي لدي الافراد العاملين وهو ما يتفق مع مبادئ التحليل الاستراتيجي حسب كروزيه حيث ان العلاقات تخضع للتوافقية بين الطرفين أي المخضع والخاضع الذي لا يقبل بدوره شرط الإخضاع الا اذا كان يتوفر على ضمانات من الجهة الخاضع لها ، وعلى الأساس يتم قبول شروط العمل والتكيف معها والرضا بها ، اما بالنسبة للتحفيز وتحقيق الأهداف فان العلاقة كانت ضعيفة في الاتجاه الموجب بالنسبة لتأثير استراتيجية السيطرة والهيمنة عليها ، مما يدل على ان استخدام هذه الاستراتيجية لا يخدم اهداف التنظيم ولا يحقق غايات الافراد على الرغم من ضرورة التمسك ببعض مبادئها التي تضمن الانضباط والرقابة .

#### 4-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة في ضوء المقاربة النظرية:

تحليل نتائج الفرضية الرابعة من الدراسة المتحصل عليها تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين استخدام استراتيجية التكيف والارضاء وبين كل من ابعاد الفعالية التنظيمية الرضا الوظيفي، تحقيق الأهداف والتحفيز، ووجود علاقة موجبة ضعيفة مع بعد الالتزام الوظيفي، حيث يؤدي استخدام استراتيجية الارضاء الى زيادة رضا الافراد (العمال والموظفين) بسبب تحقيق غاياتهم بسهولة نسبيا مع استخدام الاستراتيجيات الأخرى ، ذلك ان الافراد يكونون دائما في موقع التفاوض مع الإدارة بشؤون العمل التي بدورها تسعى الى ارضائهم وتحسين ظروف عملهم ، بالإضافة الى ان هذه الاستراتيجية من شأنها تحقيق الأهداف بالنسبة للإدارة وكذلك العمال لان التكيف مع الموارد والوسائل يمكن من تطبيق البرامج والنشاطات بالنسبة للطرفين والحد من الصراعات والمشاكل التي تحول دون تحقيق ذلك ، وهذا ما تفسره المقاربة النظرية من خلال التحليل الاستراتيجي كون الفاعل يتنبأ باستراتيجيات الاخرين والبيئة المحيطة به، وان دخول الفاعلين في محيط هذه الصراعات يجعل سلوكياتهم متجهة نحو تحقيق أهدافهم، فهم يمتلكون موارد

خاصة ويضعون استراتيجيات بناء على معطيات الآخرين كالمنافسين او الزملاء والسلوكيات التي يتبعها الفاعلين، كما ان اهتمام الإدارة بموظفيها يزيد من التحفيز لديهم ويساعد على تطوير مهاراتهم .

##### 5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة في ضوء المقاربة النظرية:

تبين نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود علاقة بين استراتيجية التجنب والهروب وكل من ابعاد الفعالية التنظيمية التحفيز وتحقيق الأهداف والرضا الوظيفي ، ووجود علاقة ضعيفة مع بعد الالتزام الوظيفي وعلاقة متوسطة مع بعد الاستقرار ، مما يدل على ان استخدام استراتيجية التجنب والهروب تتيح للأفراد التموضع حسب ارادتهم في مناصب العمل والحصول على غاياتهم حتى ولو لم تكن لهم القدرات المناسبة في العمل او الكفاءة اللازمة، اما بالنسبة للالتزام الوظيفي فانه على الرغم من قلة الرقابة الممارسة ضمن هذه الاستراتيجية الا ان العمال والموظفين لا يتخلون في غالب الأحوال عن القيام بمهامهم الأساسية وان عنصر المسؤولية متوفر بالمؤسسة محل الدراسة ، الا ان هذه الاستراتيجية لا تساعد على الابتكار وخلق جو من المنافسة والنشاط المستمر وانما يكون ذلك حسب الحاجة الملحة ، لذلك فإننا لا نجد لها علاقة ببعده التحفيز وكذلك تحقيق الأهداف ، كما انه ليس لها انعكاس إيجابي على الحالة النفسية للأفراد العمال والموظفين بسبب التدخلات العشوائية في اتخاذ القرارات المختلفة والتي لا تخدم مصالحهم في غالب الأحوال ، ومن ثم فان استراتيجية التجنب والهروب بطابعها القيادي الفوضوي لا يخدم الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، وانما قد يضطر المسؤول الى الاعتماد على هذه الاستراتيجية في حالات معينة منها غياب الإطارات والكفاءات المؤهلة ، او أسباب أخرى ويتفق ذلك مع ما جاء به ميشال كروزيه ضمن نموذج التحليل الاستراتيجي حيث شبه التنظيم بميدان اللعب وان الاشخاص والافراد يدخلون التنظيم بمواقف او غايات مختلفة ، وان كل منهم يستخدم استراتيجيات شخصية لكي يحمي مصالحه واهدافه يبين من خلال ذلك كيف تسعى كل جماعة معينة الى الوقاية وتوسيع مجالات التمييز للحد من اعتمادها على الآخرين ، هذا ما يجعل سلوكها مخفيا يصعب التنبؤ به، وضمن غياب الضبط الإداري والرقابة المستمرة فان ان التمسك بحرفية الدور يتم ايضا من خلال الاستخدام والتمسك بحرفية القانون التي يستخدمها الموظف خاصة في التنظيمات البيروقراطية لحماية نفسه من التورط في حالات معينة محتملة ، وعلى هذا الأساس تنشأ علاقات العمل في اطار المصلحة المتبادلة التي ينتج عنها التركيز على الأهداف الفردية بدل الأهداف العامة للمؤسسة .

## سادسا: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تقدم من معالجة وتحليل بيانات الاستمارة التي وزعت على عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف، واختبار فروض الدراسة التي جاءت في إشكالية الموضوع توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

## 1-نتائج المحور الأول من الاستمارة:

أكثر العاملين في الوظيفة العامة من جنس انثى، مما يدل على وجود تحول المرأة للعمل بشكل كبيرا مقارنة بالعقود الماضية وهو دليل على حدوث تغيرات عميقة في القيم الاجتماعية والاولويات بالمجتمع الجزائري تستحق الدراسة المعمقة لفهم طبيعة العلاقات المكونة لأنساقه.

من نتائج الدراسة ان اغلب العاملين بقطاع الشباب والرياضة خاصة والقطاع العام عموما من فئة الشباب وهم يتراوحون بين الثلاثين والاربعين سنة، وهي فترة مهمة جدا في عمر الانسان العادي يتمتع فيها بطاقة وحيوية ونشاط كبير، أي انه ليس شرطا في ان تكون الفعالية التنظيمية مرتبطة بالسن، بل هي مزيج لعوامل مختلفة تكون جوانب التنظيم والفرد العامل.

أكثر العاملين بالمؤسسات العمومية هم من الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي او مستوى جامعي وهو ما يبين انه لا توجد بدائل متنوعة من فرص العمل في المجالات والقطاعات الاقتصادية، او بدائل اخرى تضمن للأفراد اشباع حاجياتهم ورغباتهم من خلالها.

الصراعات في العمل عند فئة الاناث اكثر من الذكور وعند فئة العمال الاداريين اكثر من كل الفئات المهنية الاخرى.

## ✓ من بين أكثر ما يزعج العمال في العمل:

- التمييز بين العمال الغير مبني على الكفاءة مثلت نسبة مرتفعة من المواضيع المزعجة في المؤسسة محل الدراسة.
- نقص التحفيز المادي والمعنوي وقلة الاعتراف وتقدير الجهود المبذولة.
- عدم الحصول على الترقية.

✓ أكثر ما يقلق العمال في العمل:

- القلق النفسي صفة منتشرة في وسط العمل بسبب الضغوط الاجتماعية والمادية.
- اغلب الخلافات تكون الإدارة طرفاً فيها وهذا ما يقلق العمال ويجعل عندهم شعوراً بعدم الأمان الوظيفي.
- من بين أكثر أسباب الخلافات والصراعات في العمل هو عدم القدرة على التواصل الفعال بين المديرين والمستخدمين.
- عدد كبير من العاملين والموظفين ليس لديهم انتماء أو حب للعمل الذي يقومون به ولكنهم يعملون لأنهم لا يجدون بديلاً آخر لكسب عيشهم.

## 2- نتائج المحور الثاني والثالث من الاستمارة:

بينت المعالجة الاحصائية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني والثالث من الاستمارة ودراسة العلاقة الارتباطية والفروق بين طبقات العينة بين ابعاد المتغير المستقل للدراسة " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي " والمتغير التابع " الفعالية التنظيمية " ، واختبار الفرضيات الحصول على النتائج التالية :

توجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة بين استخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية مع ثلاث ابعاد للفعالية التنظيمية هي التطوير والتحفيز ، تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التنافس وكل من الالتزام الوظيفي ، والاستقرار والتكيف ، بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التنافس مع كل ابعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

توجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي قوي بين استخدام استراتيجية التعاون والتكامل في إدارة الصراعات التنظيمية مع بعد تحقيق الأهداف ، وتوجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي متوسط بين استخدام استراتيجية التعاون والتكامل وثلاث ابعاد للفعالية التنظيمية هي : التطوير والتحفيز ، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، في حين لا توجد علاقة بين استخدام هذه الاستراتيجية وبعد الاستقرار والتكيف ، كما بينت نتائج اختبار التباين عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التعاون والتكامل لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي متوسط بين استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية وكل من بعد الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ، وتوجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي ضعيف بين استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية وكل من بعد تحقيق الأهداف ، والتطوير والتحفيز ، ولا توجد علاقة بين استخدام هذه الاستراتيجيات وبعد الاستقرار والتكيف ، إضافة الى عدم وجود فروق بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية السيطرة والهيمنة مع ابعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي متوسط بين استخدام استراتيجية التكيف والارضاء في إدارة الصراعات التنظيمية وكل من ابعاد الفعالية التنظيمية : التطوير والتحفيز ، تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، وبدرجة ضعيفة مع بعد الالتزام الوظيفي ، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التكيف والارضاء مع بعد الاستقرار والتكيف ، بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طبقات العينة في استخدام استراتيجية التكيف والارضاء مع كل ابعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

توجد علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي متوسط بين استخدام استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية مع بعد الاستقرار والتكيف ، وعلاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي ضعيف مع بعد الالتزام الوظيفي ، ولا توجد علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراعات التنظيمية مع كل من ابعاد: التطوير والتحفيز ، تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما لا توجد فروق دالة احصائيا بين طبقات العينة في استخدام هذه الاستراتيجيات.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا الاجابة على التساؤل المركزي للدراسة " ما طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية؟ ، بالقول انه قد تحققت الفرضية

العامّة للدراسة "توجد علاقة بين بعض ابعاد استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وابعاد الفعالية التنظيمية في بدرجات مختلفة منها ما هو تأثير إيجابي قوي مثل التعاون وتحقيق الأهداف ، واغلبها ايجابي متوسط، وفي قليل من الحالات ضعيف ، كما انه لوحظ عدم وجود علاقة بين بعض ابعاد الفعالية التنظيمية مع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي خاصة بعد الاستقرار والتكيف ، مع عدم وجود فروق في الممارسة بين طبقات افراد المؤسسة محل الدراسة في استخدام هذه الاستراتيجيات .

## خلاصة الفصل:

لا يمكننا القول بان هناك استراتيجية مثالية لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تحقق لنا جميع ابعاد الفعالية التنظيمية لأن كل بعد من ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع له تأثير على ابعاد دون اخرى للفعالية التنظيمية فممارسة استراتيجية التنافس تأثر ايجابيا بدرجة متوسطة على التطوير والتحفيز .... ولا تأثر على الاستقرار الوظيفي في حين التعاون يادي الى تحقيق الاهداف لكنه لا يخدم الالتزام الوظيفي والتحفيز واستراتيجية السيطرة تضمن الالتزام ولكنها قد لا تحقق الاهداف كما ان التكيف يؤدي الى الرضا الوظيفي لكنه لا يخدم التحفيز والاستقرار، واستراتيجية التجنب لها تأثير على بعد الالتزام الوظيفي والاستقرار والتكيف ولكنها قد لا تؤدي الى التطوير والتحفيز، كما انها لا تحقق اهداف المؤسسة ولا تحقق الرضا الوظيفي.

وعلى هذا الاساس فان تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية خاصة ذات الطابع الخدماتي يجب ان لا يركز على استراتيجية دون اخرى بل يجب حسن اختيار الاستراتيجية حسب ظروف المؤسسة والمتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تصاحبها في الفترات الزمنية المختلفة، كما يجب ان تتوفر القيادة الرشيدة بالاعتماد على الكفاءات التي لها القدرة على اختيار طريقة التسيير وتغييرها كلما اقتضت الحاجة للحصول على أكبر قدر من الفعالية المرغوبة للمؤسسة ضمن النسق الاجتماعي الذي تنتهي اليه.

## خاتمة:

تناولت الدراسة متغيرات هامة في مجال عمل التنظيمات ، خاصة المؤسسات العمومية الجزائرية ، سواءاً فيما تعلق بمسألة الصراع او الاستراتيجيات الادارية المستخدمة ، إضافة الى المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية ، حيث اسفرت النتائج عن وجود علاقة بين ابعاد استخدامات استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع ابعاد الفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة ، وقد حاولنا من خلال هذا البحث التعمق في فهم هذه المصطلحات والمفاهيم ذات الدلالة التي تخدم موضوعنا حسب ما توفر من معلومات ودراسات ونظريات ومقاربات ، وما يجب الاشارة اليه هو ان الصراع صفة حتمية في المؤسسة لا يمكنها التخلص منه او التخلي عنه ، وان الفعالية موضوع نسبي يقاس حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، ففي المجال الخدماتي ما يقدمه التنظيم من برامج وخدمات تعود بالنفع على افراده وتأثر ايجاباً عليه .

في نهاية المطاف، تؤكد هذه الأطروحة أن الفعالية التنظيمية لا تعني غياب الصراع، بل تعني القدرة على تحويله من تهديد إلى فرصة، فالصراع إذا أحسن توجيهه، يصبح محركاً للإبداع والابتكار، ووسيلة لتجديد حيوية المنظمة إن المنظمات الناجحة في القرن الحادي والعشرين ليست تلك التي تتجنب الصراعات، بل تلك التي تتعلم كيف تسبك خيوط الخلافات لتصنع منها نسيجاً أقوى وأكثر مرونة.

لقد حاولت هذه الأطروحة أن تقدم إطاراً متكاملًا لفهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، هدفها أن تكون هذه الجهود لبنة في صرح المعرفة الإدارية ومصدر إلهام لباحثين وقادة يسعون إلى بناء منظمات أكثر إنسانية وفعالية. بعد رحلة بحثية طويلة وشاقة، تخللتها ساعات من القراءة والتحليل والمقابلات الميدانية، تصل هذه الأطروحة إلى خاتمتها وهي تحمل بين طياتها خلاصة جهد علمي متعمق في مجال إدارة الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك أن الصراع في المنظمات ليس ظاهرة سلبية بالضرورة، بل هو علامة صحة تدل على وجود تفاعل حيوي بين أعضاء المنظمة، وأن الخطورة لا تكمن في وجود الصراع ذاته، وإنما في سوء إدارته أو إهماله.

لقد كشفت الدراسة عن الأبعاد المتعددة للصراع التنظيمي، حيث تبين أنه يأخذ أشكالاً مختلفة تتراوح بين الصراع البناء الذي يدفع عجلة التطوير والابتكار، والصراع الهدام الذي يهدد تماسك المنظمة واستقرارها. كما أظهرت

النتائج أن طبيعة الصراع تختلف باختلاف مستوياته، سواء كان على المستوى الفردي بين الموظفين، أو على مستوى جماعات العمل أو بين الأقسام، أو على المستوى الاستراتيجي بين الإدارات العليا وهذا التباين في مستويات الصراع وأشكاله يتطلب بالضرورة تنوعاً في استراتيجيات المواجهة والإدارة.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح إدارة الصراعات مرهون بمدى قدرة القيادات الإدارية على فهم طبيعة الصراعات وتحليلها بشكل موضوعي، بعيداً عن التحيز والميولات الشخصية فالقيادة الواعية هي التي تستطيع أن تميز بين الصراعات التي تحتاج إلى تدخل فوري، وتلك التي تحتاج إلى وقت للحل، وبين الصراعات التي يمكن تركها لتجد طريقها للحل تلقائياً كما أن القائد الناجح هو من يمتلك مهارات التواصل الفعال التي تمكنه من التحكم في سير النقاشات والحوارات بين الأطراف المتنازعة، بحيث تبقى ضمن إطار موضوعي بعيداً عن التصعيد غير المبرر.

لقد أبرزت الدراسة الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة العمل إما مساعدة على احتواء الصراعات أو مفاومة لها فالمنظمات التي تتبنى ثقافة الانفتاح والتسامح وتقبل الرأي الآخر، تكون أكثر قدرة على تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير والنمو في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة البيروقراطية الصارمة أو ثقافة الإقصاء والتمهيش، غالباً ما تعاني من صراعات مزمنة تنعكس سلباً على أدائها العام.

أما فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع، فقد بينت الدراسة أن النجاح لا يكمن في اعتماد استراتيجية واحدة بشكل حصري، وإنما في المرونة في استخدام مزيج من الاستراتيجيات حسب طبيعة كل صراع وملاساته، ففي بعض الحالات تكون استراتيجية التعاون هي الأمثل، حيث يعمل الأطراف معاً لإيجاد حلول مبتكرة تلبي مصالح جميع الأطراف. وفي حالات أخرى قد تكون استراتيجية التسوية أو التوفيق أكثر ملاءمة، خاصة عندما يكون الوقت عاملاً حاسماً في حل النزاع بينما قد تفرض بعض المواقف اعتماد استراتيجيات أكثر حزمًا، كالسيطرة والهيمنة أو التنافس.

من الجوانب المهمة تأثير التكنولوجيا الحديثة على طبيعة الصراعات التنظيمية، حيث أدت ثورة الاتصالات وتقنيات العمل عن بعد إلى ظهور أشكال جديدة من الصراعات التي تختلف في طبيعتها عن الصراعات التقليدية وجهاً لوجه. وهذا يتطلب تطوير أدوات وأساليب جديدة لإدارة هذه الصراعات الافتراضية التي غالباً ما تكون أكثر تعقيداً بسبب غياب لغة الجسد والإشارات غير اللفظية التي تساعد عادة في فهم المشاعر الحقيقية للأطراف.

ختاماً، تؤكد هذه الأطروحة أن الفعالية التنظيمية في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغير السريع، لم تعد تعني القضاء على الصراعات، بل تعني إدارتها بذكاء وحكمة فالصراع عندما يُدار بشكل صحيح يصبح مصدراً

لِلطاقة الإيجابية التي تدفع المنظمة نحو التميز والابتكار إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتبر الصراع ظاهرة صحية، وتستثمره في تحفيز الإبداع، وتعزيز الشفافية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير للاختلافات.

إن هذه الأطروحة، بما قدمته من تحليلات واستنتاجات، لا تدعي أنها قد استنفدت كل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع الواسع، بل تبقى هناك مجالات عديدة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال ولكنها تأمل أن تكون قد أسهمت في إثراء المعرفة في هذا الحقل المهم، وأن تكون مرجعاً مفيداً للباحثين والممارسين في مجال الإدارة التنظيمية كما تأمل أن تكون قد قدمت رؤى عملية يمكن أن تساعد القادة والمديرين في بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات في هذا العصر المضطرب.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

▪ الكتب:

- 1- احمد رأفت عبد الجواد. (1982). مبادئ علم الاجتماع. جامعة القاهرة، مصر: مكتبة نهضة الشرق للنشر.
- 2- بلقاسم سلاطنية ، و حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة-الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- بلقاسم سلاطنية، واسماعيل قيره. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 4- داودي احمد. (2020). الفعالية التنظيمية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03: مركز الكتاب الأكاديمي. doi:ISBN:9789957353711
- 5- ريمون كيفي، وكمهوند لوك فان. (بلا تاريخ). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. (يوسف الجباعي، المترجمون) بيروت: المكتبة العصرية.
- 6- سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (المجلد الطبعة الاولى). الاردن -عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع. -doi:ISBN 978-9957-22
- 7- عاطف عبد الله المكاوي. (2013). القيادة الادارية (الطبعة الاولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 8- عبد الرحمان البدوي. (2011). مناهج البحث العلمي. مركز عبد الرحمان البدوي. doi:ISBN: 9789776327184
- 9- كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية .
- 10- ماكس فيبر. (2011). مفاهيم اساسية في علم الاجتماع (المجلد الطبعة الاولى). (صلاح هلال، و محمد الجوهري، المترجمون) الجزيرة-القاهرة: المركز القومي للترجمة - الهيئة المصرية العامة للكتاب. 1-891-421-977-978.I.S.B.N
- 11- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (المجلد الطبعة الثالثة). الجمهورية اليمنية - صنعاء.
- 12- محمد عبد المعبود موسى، وعبد الجواد احمد رأفت. (2001). علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي (المجلد الطبعة الاولى).
- 13- منى عطية خزام خليل. (2013). ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة (المجلد 01). (المكتب الجامعي الحديث، المحرر) جامعة حلوان ، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.
- 14- موريس، ا. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية (Vol. طبعة ثانية منقحة). (ترجمة بوزيد صحراوي، واخرون; Éd., ص. بوزيد، ك. بوشرف، و س. سبعون، Tradés). دار القصة للنشر.
- 15- والاس روث، وولف السون. (2010). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (المجلد 01 الطبعة الأولى). (محمد عبد الكريم الحوراني، المترجمون) عمان، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

▪ القواميس:

- 16- احمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة (المجلد الاول). القاهرة: عالم الكتاب. doi:l.S.B.N: 977-232-626-4
- 17- ادبية، ف.، سعيد، م.، واخرون. (2003). القاموس عربي-انجليزي، قاموس عام لغوي علمي (Vol. الطبعة الأولى). بيروت، مكتب الدراسات والبحوث، لبنان: دار الكتب العلمية.
- 18- محمد الجوهري. (2010). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - انجليزي -عربي. القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- 19- مصلاح الصالح. (1999). الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي عربي (المجلد الطبعة الأولى). دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 20- منظور، ا. (s.d). ، لسان العرب (Vol. المجلد الرابع).

▪ المجالات:

- 21- احمد جميل عزم. (2012, 08). إعادة تعريف مصطلح "إدارة" الصراع-مراجعة نقدية. المجلة العربية للعلوم السياسية (35).
- 22- احمد علي حجاج غانم، و حفتي حسن ياسر عبد الله. (2011). تأثير عدد بدائل ليكرت على الخصائص السيكمومترية للمقياس النفسي وافتراضات التصميم العاملي ثنائي الاتجاه. مجلة الارشاد النفسي- مركز الارشاد النفسي(29).
- 23- باديس بوخلوة ، ونور الدين مزهودة. (2022, 04 23). اثار اساليب ادارة الانطباع على ادارة الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تقرت . مجلة افاق علمية، 14(02)، 828-847. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/185851>
- 24- بثينة بن عبد الله، والهيام قشي. (2021, 02 03). مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين. مجلة التنظيم والعمل، 09(02)، 55-70. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144658>
- 25- بن حمين، ب.، & بن عبو، ا. (2018, 06 15). ، بن عبو الجيلاني ، ادارة راس المال الفكري واثرها على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية ، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال، 02(02)، 104-76. Consulté le 03 20, 2024, sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/90334>
- 26- بن عبد الرحمان الطاهر. (2018, 04 21). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للمهنة للموارد البشرية. مجلة ابحاث نفسية وتربوية، 09(02)، 73-93. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46752>
- 27- بن علية بن عيسى، و عبد القادر زيتوني. (2018, 12 31). تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر وحثمية تطبيق الحكم الراشد. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 02(02)، 48-59. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76262>
- 28- حامد، م.، برباوي، ك.، & سليمان، ا. (2019). علاقة القيادة التحويلية بادارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12(العدد 01)، 394.

- 29- حسين صالح جعيم، مقبل الريبي عبد السلام ، و عبد الغني مجاهد . (2018, 06 01). عبد الغني مجاهد ، استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الاخرى. مجلة علوم وتقنيات التنشيط البدني والرياضي، (01)04، 196-213. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69080>
- 30- خطاب، ي.، & بلال، ر. (2019, 12 26). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، (02)03، 49-68. Consulté le 04 11, 2024, sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104697>
- 31- حلي دريدش. (2013, 05 02). تطور انماط التسيير داخل التنظيمات من التسيير الاستبدادي الى التسيير الديمقراطي. مجلة افاق لعلم الاجتماع، (02)02، 57-68. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26941>
- 32- حمامة، ص. (2023-2023). الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عباس لغرور، خنشلة
- 33- حنان رزيق، و محمد يحياوي. (2018). الانماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية، (02)06.
- 34- الحوش مازن سليمان، و مقراني الهاشي. (2018, 03 15). الاتصال في المؤسسة الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، (01)10، 527-540. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/130067>
- 35- حياة بلطرش، و احمد جميل. (2020, 07 03). واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (01)26، 987-1006. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/119205>
- 36- الخضير خضير سليمان، و العريقي بسيم قائد. (2020). الالتزام الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، (13)04، 16-43. doi:SSN: 2522-3372.
- 37- خميسة لارغو، و اعمر بن جيمة. (2019, 02 21). دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار. مجلة بشار الاقتصادية، (03)04، 146-162.
- 38- دريدي، ف.، & قرواني، م. (2015, 06 30). تفويض السلطة واثرها على الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمقرولاية بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، (01)15، 787-797. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88191>
- 39- ذبيح عادل. (2020, 01 08). إصلاح نظام تقييم الموظف العمومي في الجزائر من منظور الأمر 06 - 03 ونصوصه التطبيقية. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية (02)04، 452-488. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/107138>

- 40- راضية يوسف، وامال يوب. (2021, 06 26). انماط القيادة الادارية واثرها في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين -دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف. مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، 379-397. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153688>
- 41- رؤوف بوعلي، واسماء عبوره. (2022, 10 31). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء اقسام كليات جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مجاميع المعرفة، 08(03)، 403-420. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/204627>
- 42- زهير علايقة. (2022, 06 01). دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الافراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 08(02)، 187-205. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/189212>
- 43- ساسية سليبي. (2023, 03 05). المؤسسة الجزائرية الاقتصادية في ظل الاصلاحات. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 11(01)، 876-865. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/216043>
- 44- سامي بسة، ويوسف خنيش. (2021, 06 30). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية. revue algérienne d'économie et gestion، 15(01)، 120-139. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160078>
- 45- سعد الدين بلخيري محمد، ووليد قرني. (2024, 12 15). مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين كألية نحو المقاولتية - دراسة حالة مديرية التكوين والتعليم المهنيين ولاية قسنطينة. مجلة المنهل الاقتصادي، 07(02)، 999-1012. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/257619>
- 46- سعود بن محمد النمر. (1994). الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة جامعة الملك سعود الرياض، 07.
- 47- سعيد، ك. (2021, سبتمبر). إثر الاحتراز تجاه الصراع التنظيمي على التزام الافراد في منظمات الاعمال . مجلة التكامل الاقتصادي، 09(03).
- 48- سعيدة جبي، ورضا قجة . (2021, 09 15). القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المعيار، 25(06)، 972-960. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163861>
- 49- سلمى رزق الله، ونصيرة زروال . (2020, 08 05). تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، 07(02)، 12-31. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/124121>
- 50- سمية احمد ميلي. (2021, 07 25). واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة البحوث والدراسات، 18(02)، 187-157. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/161692>

- 51- سهيلة هجرس، و صباح قروي. (2023, 06 30). فعالية البرامج التنموية الفلاحية لترقية القطاع الفلاحي - دراسة حالة ولاية الطارف خلال الفترة (2016 – 2022). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 10(01)، 629-652. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/228960>
- 52- سيدي عابد عبد القادر. (24 جوان، 2018). دقة (مصدقية) نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي-دراسة ميدانية بجامعة الشلف. 06(02)، صفحة 239
- 53- سيفون فريال. (10 12، 2015). الفعالية التنظيمية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 03(02)، 42-70. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41234>
- 54- شاوش حميد. (30 06، 2021). في النظريات السوسيولوجية في التنظيم، النظرية البنائية - الوظيفية، اللبنة الاولى في ميدان دراسة المنظمات. مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، 08(02)، 414-428. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161760>
- 55- شقرانة، ا.، وبوضرة، ز. (ديسمبر، 2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1. مجلة انسة للبحوث والدراسات.
- 56- شوقي قبطان، محمد بولصنام، وليلى بن زرقة. (01 07، 2022). الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرو منزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين. المؤسسة، 11(01)، 43-57. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/197669>
- 57- صباح احمد. (05 07، 2022). تاريخ الحركة الكشفية في الجزائر (ظروف النشأة والمساهمة في النضال السياسي). مجلة عصور، 21(01)، 334-355.
- 58- عباس علي، وجميل ابوسلمى عبد الله. (15 12، 2016). الرقابة الادارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الاداء (دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(16)، 183-190. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/12287>
- 59- عبد الحق بن خالد جيتو. (جانفي، 2019). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الاشراف التربوي. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط، 35(01)، 1-20. <https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2019.104386>
- 60- عبد الرسول حسين علي، وازهار عزيز العبيدي. (2009). النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق. مركز دراسات الكوفة (13)، 169-195.
- 61- عبد الستارحي، و حورية ترزولت عمروني. (25 03، 2020). الفعالية التنظيمية ، دراسة تحليلية لاهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(02)، 547-562. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/112195>
- 62- عبد الفتاح المسماري. (09 01، 2021). اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة ومؤسساتها. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 04(01)، 54-69. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141362>

- 63- عبد القادر حبيتر، و ميدني شايب ذراع. (10, 06, 2021). فعالية التنظيم بمطور نظريات الادارة التقليدية. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 10(02)، 181-195. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154880>
- 64- عبد القادر سونة، وحسين يرقي. (24, 10, 2019). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية. مجلة البشائر الاقتصادية، 05، 984-999. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/101137>
- 65- عبد الوهاب عقون، و خالد بوشارب بولوداني. (25, 01, 2021). الفعالية التنظيمية، المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 01(01)، 97-115. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149768>
- 66- عصام العياضي، و سمير مرزوقي. (31, 03, 2020). واقع تطبيق إدارة الصراع لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس. مجلة المنظومة الرياضية، 07(17). doi:ISSN: 2392-5442, ESN: 2602-540X.
- 67- علي سنوسي. (01, 06, 2009). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 304-289. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48256>
- 68- عمار ريم. (31, 12, 2019). متطلبات التدريب للاداء الوظيفي الفعال في قطاع التأمين. ابعاد اقتصادية ، 09(02)، 384-406. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/107415>
- 69- عمر مهدي ، و ابراهيم بن بركة. (01, 03, 2020). الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، 03(01)، 355-374. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/111979>
- 70- عنصر يوسف، و لتيتم ناجي . (01, 07, 2014). أهم المحددات السيكو- سوسولوجية املستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 02(04)، 124-144. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79377>
- 71- العياشي زيتوني. (04, 06, 2019). امكانيات وحدود دور القيادة الادارية في بناءواعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 07(01)، 215-235. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94357>
- 72- العيداني حبيبة. (01, 01, 2021). واقع ممارسات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدماتية ، دراسة ميدانية بمديرية الظرائب - فرع المدية. مجلة الاقتصاد الجديد، 12(01)، 696-714. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141328>
- 73- عيواج، م. و مالكية، ا. (03, 01, 2017). الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، 02(01)، 269-294. Consulté le 04 12, 2024, sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25815>

- 74- غربي، ص.، & معمري، ح. (2013، جانفي). الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة ، مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي ،. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 08(25).
- 75- فيصل زيات ، و محمد مختار درويش . (30 03، 2019). نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس الى منطق رالف داهرندوف. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 382-392. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158838>
- 76- لعياضي عبد الحكيم. (18 09، 2022). الادارة الاستراتيجية كالية في تحقيق الاداء المتميز من وجهة نظر اداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، 07(02)، 352-371. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/200727>
- 77- محمد ابكر مصطفى ادم ، ابكر حماد ادم يعقوب، و انعام مالك المنصور. (22 03، 2020). اثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان 1. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، 02(01)، 14-31. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121922>
- 78- محمد الهزام ، و فاطمة عيساوي. (30 09، 2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 05(04)، 327-350. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/167965>
- 79- محمد سليمانني ، صلاح الدين جلال، و عبد الله غلوج. (2024). الإدارة الرياضية في مؤسسات الشباب والرياضة . مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، 04(01)، 76-84.
- 80- مختار عيواج، و احميدة مالكية . (01 03، 2017). الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها ، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، 02(01)، 269-294. تاريخ الاسترداد 12 04، 2024، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25815>
- 81- مراد مولاي الحاج. (2006). العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات. دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة. المجلة الجزائرية في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية - انسانيات (34)، 61-73. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.4000/insaniyat.10109>
- 82- منال ابتسام منقوري ، خاتمة لواتي، و خالد رجم. (31 05، 2022). ادارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. عين تموشنت. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 05(02)، 78-93. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/189157>
- 83- منصوري ، ا.، و منصوري، ك. (12 10، 2014). الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 08(02)، 311-330. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60153>
- 84- منقوري ، م.، لواتي، خ.، & رجم، خ. (05 31، 2022). ادارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. عين تموشنت. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، 05(02)، 78-93. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/189157>

- 85- نبيلة ماضي، وسامية العايب. (2021, 12 29). اللجنة الادارية متساوية الاعضاء وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 199-20. الدراسات القانونية المقارنة، 07(02)، 1094-1111. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/173351>
- 86- النمر، س. ب. (1994). الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة جامعة الملك سعود الرياض، 07.
- 87- الهام منصور، وكمال منصور. (2014, 12 10). الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 08(02)، 311-330. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60153>
- 88- هيبية، ا. (2018, 01 12). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. دراسات اقتصادية، 11(01)، 214-227.
- 89- وسيم بورايو. (2017). ادارة الصراع التنظيمي لدى إداري معاهد واقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر، دراسة وصفية متمحورة حول البعد النفسي والاجتماعي. مجلة المنظومة الرياضية. تم الاسترداد من <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3275>
- 90- وهيبة رواج. (2021). التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية-مقارنة في الاسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفبري. مجلة المعيار، 25(62). doi:ISSN:1112-4377.
- 91- يحيى عبد الله عبد الرحيم الشاذلي، و محمد عيسى عبد الناصر عبد الله . (2016, 06 01). تأثير القيم الاسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، . مجلة دراسات – العدد الاقتصادي، 07(02)، 37-62. <https://doi.org/10.34118/djei.v7i2.350>
- 92- يزيد بن زارع، ودلال جابري. (2024, 06 27). الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين - دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوازي" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 14(01)، 501-520. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/248487>
- **الرسائل والاطروحات:**
- 93- بايع راسو خلدون. (2021-2020). المعوقات السوسيو تنظيمية لفعالية المنظمات الثقافية - دراسة ميدانية لمنظمات الثقافية بولاية قالمة. جامعة الحاج لخضر-باتنة. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- 94- حميد علوان. (2001-2000). فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر.
- 95- سليمان تيش محمد لمين. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.

▪ المراسيم والجرائد:

- 96- وزارة الشباب والرياضة. (2021). الهيئات تحت الوصاية - دواوين المركبات الرياضية. تم الاسترداد من <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/institution-tutelle-ar/2019-02-07-11-03-43/3756-2021-02-16-11-45-08>
- 97- وزارة الشباب والرياضة. (2024). تم الاسترداد من <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/institution-tutelle-ar/2019-02-03-12-43-08/1974-2019-11-13-12-01-14>
- 98- الرسمية الجريدة. (26, 01, 1997). قرار وزاري خاص بوزارة الشباب والرياضة يتضمن دفتر الاعباء والشروط العامة لإنشاء المنشآت الرياضية واستغلالها. 70. الجزائر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 99- الجريدة الرسمية. (03, 02, 1993). قرار وزاري مشترك. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 100- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (15, 07, 2006). امر رقم 06-03 يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية. 46. تم الاسترداد من <https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/ar/dz/dz057ar.pdf>
- 101- الجريدة الرسمية. (30, 07, 2020). اللجان الادارية المتساوية الاعضاء- الفصل الاول - التنظيم والتشكيل. لمرسوم التنفيذي 199-20 .
- 102- الجريدة الرسمية. (07, 10, 2007). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. 02، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. تم الاسترداد من <https://www.mjs.gov.dz/telechargement/tl/04juillet2007.pdf>
- 103- الجريدة الرسمية. (30, 10, 1996). قرار وزاري مشترك يحدد الشبكة الوطنية للتوجيه الخاص بتجهيزات الرياضات التربوية والترفيهية الجماهيرية. 37. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 104- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (29, 12, 2005). مرسوم تنفيذي رقم 492-05 يتضمن تعديل القانون الاساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. (84). تم الاسترداد من <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2005/A2005084.pdf?znjo=84>

▪ المطبوعات الجامعية:

- 105- بغداد كمال. (2011-2012). النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر. كلية الحقوق جامعة يوسف بن خدة - الجزائر. 01.
- 106- بودشيشة احمد. (2021-2022). مطبوعة حول دراسات سوسيولوجية عن العمل في الجزائر. جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة- الجزائر.
- 107- تريكي حسان. (2014-2015). مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، الطارف: جامعة الشاذلي بن جديد.
- 108- ليليا بن صويلح. (2015-2016). مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل. مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تنظيم وعمل. قالمة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية جامعة 08 ماي 1945.

▪ **BOOKS**

109-hugues, m., & sumpf, j. (1973). dictionnaire de sociologie . paris: librairie larousse. doi: ISBN 2-03-075421-8

110-Lebaron, F. (2009). LA SOCIOLOGIE DE A à Z. Dunod, Paris. doi:ISBN 978-2-10-053482-1

111-worn, h. (1999). OXFORD. NEW YORK.

▪ **MAGAZINES AND PERIODICALS**

112-Allen I. Elaine و A. Seaman Christopher. (2007). Likert Scales and Data Analyses. STATISTICS ROUNDTABLE. تم الاسترداد من [www.asq.org](http://www.asq.org)

113-Allwood Jens و Ahlsén Elisabeth. (2015). On Stages of Conflict Escalation. 53-69. doi:doi: 10.1007/978-3-319-14081-0\_3

114-Alvin Boskoff. (May, 1950). The Systematic Sociology of Talcott Parsons. *Social Forces* 28 (04) ، 400-393. تم الاسترداد من <https://www.jstor.org/stable/2572249>

115-Amin, Tahsildari, Shila, & Shahnaei. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*, 07(12), 56-63. Consulté le 12 23, 2023, sur : <https://typeset.io/papers/enhancing-organizational-effectiveness-by-performance-4cocjt8s0c>

116-Bartosovaa, V., Drobyazkob, S., Bielialovc, T., Nechyporukd, L., & Dzhyhora, O. (2023, June). Company strategic change management in the open innovation system. 09(02). Consulté le 02 25, 2024, sur <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-open-innovation-technology-market-and-complexity>,

117-Boskoff, A. (1950, May). The Systematic Sociology of Talcott Parsons. *Social Forces*, 28(04), 393-400. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/2572249>

118-Chux, G., Iwu, L., Kapondoro, M., Twum-Darko, Robertson, K., & Tengeh. (2015). Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability*, 07(07), 9560-9573. Récupéré sur doi: 10.3390/SU7079560,p9562.

119-Claudiu, & Langa. (2017). Strategies for approaching conflict management in school organization. 1811-1818. doi:doi : 10.15405/EPSBS.2017.05.02.222

120-CROZIER, M. (1961). De la bureaucratie comme système. *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie / Europäisches Archiv für Soziologie*, 12(01), 18- 50.

- 121-Dirrler Phyllis و Podruzik Szilard . (2023). Time lost on task-, relationship and process conflict. Business. Theory and Practice Available 24 ،(01)270-258 . doi:10.3846/btp.2023.17774
- 122-Engdawork, Birhanu, & Shanka. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone. Journal of Education and Practice, 08(04), 63-74. Consulté le 12 23, 2023, sur : <https://typeset.io/papers/conflict-management-and-resolution-strategies-between-3pooh3hsbi>
- 123-Georgopoulos Basil S و Tannenbaum Arnold S. (Oct, 1957). A Study of Organizational Effectiveness. American Sociological Review <https://www.jstor.org/stable/208947722> (05) 540-534 .
- 124-Howard B. Kaplan. (12, 1960). The Concept of Institution: A Review, Evaluation, and Suggested Research Procedure. Social Forces39 ،(02)180-176 . تم الاسترداد من . <https://www.jstor.org/stable/2574158>
- 125-Hui Lee, J., & Panteli, N. (2007, 08). A Framework for Understanding Conflicts in Global Virtual Alliances. .paper series.
- 126-Kaplan, H. B. (1960, 12). The Concept of Institution: A Review, Evaluation, and Suggested Research Procedure. Social Forces, 39(02), 176-180. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/2574158>
- 127-Kenneth و W. Thomas. (05, 1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior13 ،(03). تم الاسترداد من <https://www.jstor.org/stable/2488472>
- 128-Kiernan Louise و Ledwith Ann و Lynch Raymond. (2022). How Task Conflict Can Support Creative Problem Solving in Teams by Stimulating Knowledge Sharing. Critical and Creative Thinking and Meta-Cognition. doi:10.5772/intechopen.96600
- 129-Lewis A. Coser. (sept, 1957). Social Conflict and the Theory of Social Change. The British Journal of Sociology08 ،(03)207-197 . doi:Accessed: 12-05-2024 20:26 +00:00
- 130-Luxmi. (2022). Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Management Dynamics, 11(01), 50-67. doi:doi: 10.57198/2583-4932.1093
- 131-Mahoney Thomas A. و Weitzel William . (03 sep, 1969). Managerial Models of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly14 ،(03)365-357 . <https://www.jstor.org/stable/2391131>
- 132-Miao Rentao ،Jia Yu ،Bozionelos Nikos و Bozionelos Georgios. (2023). Organizational career growth and high-performance work ,systems: The roles of job crafting and organizational. Journal of Vocational Behavior. [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)
- 133-MICHEL CROZIER. (1961). De la bureaucratie comme système. European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie / Europäisches Archiv für Soziologie12 ،(01)18 -- 50.

- 134-Moussa, Khaireh, & Soubagleh. (2020). Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia. International Journal of Embedded Systems, 07(01), 3-14. doi:doi: 10.31436/IJES.V7I1.158
- 135-Moussa «Khaireh» و «Soubagleh. (2020). Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia. International Journal of Embedded Systems07 «(01)14-3 «. doi:doi: 10.31436/IJES.V7I1.158
- 136-PETER , T., COLEMAN, & KUGLER, K. (2014). Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations . Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 35, 945-968. doi: 10.1002/job.1935
- 137-PETER T COLEMAN و «KATHARINA G. KUGLER. (2014). Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations. Journal of Organizational Behavior945 «35 «–968. doi: DOI: 10.1002/jo
- 138-Rachmawati Meida. (2014). EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI KUNCI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. International Journal Review06 «(02)65-52 «. doi:doi: 10.52353/AMA.V6I2.88
- 139-Robert E. «Quinn and John Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science « 29(03)377-363 «<https://www.jstor.org/stable/2631061> .
- 140-steven K.thompson. (2012). Sampling. Third Editio
- 141-Strategy as a tool for ensuring the efficient functioning of the enterprise. (2023). Вісник Хмельницького національного університету01 «(35). doi: 10.31891/2307-5740-2023-314
- 142-Subrahmanian Mu «Yabesh I و «Durairaj Abraham. (01 01, 2013). Employee engagement – A review of literature. Asian Journal of Research in Business Economics and Management « 03(05)179-168 «. تم الاسترداد من . <https://typeset.io/papers/employee-engagement-a-review-of-literature-4ywypxtkks>
- 143-Thomas W. Martin. (Autumn, 1968). Social Institutions: A Reformulation of the Concept. The Pacific Sociological Review 11 «(02)109-100 «. تم الاسترداد من . <https://www.jstor.org/stable/1388324>
- 144-The Role of Administrative Empowerment in Organizational Effectiveness: Pilot Study in the Applied Research Unit in Renewable Energies in Ghardaia. 06(03), 450-470. doi: 10.58205/fber.v6i3.428Lien ع & قارة, الدين, ا.ر.

▪ المواقع الالكترونية:

- 145- <https://www.google.com/maps/place/DIRECTION+DE+LA+JEUNESSE+ET+DES+SPORTS/@36.7606268,8.3116514,17z/data=!4m6!3m5!1s0x12fadb66c21a7341:0x90e3380e5398d226!8m2!3d36.7623665!4d8.315188!16s%2Fg%2F11h3fssbbj?entry=ttu>
- 146- [https://www.cam36.com/?attachment\\_id=856](https://www.cam36.com/?attachment_id=856)
- 147- [https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article\\_detail.php?lien=1612&wilaya=36](https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=1612&wilaya=36)
- 148- [https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article\\_detail.php?lien=1612&wilaya=36](https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=1612&wilaya=36)
- 149- <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/ministere-ar/organisation-ar>

الملاحق

## شبكة الملاحظة

| الرقم | المتغير                  | البعد            | المؤشر                               | محتوى الملاحظة  | الشخص الملاحظ                            | المكان                 | الوقت              | التاريخ    |
|-------|--------------------------|------------------|--------------------------------------|---|--|------------------------|--------------------|------------|
| 01    | استراتيجيات إدارة الصراع | السيطرة والهيمنة | التأديب                              | الإحالة على مجلس التأديب لموظف  | المدير وأعضاء اللجنة والموظف             | قاعة الاجتماعات        | من 10 الى 11 صباحا | 16/05/2022 |
| 02    | استراتيجيات إدارة الصراع | التعاون والتكامل | اجتماع تنسيقي مع الإطارات (المشاركة) | البرامج والنشاطات   | مدير ديوان مؤسسات الشباب                 | ديوان مؤسسات الشباب    | 10.30 الى 12 صباحا | 12/06/2022 |
| 03    | استراتيجيات إدارة الصراع | التجنب والهروب   | التجاهل                              | رفض مقابلة موظف تقدم بشكوى دون تبرير  | مدير الشباب                              | امانة المدير           | 11 صباحا           | 10/11/2022 |
| 04    | استراتيجيات إدارة الصراع | التكيف والأرضاء  | اجتماع مع رؤساء الجمعيات الرياضية    | محاولة إيجاد حلول مرضية للطرفين حول بنود اتفاقية العمل واستغلال المرافق والمنشآت الرياضية | رؤساء الجمعيات ومدير ديوان مؤسسات الشباب | ديوان مؤسسات الشباب    | 13 بعد الزوال      | 18/01/2023 |
| 05    | الفعالية التنظيمية       | تحقيق الأهداف    | نهاية اشغال الملتي (التقييم)         | حفل اختتام المهرجان الوطني للبيئة   | مسؤولي القطاع والإطارات                  | بيت الشباب طنقة القالة | الفترة الليلية     | 25/12/2024 |
| 06    | الفعالية التنظيمية       | التطوير          | دورة تكوينية                         | تحسين المعارف لسلك مستشاري الشباب في تقديم ندوة تربية والطرق الجديدة المتبعة              | الإطارات البيداغوجية                     | دار الشباب احمد بتشين  | 9 صباحا            | 15/01/2025 |
| 07    | الفعالية التنظيمية       | الرضا الوظيفي    | تكريمات (التحفيز المادي والمعنوي)    | تكريم أبناء العمال والموظفين الذين تحصل ابناؤهم على شهادات البكالوريا والتعليم الاساسي    | كل العمال والإطارات البيداغوجية          | مديرية الشباب والرياضة | 13 زوالا           | 09/08/2024 |

ملحق رقم 02:

دليل المقابلة مع رؤساء المصالح

التاريخ: .....

التوقيت: .....

المنصب: .....

المصلحة: .....

المحور الأول:

التعريف بالمصلحة:

.....  
.....  
.....

عدد المكاتب ودورها:

.....  
.....  
.....

ما هي اشكال الصراع التي تتعرض لها المصلحة او تعالجها:

.....  
.....

ما هي الاستراتيجيات التي تمارسها المصلحة في إدارة هذه الصراعات:

.....  
.....  
.....

ما الذي تقترحه لزيادة الفعالية في القطاع:

.....  
.....

## المقابلات:

| التاريخ:       | المستهدف                                 | المعلومات   | الوثائق  |
|----------------|--|---|--|
| 16 ماي 2024    | مدير ديوان مؤسسات الشباب                 | أوجه الصراع التي يواجهها الديوان<br>التحديات ومعوقات التنظيم<br>واقع مؤسسات الشباب  | الهيكل التنظيمي<br>لعمل الديوان<br>عدد المنخرطين في<br>مؤسسات الشباب                     |
| ماي 2024 18    | رئيسة مصلحة<br>التكوين وإدارة<br>الوسائل | عدد العمال<br>عدد المصالح وتقسيمها  | الهيكل التنظيمي<br>لمديرية الشباب<br>والرياضة+ عدد<br>العمال والاطارات<br>وتصنيفهم       |
| ماي 2024 18    | رئيس مصلحة تنشيط<br>الشباب               | عدد المؤسسات<br>عدد المنخرطين<br>عدد المستفيدين من النشاطات الترفيهية<br>تصنيف المؤسسات، عملها، النشاطات الكبرى، صعوبات<br>العمل، طرق العمل.                                  | تصنيف المؤسسات<br>الشبانية عبر تراب<br>الولاية+ عدد<br>المنخرطين                         |
| سبتمبر 2024 26 | رئيس مكتب<br>الجمعيات                    | معلومات حول عدد الجمعيات والرابطات والفروع<br>الشبانية والرياضية العاملة مع القطاع، الصراعات التي<br>تواجه الإدارة في التعامل مع هذه الجمعيات، طرق التعامل<br>مع هذه الجمعيات | جدول إحصاء<br>الجمعيات+ ملف طلب<br>الاعانة المالية+ جدول<br>الرابطات                     |
| 25 أكتوبر 2024 | مدير ديوان المركبات<br>الرياضية          | الإنجازات والأهداف التي تم تحقيقها في الموسم الحالي<br>والموسم السابق<br>الاستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع هي التنافس  | عدد المؤسسات<br>الرياضية +<br>التصنيفات  |
| نوفمبر 2024 15 | رئيس خلية التفتيش<br>والرقابة            | كيفية تقييم النشاطات وفعالية المؤسسات<br>طرق التحقيق في المشكلات والصراعات التنظيمية  | وثائق تقييم العمال<br>والموظفين+ المراسيم<br>والقوانين+ برامج<br>التكوين والمرافقة       |
| مارس 2025 20   | مديرة الشباب<br>والرياضة                 | وتحديات القطاع والمسؤوليات الجماعية والفردية<br>والتصور الشخصي للمسؤول الأول عن فعالية اداء<br>المؤسسة محل الدراسة  | تسهيل المهمة +<br>معلومات حول اهم<br>خطط الإدارة لترقية<br>الأنشطة الشبانية<br>والرياضية |

جامعة محمد الشريف مساعديه

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع

الموضوع: بحث لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

عنوان البحث: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

"دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف"

اسم ولقب الباحث: يزيد بن زارع.

صفة الباحث: طالب دكتوراه.

اخي الموظف، اخي الموظفة:

في إطار القيام بدراسة اكااديمية لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، تحت عنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف"، يسعدنا ويشرفنا ان تكون جزءا من عينة البحث التي اخترناها، ونرجو منك ان تساعدنا على انجاز هذا العمل، وذلك بتعاونك بملء هذه الاستمارة بجدية ومعلومات صحيحة ودقيقة، حتى نتيح لنا تقديم بحث علمي مميز ومفيد. ——— تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام.

ملاحظة: لا يطلب منكم كتابة اسمائكم او القابكم، وهذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا في مجال البحث العلمي.

الباحث: بن زارع يزيد

الإيميل: y.benzaraa@univ-soukahras.dz

## المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

يرجى وضع العلامة (x) في خانة الإجابة الصحيحة:

ملاحظة: إذا كانت الاجابة تحتمل أكثر من خانة يمكنك اختيار أكثر من خانة للسؤال الواحد

- 1- الجنس: ذكر  انثى
- 2- السن: من 20الى 30  من 31الى 40  من 41الى 50  من 51الى 60
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج (ة)  عازب(ة)  مطلق(ة)  ارمل (ة)
- 4- انت تسكن في: مشته  قرية  منطقة ريفية  منطقة حضرية  وسط المدينة
- 5- الاقدمية: اقل من 10 سنوات  من 11 الى 20 سنه  من 21 الى 30 سنة  من 31الى 40
- 6- المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 7- الصفة: إطار بيداغوجي  اداري  عامل مهني
- 8- التكوين الذي تلقيته كان في : الجامعة  المعهد  تكوين مهني  ليس لدي أي تكوين
- 9- حدد منصبك من بين هذه الخيارات:
- موظف فقط  مدير مؤسسة  رئيس مكتب
- رئيس مصلحة  مندوب محلي  مندوب بلدي
- 10- عدد الترقيات التي تحصلت عليها:
- لم اتحصل ابدا  مرة واحدا  مرتان  ثلاث مرات او أكثر
- 11- عدد العقوبات التي تعرضت اليها: ولا مرة  مرة واحدة  مرتان  ثلاث مرات او أكثر
- 12- هل تعرضت الى اختلاف او مشكلة مع الادارة او الزملاء في العمل: نعم  لا
- 13- حدد من بين هذه الاسباب ما يزعجك في العمل:
- هناك تمييز بين العمال  لم اتحصل على ترقية  توقيت العمل لا يناسبني
- هناك من الزملاء من يفتعل المشكلات معي  انا أفكر بطريقة مختلفة عن زملائي
- نقص التحفيز والاعتراف بأدائي المتميز  لا يتم اشراكي في الانشطة التي ارغب فيها
- 14- حدد انواع القلق التي تحس بها في العمل:

قلق نفسي  قلق مع الإدارة  قلق مع النقابة  قلق مع الزملاء  قلق مع فريق العمل

قلق مع رئيس مصلحة  خلافات مع المدير  قلق مع رئيس جمعية  لا أحب هذا العمل

المحور الثاني:

يرجى وضع إشارة (x) في خانة واحدة من خانات الإجابات:

| الرقم                                 | العبارة  | ابدا<br>غير<br>صحيح<br>(3) | في<br>بعض<br>الأحيان<br>(2) | دائما<br>(1) |
|---------------------------------------|--|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>1- استراتيجية التنافس</b>          |  |                            |                             |              |
| 15                                    | علاقتي بالإدارة هي علاقة تبادل ومصالح، انا استفيد منها وهي تستفيد مني  |                            |                             |              |
| 16                                    | لدي طموح في العمل واريد ان استفيد من كل الامتيازات الممكنة   |                            |                             |              |
| 17                                    | مديري في العمل يحثنا على التجديد في النشاطات ويشجع التنافس بيننا   |                            |                             |              |
| 18                                    | تبرمج الادارة دورات تدريبية في مجال التنشيط والتطور التكنولوجي   |                            |                             |              |
| 19                                    | التنافس بينك وبين زملائك في العمل هو الذي يدفعك الى بذل الجهود الإضافية والابداع في عملك   |                            |                             |              |
| <b>2- استراتيجية التعاون والتكامل</b> |  |                            |                             |              |
| 20                                    | هناك ثقة بيني وبين الادارة وامارس مهامى اليومية والروتينية بطريقة سلسة تعزز شعورى بالمسؤولية.  |                            |                             |              |
| 21                                    | يستمتع المدير الى انشغالاتي ويساعدني قدر الامكان، او يوجهني إذا تعذر عليه الموضوع.   |                            |                             |              |
| 22                                    | انا اتواصل مع مسؤولي وزملائي في العمل حتى بطريقة غير رسمية (مثل الاتصالات الهاتفية خارج أوقات العمل، او في مواقع التواصل الاجتماعي، لقاءات، دعوات ... الخ) |                            |                             |              |
| 23                                    | في حالة حدوث مشكلة او اختلاف في العمل نتعاون جميعنا من اجل تخطيها والحفاض على التكامل بيننا.   |                            |                             |              |
| 24                                    | الحزم واستعمال السلطة والمراقبة من قبل الإدارة على العمال هو الذي يحقق الفعالية في المؤسسة   |                            |                             |              |
| <b>3- استراتيجية السيطرة والهيمنة</b> |  |                            |                             |              |
| 25                                    | تراقب الادارة انضباطي في العمل والطريقة التي اقوم فيها بمهامي بطريقة مستمرة.   |                            |                             |              |
| 26                                    | مديري يصدر لي الأوامر المباشرة حول العمل ولا يستشيرنا او يأخذ رأبي حوله  |                            |                             |              |
| 27                                    | معلومات العمل تصدر من الإدارة فقط وليست متداولة عند الجميع   |                            |                             |              |
| 28                                    | عند حدوث خلاف او نزاع تتدخل الإدارة في حينها وتطبق القانون بمعاقبة من خالف النظام بطريقة حازمة   |                            |                             |              |
| 29                                    | قوة الادارة هي السبيل الامثل لتفادي الصراعات وتحقيق الفعالية في التنظيم  |                            |                             |              |
| <b>4- استراتيجية الارضاء والتكيف</b>  |  |                            |                             |              |
| 30                                    | مديري في العمل شخص مسالم ويحاول إرضاء الجميع   |                            |                             |              |
| 31                                    | تطلب مني الإدارة التكيف مع ظروف العمل الموجودة وتعديني بالنظر في انشغالاتي وتحقيق رغباتي عندما تتاح الفرصة الملائمة لذلك.                                  |                            |                             |              |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 32                                   | إذا نقصني عتاد او وسائل في العمل اتصل بالإدارة فتقوم بتوفير ما احتاجه مباشرة   |
| 33                                   | عند حدوث صراع بيني وبين طرف اخر تقوم الادارة باستدعائنا وتمهئة الجميع وتعمل على تسوية الخلافات بيننا بطريقة ودية وتسعى دائما الى الحلول الوسطية التي ترضينا جميعا. |
| 34                                   | علاقاتي الجيدة مع الادارة وزملائي هو السبب في تفاني في العمل   |
| <b>5- استراتيجيات التجنب والهروب</b> |  |
| 35                                   | تترك لنا الإدارة الحرية في طريقة القيام بالعمل، ولا تتدخل لتحديد المهام او المسؤوليات بيننا.   |
| 36                                   | لا تتدخل الادارة عندما تواجهني مشكلة ما في العمل، بل تقوم بتأجيل النظر في الموضوع  |
| 37                                   | إذا حدث خلاف بيني وبين أحد العمال او الموظفين او الجمعيات تقوم الادارة بنقل أحدنا للعمل بمؤسسة أخرى لتفادي التصادم بيني وبينهم.                                    |
| 38                                   | عند حدوث مشكلة او خلاف في العمل ، الإدارة تهرب ولا تتدخل الا اذا تفاقم الوضع   |
| 39                                   | طريقة الادارة في تجنب الصراعات وتأجيلها هو ما يحافظ على الهدوء ومواصلة العمل في مختلف الظروف   |

المحور الثالث: ابعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية

يرجى وضع إشارة (x) في خانة واحدة من خانات الإجابات:

| الرقم                     | العبرة  | ابدا<br>غير<br>صحيح<br>(3) | في<br>بعض<br>الأحيان<br>(2) | دائما<br>(1) |
|---------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>1-التطور</b>           |   |                            |                             |              |
| 40                        | عند قيامي بنشاط اضافي او عمل متميز اتلقى تحفيزا من الادارة معنويا او مادي   |                            |                             |              |
| 41                        | تمنح الادارة المناصب العليا او النوعية للشخاص الذين يثبتون جدارة وكفاءة في العمل.   |                            |                             |              |
| 42                        | هناك روح رياضية بيني وبين زملائي في العمل وعدالة من الادارة في التعامل معنا   |                            |                             |              |
| 43                        | مساعدة الادارة لك على تحقيق طموحاتك في العمل هو ما يدفعك لبذل الجهود والتفاني في العمل  |                            |                             |              |
| <b>2-تحقيق الاهداف</b>    |   |                            |                             |              |
| 44                        | لا احتاج الى ان تراقبني الادارة فانا أقوم بأداء عملي بكل حرية واراغب نفسي حتى انال رضا زملائي وفريق العمل                               |                            |                             |              |
| 45                        | تتميز بيئة العمل بالتعاون والتكامل بين العمال والموظفين وكان جميع العمال اسرة واحدة   |                            |                             |              |
| 46                        | انا اشارك زملائي والادارة في تخطيط النشاطات الهامة مثل التظاهرات الكبرى والمشاركة في اللقاءات الوطنية والدولية وأقدم اقتراحاتي وافكاري. |                            |                             |              |
| 47                        | احساسك بانك عنصر فعال ومشارك هو الذي يدفعك للمزيد من التألق والابداع في العمل   |                            |                             |              |
| <b>3-الالتزام الوظيفي</b> |   |                            |                             |              |

|                            |  |  |    |   |
|----------------------------|--|--|----|---|
|                            |  |  | 48 | عند وقوع مشكلة بيئي وبين زملائي في العمل او مع الإدارة أخاف من ان تقوم الإدارة بتخفيض منحة المردودية او تأخير ترقيتي في سلم الرتب.    |
|                            |  |  | 49 | هناك دائما تفتيش دوري في العمل، وزيارات مفاجئة وغير متوقعة من المسؤولين   |
|                            |  |  | 50 | هناك انضباط تام والكل مشغول بأداء عمله ولا يوجد مجال للمزاح او الأحاديث الجانبية في العمل   |
|                            |  |  | 51 | هناك التزام من الموظفين والعمال في تأدية مهامهم على الرغم من عدم تدخل الادارة في النزاعات والمشكلات التي تحدث اثناء او بمناسبة العمل. |
| <b>4-الرضا الوظيفي</b>     |  |  |    |   |
|                            |  |  | 52 | انا أقوم بعملي واتكيف معه حسب الظروف الخاصة بالعمل وأسعى الى إرضاء المسؤولين.   |
|                            |  |  | 53 | انا أجد الاحترام والتقدير الذي يرضيني من الإدارة وأستطيع ان أتأقلم مع هذا العمل   |
|                            |  |  | 54 | اعمل بطريقة جيدة حتى يكون ذلك حجة لي في التفاوض مع الإدارة والوصول الى حلول ترضيني حول مختلف الصراعات التي تواجهني في العمل.          |
|                            |  |  | 55 | ارتياحي في العمل هو الذي يجعلني نشيطا واؤدي عملي بطريقة جيدة  |
| <b>5-الاستقرار والتكيف</b> |  |  |    |   |
|                            |  |  | 56 | اعمل جيدا او لا اعمل، فلا أحد يهتم او يشجعني  |
|                            |  |  | 57 | هناك قلة انضباط في العمل، ولا يوجد تحمل للمسؤولية   |
|                            |  |  | 58 | هناك غموض في الإدارة ولا اعرف من هو المسؤول الذي اتعامل معه عندما تواجهني مشكلة في العمل  |
|                            |  |  | 59 | تماسك فريق العمل الذي تعمل معه والتعاون بينكم هو الذي يجعلك تقدم الاداء المتميز للمؤسسة   |

شكرا لك على تقديمك العون لنا لإنجاز هذه الأطروحة، ووفقك الله نحو السداد والسعي في طريق الرشاد

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الرقم | الاسم واللقب     | الرتبة العلمية       | الجامعة                               |
|-------|------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 01    | فريحة عبد الكريم | أستاذ التعلیم العالی | جامعة باجي مختار - عنابة              |
| 02    | فضيل دليو        | أستاذ التعلیم العالی | جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02    |
| 03    | ياحي عبد المالك  | أستاذ محاضرا         | جامعة محمد الشريف مساعديّة- سوق اهراس |
| 04    | عماد بن طروش     | أستاذ التعلیم العالی | جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف        |
| 05    | بشير بن الحبيب   | أستاذ التعلیم العالی | جامعة عمار ثليجي - الاغواط            |
| 06    | فكروني زاوي      | أستاذ التعلیم العالی | جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس      |
| 07    | رزقي كتاف        | أستاذ التعلیم العالی | جامعة لمين دباغين - سطيف              |
| 08    | فاتح جبلي        | أستاذ محاضرا         | جامعة العربي التبسي - تبسة            |

## قائمة الجمعيات الشبانية شريكة القطاع لولاية الطارف (34 جمعية)

| الرقم | اسم الجمعية   | اسم رئيس الجمعية    | مجال نشاط | رقم وتاريخ الاعتماد    | رقم الهاتف                 | البريد الالكتروني                     |
|-------|---|---------------------|-----------|------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| 01    | رابطة النشاطات الثقافية والعلمية للشباب "المرجان" الطارف    | بوحدرة رمزي         | ولائي     | 525 بتاريخ 2001/08/01  | 0660831490<br>038.30.00.67 | Jeunesligue@gmail.com                 |
| 02    | الرابطة الولائية لنشاطات الهواء الطلق الترفيه وتبادل الشباب | عياد عبد الغاني     | ولائي     | 575 بتاريخ 2002/10/09  | 0667408109                 | haiderdjs36@gmail.com                 |
| 03    | جمعية "البيضاء" للنشاطات وصيانة بيت الشباب القالة           | لوصيف محمد          | بلدي      | 22 بتاريخ 2018/01/28   | 0661242872                 | Widouwided1@gmail.com                 |
| 04    | جمعية بسمة الأمل للمركب الرياضي الجوارى سيدي قاسي           | زرنيذ سوهيلة        | بلدي      | 09 بتاريخ 2023/04/24   | 0697283978                 | Fridaloula@gmail.com                  |
| 05    | جمعية الشباب طنقة   | بياسي رياض          | بلدي      | 37 بتاريخ 2020/08/13   | 0659267949                 | Riadbiyasi-tonga@gmail.com            |
| 06    | الجمعية الثقافية و العلمية لدار الشباب أحمد ترخوش           | ذيابي منصور         | بلدي      | 01 بتاريخ 2016/11/15   | 0661320133                 | Ass.c.ah-med.trkhouche.bout@gmail.com |
| 07    | جمعية نشاطات المركب الرياضي الجوارى السوارخ                 | خضراو ي سيف الدين   | بلدي      | 005 بتاريخ 2017/10/18  | 0661703115                 | Cspsouarekh@gmail.com                 |
| 08    | جمعية نشاطات الشباب لدار الشباب عثمانى بلقاسم شبحاني        | غلاب توفيق          | بلدي      | 1241 بتاريخ 2017/05/30 | 0658138628                 | ghellab.twafik@gmail.com              |
| 09    | الجمعية المهنية كنوز الطبيعة لولاية الطارف                  | بن العمري عبد النور | ولائي     | 08 بتاريخ 2023/09/18   | 0774191556                 | Atabiaakounouz@gmail.com              |
| 10    | الجمعية الولائية "الأسرة وحماية الطفل و ترقية الشباب"       | حملة سميرة          | ولائي     | 05 بتاريخ 2023/06/11   | 0698960205                 |                                       |

|   |              |                          |      |                |  |    |
|---|--------------|--------------------------|------|----------------|--|----|
| Merakhasou-<br>fiane<br>@gmail.com          | 0798761005   | 365 بتاريخ<br>1999/06/22 | بلدي | مراخة<br>سفيان | جمعية نشاطات الشباب لدار الشباب<br>مفدي زكرياء عصفور     | 11 |
| Darcha-<br>babsebaa<br>@hotmail.fr          | 030.87.47.81 | 508<br>بتاريخ 2001/05/18 | بلدي | قداشة<br>كريمة | جمعية نشاطات الشباب لدار الشباب<br>صالح ساكر السبعة      | 12 |
| Ass.fezariabed-<br>dalla.bout<br>@gmail.com | 0674928248   | 465<br>بتاريخ 2000/09/16 | بلدي | عزاب<br>حدة    | الجمعية الثقافية و العلمية لدار الشباب<br>فزاري عبد الله | 13 |

المصدر: مكتب الجمعيات مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

## الملحق رقم 07: ملف الاعانة المالية للجمعيات الشبانية والرياضية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الشباب والرياضة

الطارف في : .....

إلى

السادة : رؤساء الرابطات والجمعيات الشبانية والرياضية  
والنوادي الرياضية المتعاملة مع القطاع لولاية الطارف

ولاية الطارف

مديرية الشباب و الرياضة

الرقم:...../م.ش. ر/2025

الموضوع : إيداع ملف طلب المساعدة المالية لسنة 2025

تطبيقا للقرار رقم 26 المؤرخ في 22 سبتمبر 1996 المحدد لولنظام الداخلي للصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية لاسيما المادة التاسعة عشر والتي تنص على وجوب إرفاق ملف إداري من ثلاث نسخ مع طلب الإعانة حتى يحظى بالقبول من طرف اللجنة.

لهذا الغرض أطلب منكم إيداع ملف المساعدة المالية من الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية بعنوان 2025 الذي يتضمن الوثائق التالية :

- 03 نسخ من طلب المساعدة حسب نموذج الإستارة المعروف .
  - 03 نسخ من الإعتاد + 03 نسخ من التجديد ( اعتماد قانوني مطابق لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 15-74 مؤرخ في 25 فيفري 2015 المحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهواي بالنسبة للنادي الرياضية).
  - 03 نسخ من القانون الأساسي مؤرخ مضمي من طرف الرئيس والكتب العام مصادق عليه.
  - 03 نسخ من محضر المصادقة على التقريرين الأدبي والمالي لسنة 2024 مضمي ومؤشر من طرف الرئيس والكتب العام وجميع الأعضاء الحاضرون .
  - 03 نسخ من التقرير الأدبي لسنة 2024 مضمي ومؤشر من طرف الرئيس والكتب العام .
  - 03 نسخ من التقرير المالي لسنة 2024 مضمي ومؤشر من طرف الرئيس وأمين المال ويجب أن يكون مطابق لتقرير محافظ الحسابات .
  - 03 نسخ من برنامج عمل الجمعية لسنة 2025 مضمي ومؤشر من طرف الرئيس والكتب العام .
  - 03 نسخ من قبول الوكالة ملحق 1 ( ثلاث سنوات ) .
  - 03 نسخ من تقرير مراجعة الحسابات ملحق 2 وملحق 3 من 2024/01/01 إلى 2024/12/31.
  - 03 نسخ من تقرير محافظ الحسابات لسنة 2024 متضمن الموافقة وبراءة الذمة.
  - 03 نسخ من الصك مشطوب.
  - محاضر تنصيب مكاتب الفروع الرياضية التابعة للنادي الرياضي للموسم 2024/2025.
  - القائمة الإسمية للرياضيين مرفقة بقائمة التأمين للرياضيين ( الخاصة بالموسم ) .
  - تقديم وثيقة الإنخراط في الرابطات المختصة بالنسبة للنادي الرياضية .
  - 03 نسخ من وضعية النفقات المتعلقة بالاعانات الممنوحة سابقا.
  - حافظة بلاستيكية.
- ملاحظة : آخر أجل لإيداع الملف يكون يوم 20 ماي 2025.

المصدر: مكتب الجمعيات مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

الملحق رقم 08: عرض حال نشاطات مديرية الشباب والرياضة للموسم الاجتماعي 2024-2025

التظاهرات الشبانية الوطنية المنظمة خلال سنة 2024/ 2025

❖ اللقاء الوطني الخامس للشباب المتطوع: من 21 إلى 25 ديسمبر 2024

| الرقم | طبيعة العملية  | التاريخ                  | تعداد المشاركين   |
|-------|--|--------------------------|---|
| 01    | اللقاء الوطني الخامس للشباب المتطوع في إطار الرزنامة الوطنية للقاءات والمهرجانات الوطنية لسنة 2024 | من 21 إلى 25 ديسمبر 2024 | 200 مشارك منخرط بالمؤسسات الشبانية + 56 مشارك من 26 ولاية |

❖ المشاركات في اللقاءات والمهرجانات الوطنية خلال سنة 2024:

| الرقم | طبيعة العملية  | التاريخ       | تعداد المشاركين |
|-------|--|---------------|-----------------|
| 01    | المشاركة في اللقاءات والتظاهرات الوطنية في إطار الرزنامة الوزارية لسنة 2024 * عدد المشاركات في اللقاءات والتظاهرات: 22 تظاهرة. | خلال سنة 2024 | 137             |

❖ النتائج المتحصل عليها في اللقاءات والمهرجانات الوطنية خلال سنة 2024:

| الرقم | التظاهرة أو المسابقة  | الفائز            | المرتبة         |
|-------|---|-------------------|-----------------|
| 01    | مسابقة أحسن شعار بمناسبة الاحتفال بالذكرى 70 لاندلاع الثورة التحريرية | ساكري شاهين       | المرتبة الثالثة |
| 02    | اللقاء الوطني الخامس للشباب المتطوع                                   | عبد النور بن عمري | المرتبة الثالثة |

❖ النشاطات الثقافية والشبانية المنظمة بمناسبة الاحتفالات بالمناسبات والأعياد الوطنية

والدينية خلال سنة 2024:

- عدد العمليات: 18
- عدد المشاركين والمستفيدين: 25096

| الرقم | طبيعة العملية   | التاريخ والمكان | تعداد المشاركين والمستفيدين |
|-------|---|-----------------|-----------------------------|
| 01    | اليوم الوطني للشهيد 18 فيفري 2024.<br>-قافلة تاريخية لفائدة منخرطي المؤسسات الشبانية إلى الأماكن التاريخية بالولاية<br>-مسابقات متنوعة فكرية وفنية<br>-عرض أفلام ثورية خاصة بالمناسبة | 18/02/2024      | 2000                        |

|   |   |   |    |
|---|---|---|----|
|   |   | -تنظيم عروض مسرحية  |    |
| 217                                       | 08 مارس<br>2024                                   | اليوم العالمي للمرأة<br>- حفل تكريم نساء القطاع خاص بالمناسبة   | 02 |
| 12239                                     | طيلة شهر<br>رمضان<br>المعظم                       | برنامج شهر رمضان المعظم 2024<br>- قافلة رمضان الثقافية والترفيهية<br>- القافلة التضامنية للمؤسسات العمومية الاستشفائية<br>ودور المسنين.<br>- مسابقة أحسن أداء فردي للأنشودة الدينية<br>- مسابقة أحسن مؤذن | 03 |
| 5850                                      | 04 جويلية<br>2024<br>بساحة<br>الاستقلال<br>الطارف | الاحتفال بالذكرى 62 لعيدى الاستقلال والشباب (05<br>جويلية1962-2024)<br>- استعراض ضخيم خاص بقطاع الشباب<br>والرياضة  | 04 |
| 1350                                      | 16/17 أكتوبر<br>2024                              | احياء الذكرى 63 لمجازر 17 أكتوبر 1961<br>- قافلة تاريخية لفائدة منخرطي المؤسسات الشبانية إلى<br>الأماكن التاريخية بالولاية<br>- مسابقات متنوعة فكرية وفنية<br>- عرض أفلام ثورية خاصة بالمناسبة            | 05 |
| 2800                                      | 01 نوفمبر<br>2024                                 | الاحتفال بالذكرى 70 لاندلاع الثورة التحريرية (1954-<br>2024)<br>- مسابقات ثقافية علمية<br>- معارض للصور وعرض أفلام تاريخية<br>- خرجات للأماكن التاريخية لفائدة منخرطي<br>المؤسسات الشبانية                | 06 |
| 640                                       | 06 ديسمبر<br>(2024)                               | الاحتفال باليوم العالمي للتطوع<br>- عمليات تنظيف المحيط<br>- عمليات تشجير - تكريم المؤثرين في المجال التطوعي-<br>رسم جدارية خاصة بالحدث   | 07 |
| النشاط الرئيسي:700<br>النشاط الثانوي:1896 | 12 جانفي<br>2025                                  | الاحتفال برأس السنة الأمازيغية (يناير)  | 08 |
| 17 مؤسسة                                  | 18 فيفري<br>2025                                  | اليوم الوطني للشهيد 18 فيفري 2025   | 09 |

|    |                       |   |                    |
|----|-----------------------|---|--------------------|
|    |                       | -توزيع التجهيزات الكهرو منزلية والعتاد البيداغوجي والترفيهي لفائدة المؤسسات الشبانية (17 مؤسسة).  |                    |
| 10 | 19 مارس 2025          | الاحتفال بعيد النصر 19 مارس 2025<br>توزيع العتاد واللوازم الرياضية على الحركة الجمعوية الرياضية والمؤسسات الشبانية  | 42 نادي + 12 مؤسسة |
| 11 | طيلة شهر رمضان المعظم | برنامج شهر رمضان المعظم 2025<br>- قافلة رمضان الثقافية والترفيهية<br>- القافلة التضامنية للمؤسسات العمومية الاستشفائية<br>- مسابقة أحسن أداء فردي للأنشودة الدينية<br>- القافلة الفنية<br>-المسابقات الدينية والثقافية بالمؤسسات الشبانية.<br>-سهرات في ألعاب الخفة والألعاب الترفيهية<br>-تبادل شباني وكشفي مع ولاية قلمة<br>-إفطار جماعي لفائدة عمال وموظفي القطاع<br>-حفل توزيع كسوة العيد لفائدة معوزي وأيتام القطاع<br>-حفل اختتام شهر رمضان المعظم. | 9955               |

❖ موسم الاصطياف لسنة 2024

تعداد المستفيدين: 13138

| الرقم | طبيعة العملية                              | التاريخ والمكان                               | تعداد المشاركين والمستفيدين |
|-------|--|---|-----------------------------|
| 01    | حملة التنظيف الكبرى تحضيراً لموسم الاصطياف | 18 ماي 2024.<br>عبر شواطئ الولاية             | 1700                        |
| 02    | الاحتفال باليوم العالمي للطفولة            | 01 جوان 2024 بفضاء الاستراحة طنقة             | 2650                        |
| 03    | افتتاح موسم الاصطياف                       | 22 جوان 2024                                  | 2000                        |
| 04    | قافلة التنشيط الثقافي والرياضي عبر الشواطئ | من 18 جويلية إلى 17 أوت 2024<br>شواطئ الولاية | 3000                        |
| 05    | المخطط الأزرق                              | جويلية/ أوت 2024<br>شواطئ الولاية             | 706                         |
| 06    | عروض في ألعاب الخفة                        | جويلية/ أوت 2024                              | 1000                        |

|      |  |                                     |    |
|------|--|-------------------------------------|----|
| 570  | من 10 إلى 19 أوت 2024<br>عين الكرمة – العيون-بوقوس   | الأنشطة الترفيهية للبلديات الحدودية | 07 |
| 400  | شهر أوت 2024<br>المؤسسات الشبابية الساحات العمومية<br>حمام بني صالح-القالا-الشط-البياس                       | ليالي الألعاب الترفيهية             | 08 |
| 1112 | جوان/جويلية/أوت<br>بيت الشباب القالة<br>بيت الشباب القالة<br>جناح الاستقبال لدار الشباب أحمد<br>ترخوش بوثلجة | حركية وتنقل الشباب                  | 09 |

المخيمات الصيفية لسنة 2024 :

تعداد المستفيدين: 3113

| الرقم | طبيعة العملية  | التاريخ والمكان                                    | تعداد المشاركين<br>والمستفيدين |
|-------|--|--|--------------------------------|
| 01    | مخيم الأطفال الصحراويين  | من 10 جويلية إلى 10 أوت<br>2024 ببيت الشباب القالة | 111 مستفيد                     |
| 02    | مخيم أطفال المناطق الحدودية والنائية   | من 20 جويلية<br>إلى 21 أوت 2024<br>بيت الشباب طنقة | 350                            |
| 03    | - مركز العطل والترفيه الشط ( المنظم من<br>طرف الوكالة الوطنية لتسلية الشباب) | من جوان إلى سبتمبر<br>(2024<br>بلدية الشط          | 625                            |
| 04    | - مراكز العطل والترفيه التابعة للخواص<br>( 06 مراكز)                         | القالا – بن مهيدي                                  | 2027                           |

## التكوينات في مجال الشباب:

## تعداد المستفيدين: 168

| الرقم | طبيعة العملية   | التاريخ والمكان                                | تعداد المشاركين والمستفيدين |
|-------|---|--|-----------------------------|
| 01    | دورة تكوين مدربي الروبوتيك والذكاء الاصطناعي لفائدة مؤسسات الشباب | 25 جويلية 2024<br>دار الشباب احمد ترخوش بوثلجة | 38                          |
| 02    | اللقاء الولائي للذكاء الاصطناعي                                   | 28 ديسمبر 2024<br>دار الشباب أحمد ترخوش        | 70                          |
| 03    | اللقاء الولائي للرقمنة  | 31 ديسمبر 2024<br>دار الشباب شيحاني            | 60                          |

## الحمات و الأيام الإعلامية التحسيسية و التوعية 2024 :

## تعداد المستفيدين: 4602

| الرقم | طبيعة العملية  | التاريخ والمكان                    | تعداد المشاركين والمستفيدين |
|-------|--|------------------------------------|-----------------------------|
| 01    | الحملة التحسيسية التوعوية الوطنية حول المخاطر المتعلقة باستعمال الوسائط الاجتماعية | من 04 الى 10 ماي 2024<br>الطارف    | 2521                        |
| 02    | الحملة التحسيسية حول سرطان الثدي والكشف المبكر عليه                                | شهر أكتوبر                         | 334                         |
| 03    | حملة تحسيسية حول حى غرب النيل  | 04 أكتوبر 2024<br>مخيم الشباب طنقة | 117                         |
| 04    | يوم اعلامي تحسيبي حول اليوم العالمي للتغذية  | 16 أكتوبر 2024                     | 30                          |
| 05    | الملتقى الدولي الموسوم بالإدمان على المخدرات في الوسط المدرسي وقاية وارشاد         | 30 أكتوبر 2024<br>مخيم الشباب طنقة | 200                         |
| 06    | حملات تحسيسية حول السلامة الرقمية ومخاطر استعمال الانترنت                          | طيلة العطلة الشتوية                | 1400                        |

## النشاطات الثقافية الفنية والترفيهية المنظمة خلال العطلة الشتوية 2024:

## تعداد المستفيدين: 1778

| الرقم | طبيعة العملية  | التاريخ والمكان     | تعداد المشاركين والمستفيدين |
|-------|--|---------------------|-----------------------------|
| 01    | النشاطات الثقافية الفنية والترفيهية المنظمة خلال العطلة الشتوية 2025/2024: | طيلة العطلة الشتوية | 1581                        |

|     |                          |  |    |
|-----|--------------------------|--|----|
|     |                          | - الأيام الترفيهية عبر الدوائر: عروض بهلوانية ونشاطات ترفيهية مفتوحة للأطفال (تنس الطاولة، بابي فوت، شطرنج، طومبولو).<br>- خرجات سياحية لفائدة منخرطي المؤسسات الشبانية. |    |
| 170 | من 20 إلى 28 ديسمبر 2024 | المخيم الشتوي لفائدة منخرطي المؤسسات الشبانية (مخيم الشط – دورتين -)   | 02 |
| 27  | من 25-30 ديسمبر 2024     | استفاد أطفال ولاية الطارف من المشاركة في المخيم الشتوي بولاية المدية   | 03 |

بعض صور التظاهرات الشبانية الوطنية المنظمة خلال سنة 2024/ 2025

اللقاء الوطني الخامس للشباب المتطوع: من 21 إلى 25 ديسمبر 2024



المشاركات في اللقاءات والمهرجانات الوطنية خلال سنة 2024



الاحتفال باليوم العالمي للطفولة جوان 2024:



➤ افتتاح موسم الاصطياف 2024:



موسم الاصطياف لسنة 2024:

➤ حملة التنظيف الكبرى تحضيراً لموسم الاصطياف 2024:



➤ قافلة التنشيط الثقافي والرياضي عبر الشواطئ:



المخطط الأزرق:



➤ حركية وتنقل الشباب:





المخيمات الصيفية  
مخيم الأطفال الصحراويين

مراكز العطل والترفيه





مخيم أطفال المناطق الحدودية والنائية

الاحتفال باليوم الوطني للشهيد 18 فيفري 2024



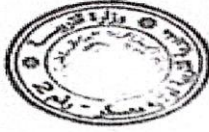
الاحتفال بعيد النصر 19 مارس 2024



الاحتفال برأس السنة الامازيغية يناير 2025



الملحق رقم 10: سلم تنقيط الموظف العمومي للترقية في الدرجات خلال المسار المهني.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

المفتشية العامة

جدول التنقيط خاص بجميع الأسلاك

| الدرجات   | دون الوسط | متوسط     | جيد       | جيد جدا   | ممتاز     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الدرجة 1  | 09.5 - 09 | 10.5 - 10 | 11.5 - 11 | 12.5 - 12 | 13.5 - 13 |
| الدرجة 2  | 10 - 09.5 | 11 - 10.5 | 12 - 11.5 | 13 - 12.5 | 14 - 13.5 |
| الدرجة 3  | 10.5 - 10 | 11.5 - 11 | 12.5 - 12 | 13.5 - 13 | 14.5 - 14 |
| الدرجة 4  | 11 - 10.5 | 12 - 11.5 | 13 - 12.5 | 14 - 13.5 | 15 - 14.5 |
| الدرجة 5  | 11.5 - 11 | 12.5 - 12 | 13.5 - 13 | 14.5 - 14 | 15.5 - 15 |
| الدرجة 6  | 12 - 11.5 | 13 - 12.5 | 14 - 13.5 | 15 - 14.5 | 16 - 15.5 |
| الدرجة 7  | 12.5 - 12 | 13.5 - 13 | 14.5 - 14 | 15.5 - 15 | 16.5 - 16 |
| الدرجة 8  | 13 - 12.5 | 14 - 13.5 | 15 - 14.5 | 16 - 15.5 | 17 - 16.5 |
| الدرجة 9  | 13.5 - 13 | 14.5 - 14 | 15.5 - 15 | 16.5 - 16 | 17.5 - 17 |
| الدرجة 10 | 14 - 13.5 | 15 - 14.5 | 16 - 15.5 | 17 - 16.5 | 18 - 17.5 |
| الدرجة 11 | 14.5 - 14 | 15.5 - 15 | 16.5 - 16 | 17.5 - 17 | 18.5 - 18 |
| الدرجة 12 | 15 - 14.5 | 16 - 15.5 | 17 - 16.5 | 18 - 17.5 | 19.5 - 19 |

الملحق رقم 11: فضاءات الاستقبال في المؤسسات الشبابية

**فضاء الإستقبال**

**إستقبال \* إعلام \* توجيه**

**\* يهمننا و يسعدنا وجودكم بيننا**

**نعرفكم على نشاطات المؤسسة**

**\* نساعدكم في الإختيار**

**\* نرافقكم في تجسيد موهبتكم**

**\* نسجل ونهتم باقتراحاتكم الهادفة**

**\* أنتم أصل الحكاية**

**\* ان اعجبناكم تحدثوا عنا**

**\* وان لم نعجبكم تحدثوا إلينا**



**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة الشباب والرياضة**

ولاية الطارف  
مديرية الشباب والرياضة  
ديوان مؤسسات الشباب  
دار الشباب أحمد ترخوش

**النظام الداخلي للمؤسسة**

\* دار الشباب مؤسسة شبابية تربوية مهادنة أنشأت لغرض التكفل بأوقات فراغ مختلف الفئات الشبابية

\* نستقبلكم نعلمكم ونوجهكم للوادي المهيكلة حسب رغباتكم وهواياتكم

\* نعمل على مرافقتكم لاكتشاف المواهب

\* مجالات عدة مفتوحة أمامكم : نشاطات علمية ، ثقافية ، ترفيهية رياضية .

نسوية

\* صقل وتحسين الأداء غايتنا النبيلة

\* فتح مجال المشاركات و التبادلات لتمثيل المؤسسة حسب نوع التظاهرات

\* للشباب المنخرط الحق المشاركة في إبداء الرأي

\* من خلال المشاركات و التبادلات تتعرف على وطئك العزيز

\* انتم الذين تحافظون على مؤسساتكم ، على نواديكم

\* انتم آمالنا في تحقيق الأهداف المرجوة

\* الإحترام و النظافة و المحبة مسؤولية فردية و جماعية

**نحن فقط جسر عبور لتعيشوا سعداء**

ملحق رقم 12: صورة توضح التحفيز المادي والمعنوي من قبل السلطات لأحسن مؤسسة من حيث النشاط والتنظيم.

## مسابقة أحسن دار شباب بالطارف المرتبة الأولى تعود إلى دار الشباب "عثماني بلقاسم" بشيخاني



الشباب "عاني عمارة" ببلدية القالة والمرتبة السادسة لدار الشباب "حسين بوطرفة" ببلدية السباسب وتأتي دار الشباب "داغري يوسف" ببلدية بريهان في المرتبة الأخيرة، هذا وجاءت هذه المبادرة تحفيزاً لدور الشباب وتحسين استقطاب الشباب للانخراط في دور الشباب بعدما شهدت هذه المؤسسات عزوف الشباب عنها وحسب ما كشف عنه أحد أعضاء اللجنة أن هناك معايير وضعتها الوزارة لاختيار أحسن دار شباب على المستوى الولائي من خلالها يؤهلها للمشاركة في المسابقة الوطنية كأحسن دار شباب ومن بين المعايير للفوز بهذه المسابقة من ناحية النظافة كثرة النشاطات المتنوعة والمشاركة في العديد من المسابقات وكذلك انفتاحها على المجتمع المدني، وحسب ذات المتحدث فقد فازت دار الشباب "عثماني بلقاسم" بمبلغ مالي قدره 150 مليون سنتيم منها 100 مليون سنتيم لتجهيز المؤسسة و 50 مليون سنتيم يتم تقسيمها على الموظفين تشجيعاً لهم ودعمهم على مواصلة العمل.

### الطارف - الصريح أم دوادي القهد

فازت دار الشباب عثمانى بلقاسم ببلدية الشيخاني بالطارف بالمرتبة الأولى في مسابقة أحسن دار شباب على مستوى الولاية والتي نظمتها مديرية الشباب والرياضة، وهذا تبعاً للمتسور الوزاري رقم 001 المؤرخ في 02 أفريل 2023، والمتضمن استحداث أحسن دار شباب على المستوى الولائي و 3 أفضل دار شباب على المستوى الوطني، وأشرف بحر الأسبوع الماضي الوالي محمد مزبان على مراسم التتويج، حيث تم تكريم دور الشباب المشاركين في المسابقة، حيث تم تتويج دار الشباب عثمانى بلقاسم ببلدية الشيخاني كأحسن دار شباب بالولاية، لتأتي في المرتبة الثانية دار الشباب أحمد رخوئس ببلدية بونلجة وعادت المرتبة الثالثة لدار الشباب "فزازي عبد الله" بذات البلدية وقد تحصلت دار الشباب "مغدي زكرياء" ببلدية عصفور على المرتبة الرابعة. كما عادت المرتبة الخامسة لدار



ملحق رقم 13: صورة توضح عرض حال لاهم البرامج والنشاطات من مسؤولي القطاع لوالي الولاية وأعضاء المجلس الشعبي الولائي.



ملحق رقم 14: صورة توضح تطوير الهياكل التنظيمية والدعم بواسطة الوسائل البيداغوجية بغرض تطوير مؤسسات الشباب والرياضة بولاية الطارف.

NEWS

## محلي

الاثنين 30 أكتوبر 2023 م الموافق لـ 14 ربيع الثاني 1445 هـ

### الطارف

## قطاع الشباب والرياضة يستفيد من عتاد وتجهيزات عصرية

أشرفت مديرة الشباب والرياضة لولاية الطارف السيدة حماني نبيلة على توزيع تجهيزات وعتاد لقائدة 13 مؤسسة شبابية و03 قاعات متعددة رياضات. وقد جاءت هذه العملية اثر معاينة وزيارة ميدانية أجرتها ذات المدير عبر ربوع الولاية وذلك للاطلاع على النقائص التي تعاني منها المؤسسات لاستقبال والتكفل الأمثل للشباب. العملية تستمر بطريقة تدريجية ومنظمة وبنظام الأولوية لتمس أكبر عدد ممكن من المؤسسات لتقديم الاحسن للشباب والاطفال لممارسة مختلف النشاطات الرياضية والترفيهية وذلك لاستخدام العتاد وتنظيم فعاليات وأنشطة مجتمعية يمكن أن ترقى بمشاركة الشباب في الحياة المجتمعية ويستوجب كل هذا الحاجة إلى ضرورة وجود ادارة جيدة لمراقبة العتاد وضمان صيانتها المستمرة لضمان استدامة واستفاد الجميع منه واستثمار المؤسسات الشبابية للعتاد ليس مجرد توفير موارد بل هو استثمار في مستقبل الشباب والمجتمع بأكمله.

للمؤسسات الشبابية والرياضية عبر ربوع الولاية أن عملية توزيع العتاد مستمر بطريقة تدريجية ومنظمة وبنظام الأولوية لتمس أكبر عدد ممكن من المؤسسات لتقديم الاحسن للشباب والاطفال لممارسة مختلف النشاطات الرياضية والترفيهية وازافت ذات المتحدثة أن الجمعيات الرياضية والشبابية الناشطة شريكة القطاع ستستفيد ايضا من التجهيزات والعتاد في حدود ما يتوفر عليه القطاع. العتاد الذي استفادت منه المؤسسات الشبابية يلعب دورا في تعزيز الابدكار وريادة الأعمال مما يمكن الشباب من استخدامه لتحويل أفكارهم الى مشاريع عملية كما يعزز روح ريادة الأعمال ويساعد في

أشرفت مديرة الشباب والرياضة لولاية الطارف السيدة حماني نبيلة على توزيع تجهيزات وعتاد لقائدة 13 مؤسسة شبابية و03 قاعات متعددة رياضات. وقد جاءت هذه العملية اثر معاينة وزيارة ميدانية أجرتها ذات المدير عبر ربوع الولاية وذلك للاطلاع على النقائص التي تعاني منها المؤسسات لاستقبال والتكفل الأمثل للشباب. العملية تستمر بطريقة تدريجية ومنظمة وبنظام الأولوية لتمس أكبر عدد ممكن من المؤسسات لتقديم الاحسن للشباب والاطفال لممارسة مختلف النشاطات الرياضية والترفيهية وذلك لاستخدام العتاد وتنظيم فعاليات وأنشطة مجتمعية يمكن أن ترقى بمشاركة الشباب في الحياة المجتمعية ويستوجب كل هذا الحاجة إلى ضرورة وجود ادارة جيدة لمراقبة العتاد وضمان صيانتها المستمرة لضمان استدامة واستفاد الجميع منه واستثمار المؤسسات الشبابية للعتاد ليس مجرد توفير موارد بل هو استثمار في مستقبل الشباب والمجتمع بأكمله.

أشرفت مديرة الشباب والرياضة لولاية الطارف السيدة حماني نبيلة على توزيع تجهيزات وعتاد لقائدة 13 مؤسسة شبابية و03 قاعات متعددة رياضات. وقد جاءت هذه العملية اثر معاينة وزيارة ميدانية أجرتها ذات المدير عبر ربوع الولاية وذلك للاطلاع على النقائص التي تعاني منها المؤسسات لاستقبال والتكفل الأمثل للشباب. العملية تستمر بطريقة تدريجية ومنظمة وبنظام الأولوية لتمس أكبر عدد ممكن من المؤسسات لتقديم الاحسن للشباب والاطفال لممارسة مختلف النشاطات الرياضية والترفيهية وذلك لاستخدام العتاد وتنظيم فعاليات وأنشطة مجتمعية يمكن أن ترقى بمشاركة الشباب في الحياة المجتمعية ويستوجب كل هذا الحاجة إلى ضرورة وجود ادارة جيدة لمراقبة العتاد وضمان صيانتها المستمرة لضمان استدامة واستفاد الجميع منه واستثمار المؤسسات الشبابية للعتاد ليس مجرد توفير موارد بل هو استثمار في مستقبل الشباب والمجتمع بأكمله.

الملاحق رقم 15: التغطية الاعلامية للمهرجان الوطني للرياضة والعمل بالطارف.

الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل

# نجاح كبير للمهرجان الوطني بالطارف

التأين: (فوري محب، صبيح صالح) و (سودة علاوة، قبل رمزي)، فيما عاد المركز الثالث فريق الطراز العاصمة بفضل الناني (عقدي مولود، فوري حمزة).

### مشاركة قياسية في سباق مطقة - القاية،

مسك حاتم المهرجان الوطني للرياضة والعمل كان في سباق الـ 25 كلم والذي أعطت حربة انطلاقه من دار الشباب بمحمية الطن 14 نحو مدينة القاية، وهذا هو مسار وطريق معبد ووسط مناظر خلابة، آسست المتسابقين عاء المسافة. وفاز بالسباق ابن القاية من فئة الكهول «راعب عبد الحميد» محققا زمنا قدره: 01:18:26، ج. مبرعا باعدي صالح» بزمن قدره: 02:39:25، ج. فيما حل ثانيا «الهمام عبد الباسط» وبزمن قدره: 02:12:27 أما عبد السيدات ففازت «مباركي آية» بزمن قدره: 02:04:37، ج. متوعدة بانهلها هيمة» بزمن قدره: 03:48:48، ج. و مراح مسودة 04:00:48، ج. بوقلت، ج.



20 لاعبا ولاعبة شاركوا في منافسة الكرة الحديدية الخاصة بالمهرجان الوطني للرياضة والعمل بالطارف، حيث تمكن أبناء ولاية الطارف من السيطرة على أطوار المنافسة بعدما توج كل من فرملي الحديبية الندية بالترتيب الأول والثاني، بفضل



سيفال (محمية)، مصنع إسمنت (مطقة)، «سيفيتال بحماية، يتوج بطولة كرة القدم

وتوج فريق «سيفال بحماية» باللقب بعد فوزه في المباراة النهائية والقاسمة على أصحاب الأرض من تشكيلة والحماية

**وواد هاشم**  
إحتضنت منيرة الست المطقة الـ 37 للمهرجان الوطني للرياضة والعمل، الذي تم تنظيمه تحت الرعاية السامية لوزارة الشباب والرياضة، وبإشراف وائي ولاية الطارف، الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل وبالتنسيق مع مديرية الشباب والرياضة والرابطة الولائية للرياضة والعمل للطارف، وهذا على مدار 03 أيام من المنافسة في أربع اختصاصات هي: كرة القدم الصغار، كرة اليد، الكرة الحديدية، وسباق العدو لمسافة 09 كلم، إضافة إلى تنظيم حملة توعية بحماية مطقة والطرف، ونشاط «المحوال» بعبوات الحمية، وعرف الحدث مشاركة قياسية ومتوعدة وصلت لأكثر من 200 رياضي ورياضية من مختلف الأعمار والدي الجنتين مطقة

13 ولاية، وتم الفتح المهرجان الوطني للرياضة والعمل بصحة الخميس 21 ديسمبر بالقاعة الرياضية بداري طويل بحضور وكيل وزارة الشباب والرياضة، رفقة الأمين العام للولاية، ومديرة الشباب والرياضة ورئيس الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل، وهذا بحضور الفرق المشاركة في الحدث، ووسائل الإعلام

### سيدات مديرية التربية للطارف، يحسمن بطولة كرة اليد

ومباراة بعد حفل الانطلاق، تم إعطاء حربة الانطلاق بإجراء مباراة نهائية في كرة اليد بين: سيدات مديرية التربية لولاية الطارف، و فريق «الحليل لولاية الطارف» حيث شهدت نهاية كبيرة وانتهت بفارق نقطه واحدة 16-15 لصالح صاحبات الأرض من مديرية الطارف للولاية. عرفت منافسة كرة القدم 04 التي أجريت بملعب «القاتل» بمشاركة 04 حيث لعبت المنافسة على شكل بطولة معمر، شاركت فيها كل من فرق: الحماية الندية (الطارف)، مديرية الطريف (الطارف)،



### القيام بحملة تشجير بمحمية، مطقة،

كثافة النشاطات وتنوعها في المهرجان الرياضي تضمنت نشاطات الترواحية أين قدم المشاركون في المهرجان الرياضي من عائلة الرياضية والعمل، بحملة تشجير أين قاموا بعملية غرس 110 شتلة بحماية مطقة وهذا رفقة أعوان حماية الغابات للولاية، ومديرة الشباب والرياضة، حيث كرم رئيس الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل السيد: «عبد الكريم شوشاوي» مسؤولي وأعدان مديرية الغابات امتنانا له على فرطهم ومشاركتهم في توفير كل الظروف الخاصة من أجل عملية التشجير.



الملحق رقم 16: رضا المشاركين على اجواء وتنظيم المهرجان الوطني للرياضة والعمل بالطارف .



**SPORT ET TRAVAIL**

**FESTIVAL NATIONAL DE TAREF**

**Participation appréciable et bénéfique**



Les lampions se sont éteints samedi dernier sur la 37<sup>ème</sup> édition du Festival national qu'a organisé la Fédération algérienne du Sport et Travail (FAST), sous le patronage du ministère de la Jeunesse et des Sports et en coordination avec la DJS et la ligue spécialisée de Taref 03 jours durant, où quatre disciplines sportives étaient au menu.

Par Mourad MELLAH

L'événement, dont le coup d'envoi des festivités a été donné jeudi 21 décembre, a vu une participation appréciable et diversifiée de plus de 200 athlètes masculins et féminins et de différents âges, représentant 13 wilayas, à la salle des sports « Ali Touil », en présence du représentant MJS, accompagné du SC de la wilaya hôte, du DJS et le président de la FAST.

**Handball féminin :**  
La Direction de l'Education de Taref remporte le titre

L'équipe féminine de handball de la Direction de l'Education de Taref a remporté le titre de ce tournoi aux dépens de celle d'El Khalil dans une rencontre, qui a connu une grande rivalité et s'est soldée par une différence d'un point seulement, soit 16 à 15. Selon la joueuse Kaouther Nouar « C'était un match fort et nous avons remporté la coupe par un petit écart. J'espère que ce genre de compétitions se répèteront pour nous en tant que travailleuses pour nous offrir l'opportunité afin de nous retrouver dans un cadre sportif et amical. Nous sommes très heureuses d'avoir gagné ».

**Jeu des boules (Pétanque / Jeu Long) :**  
La protection Civile Taref domine La compétition des jeux de boules a mis aux prises une vingtaine de

joueurs en dames et messieurs, dont le dernier mot est revenu aux locaux, où les boulistes de la Protection Civile locale se sont accaparés des deux premières places du podium, devant l'équipe algéroise, composée de Moulou akadi et son partenaire Hamza Kouicri.

A l'issue de la compétition, le Président du Comité National de Pétanque, Yahia Saoudi, a déclaré « Malgré le manque de nombre dans la compétition, le niveau était bon et nous prévoyons d'organiser une grande compétition dans un avenir proche à El kalak ».

**Participation appréciable à la pittoresque course Tonga, El-Kala**

Effectivement, l'événement majeur de ce festival du monde ouvrier en Algérie a été la course populaire de 9 km, qui a créé une grande ambiance près de la Maison de Jeunes, jouxtant la réserve nationale en direction de la ville de El Kala, en empruntant une route goudronnée et au milieu de p a y s a g e s époustouflants et merveilleux, cela a, sûrement, fait oublier aux concurrents la dureté de la distance. Chez les messieurs, Abdelhamid Rahieb a parcouru la distance en (26 :18 :58) devant Salah Dridi (26 :59 :59) et Abdelbasset Hamel (27 :01 :79). Pour sa part, Aya Mebarki a eu le dernier mot chez la gent féminine, en enregistrant (37 :49 :52) au détriment de Chaima Belhani (40 :43 :00) et Samira Thabet (48 :34 :14). La gagnante de la course, Aya Mebarki, a déclaré suite à son succès « Je suis vraiment contente de ma réussite. Je tiens à rendre un grand hommage à la FAST qui nous a offert cette formidable occasion de courir en masse et profiter des bienfaits du sport et du plaisir qu'il offre en termes de santé et d'épanouissement personnel ».



**Déclarations :**



**Nabila Hamani (Directrice de la Jeunesse et des Sports)**

« Le festival s'est déroulé dans de bonnes conditions et nous sommes heureux de se retrouver parmi nos hôtes dans une atmosphère de joie à travers la compétition et l'esprit sportif qui a imprégné la manifestation, notamment du côté des activités touristiques qui ont suscité la satisfaction de tous ».

**Djamel Amraoui (Représentant du MJS) :**

« La participation a été nombreuse, forte et distinguée dans toutes les spécialités, notamment de la part de la composante féminine, et je pense nous avons fourni toutes les conditions pour incarner la volonté du Ministère, qui se résume dans le développement de l'esprit de citoyenneté parmi le peuple d'une seule nation ».



**Abdel Karim Chouchaoui (Président de la Fédération algérienne du Sport et du Travail) :**

« La 37<sup>ème</sup> édition de la Fête des Sports a été un succès et nous avons atteint notre objectif d'attirer un grand nombre de participants, notamment du côté féminin. Notre manifestation a été soutenue par des activités citoyennes qui l'ont fait connaître ».

**À travers une randonnée La découverte de la magie de la beauté des forêts de Taref**

Entre autres activités citoyennes, les participants ont pris part au processus « Marche », au cours duquel les participants ont parcouru 10 km dans les forêts de la réserve naturelle, le long d'un pittoresque sentier forestier de chênes-lièges et de chênes, où les participants ont pu profiter de la vue sur les lacs et rivières. La déclaration de Salima : « Les vues sont très belles et j'ai découvert de nouveaux endroits. La nature est incroyable et j'ai admiré les lacs et les sources. J'ai vu le chêne-liège... et cela m'a encouragé à découvrir des régions de l'Algérie. » Déclaration de Ben Bahou Omar « Je suis venu de Timimoun, des dunes filantes et du soleil, pour découvrir un autre monde de nature et de nouvelles peintures de la nature à partir d'arbres, de lacs, de forêts, de vallées, de lacs, et d'un temps frais et rafraîchissant... Je suis heureux et je vis des moments merveilleux et inoubliables ».

الملحق رقم 17: آراء المشاركين والمستفيدين من برامج ونشاطات القطاع في مختلف التظاهرات المنجزة

وداد هاشم



**مهدي كاسح لعمور (مشارك في حملة التشجير)،  
نتمنى تعميم الفكرة في كامل أنحاء الوطن،**

«السلام علينا بمرحمة في إطار حملة التشجير وقلعة الإنجابية، وهذا أمر جيد خاصة لنا ونحن بصيا من أجل ترويض الناقة روح المواطنة، ونسعى منسجم هذه الفكرة في كل أماكن الترويض.»

**نبيلة حماتي (مديرة الشباب والرياضة لولاية الطارف)،**

**«المهرجان مر في ظروف جيدة وسعداء»**



«السلام عليكم المهرجان مر في ظروف جيدة وسعداء، بنجاحنا في إرساء التشجير وتوفير كل أجواء البهجة من خلال الثقافة الشريفة والروح الرياضية التي عمت الطافرة خاصة من جانب النشاطات السياحية التي كتبت رضا الجميع. شكرا للإخاتية الجزائرية للقيام والعمل على هذا التصميم المبرر.»

**حجو توري (رئيس رابطة الطارف للرياضة والعمل)،**

**«هدفنا التشجيع على ممارسة الرياضة و الترويج للسياحة»**



«سعدنا بتظيم الحدث، ولقد نجحنا في توفير كل الامكانيات واستقطاب عدد كبير من رياضي العائلة الصغالية الذين سعدوا باكتشاف سحر مدينة القالة بالطارف وهذا فعرا لنا ومن أهدانا ترويج السياحي للتحريف.»

**جمال عمراوي (ممثل وزارة الشباب والرياضة)،**

**«التظاهرة عرفت مشاركة قوية ومميزة»**



«لقد كانت المشاركة كبيرة وقوية وشيرة في كل الاحصائيات خاصة من العصر السوي، ووفرنا كل الظروف لتجسد هدف الوزارة في تنمية روح المواطنة بين أبناء الوطن الواحد.»

**عبد الكريم شوشاوي (رئيس الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل)،**

**«حققنا الهدف المسطر»**



«الطبعة الـ 37 للمهرجان الرياضي للرياضة والعمل كانت ناجحة وحققنا هدفا في استقطاب عدد كبير من المشاركين خاصة الجانب النسوي، ولم ندمع تظاهرةنا بنشاطات المواطنة جعلها تعرف نجاحا باهرا والحمد لله.»

**بن سعيد بشير (قائد فريق سيفيتال لكرة القدم)،  
«أنا سعيد جدا بهذا الترويج»**



«السلام عليكم مرارحة سعيد جدا بالترويج، ونحن لن نعود للثبات في ثورة القلة للترويج طعنا بالقلب مرة أخرى، شكرا لسكان قالة على حسن الاستقبال.»

**نوار كوثر (لاعبة فريق مديرية التربية للطارف لكرة اليد)،  
«شكرا للجماهير»**



«لقد كانت مباراة في غاية الحداثة والقلب بطارق طقت واحدا، وأكسى إعادة هذه النشاطات بالنسبة لنا كعصر نسوي من فئة الفعاليات، وسعيدة أنا وفريقي بهذا الانصار أمام جمهورنا الطارف بالثبات شكرا له على مساندة.»

**يحيى ساعودي (رئيس اللجنة الوطنية لكرة الحديدية)،  
«نخطط لتنظيم منافسة كبرى في القالة»**



«رغم طقس البعد في الثالثة لكن السوي كان جيدا، ونعطي تنظيم منافسة كبيرة في السهل القريب في القالة، شكرا للمشاركين الذين حضروا معنا اليوم وشكرا لسكان قالة وولاية الطارف على حسن الاستقبال.»

**آية ميباركي (صاحبة المرتبة الأولى في السباق)،  
«أطمح للمزيد من النجاحات في المستقبل»**



«جئت من عناية والحمد لله لأبني فكنت من المحسول على التمرية الأولى في السباق وهذا بفضل تدريبي والإتحادية الجزائرية التي نطقتم هذه الفرصة في كفاءة، وأطمح للمزيد من النجاحات في المستقبل.»

**سلمية (مشاركة في السباق)،  
«أتمنى إكتشاف مناطق أخرى في الجزائر»**



«المناظر رائعة جدا وقد اكتشفت أماكن جديدة الطبيعة خلابة وأجسدي كثيرا البحيرات والينابيع، نتمنى إكتشاف مناطق أخرى في الجزائر.»

**بن بحو عمر (مشارك في السباق)،  
«عشت لحظات لا تنسى»**



«جئت من تيمون من الكتبان الرملية وأشعة الشمس إلى الطارف بالخط في القالة لاكتشف هنا آخر من الطبيعة وتوجت جديدة من الطبيعة من الأبحار والبحيرات والعيان والرياح والطقس البارد العشي، أنا سعيد وأعيش لحظات رائعة لا تنسى.»

ملحق رقم 18: البرنامج الخاصة بالتكوين في المجال الرياضي لفائدة فئة المرين الرياضيين من إطارات البيداغوجية لفائدة مديرية الشباب والرياضة الطارف – بالمعهد الوطني لتكوين العالي لتكوين إطارات الشباب والرياضة قسنطينة للموسم 2024-2025.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الشباب و الرياضة

المديرية الفرعية للتشؤون التربوية



البرنامج الدراسي لتربص المرين الرياضيين  
من 25 جانفي 2024 إلى 08 فيفري 2024

المعهد الوطني للتكوين العالي  
لإطارات الشباب و الرياضة  
قسنطينة

| الدرجة : الأولى |          | التجمع : الثالث           |                           | الدفعة : السادسة و الثلاثون |                           | مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف |  |
|-----------------|----------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--|
| الوقت           | اليوم    | 10-8                      | 10-12                     | 15-13                       | 15-17                     |                                      |  |
| 2024/01/25      | الخميس   | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي   | التشريع و التسيير الرياضي |                                      |  |
| 2024/01/26      | الجمعة   |                           |                           |                             |                           |                                      |  |
| 2024/01/27      | السبت    | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي   | التشريع و التسيير الرياضي |                                      |  |
| 2024/01/28      | الأحد    | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي   | التشريع و التسيير الرياضي |                                      |  |
| 2024/01/29      | الاثنين  | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي | التشريع و التسيير الرياضي   | التشريع و التسيير الرياضي |                                      |  |
| 2024/01/30      | الثلاثاء | ملتقى التربص              | ملتقى التربص              | ملتقى التربص                | ملتقى التربص              |                                      |  |
| 2024/01/31      | الأربعاء | إختصاص                    | إختصاص                    | إختصاص                      | إختصاص                    |                                      |  |
| 2024/02/01      | الخميس   | إختصاص                    | إختصاص                    | إختصاص                      | إختصاص                    |                                      |  |
| 2024/02/02      | الجمعة   |                           |                           |                             |                           |                                      |  |
| 2024/02/03      | السبت    | إختصاص                    | إختصاص                    | إختصاص                      | إختصاص                    |                                      |  |
| 2024/02/04      | الأحد    | إختصاص                    | إختصاص                    | إختصاص                      | إختصاص                    |                                      |  |
| 2024/02/05      | الاثنين  | ب إختصاص                  | ب إختصاص                  | ب إختصاص                    | ب إختصاص                  |                                      |  |
| 2024/02/06      | الثلاثاء | ب إختصاص                  | ب إختصاص                  | ب إختصاص                    | ب إختصاص                  |                                      |  |
| 2024/02/07      | الأربعاء | ب إختصاص                  | ب إختصاص                  | ب إختصاص                    | ب إختصاص                  |                                      |  |
| 2024/02/08      | الخميس   | ب إختصاص                  | ب إختصاص                  | ب إختصاص                    | ب إختصاص                  |                                      |  |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Med. Cherif Messaadia - Souk Ahras  
Faculté des Sciences sociales et Humaines  
Département de Sociologie



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

سوق أهراس في: 2024/07/11

الرقم: 19/2024/ع.ان/ق.ع.اج

إلى السيد(ة): .....  
.....  
.....  
.....

## تسهيل مهمة

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -  
نرجو من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب(ة): .....  
و الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .....  
و في إطار تحضير شهادة الدكتوراه.

حول موضوع: .....  
بالمؤسسة: .....  
الترخيص للمعني(ة) بالقيام ببحث ميداني لدى الهيئة التي تشرفون عليها.

للفترة المحددة من: ..... إلى: .....

نحيطكم علما أن هذه الوثيقة سلمت للطلاب(ة) في إطار إنجاز بحثه(ا) العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.



المؤسسة المستقبلة



الاستاذ المشرف

.....

---

## ملخص الدراسة

---

## الملخص باللغة العربية:

عنيت هذه الدراسة بالنظر والتحقيق في مدى فعالية التنظيمات الجزائرية خاصة المؤسسات العمومية منها وقد اختارت مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف كنموذج عن المؤسسات الخدمائية التي تسند لها مهام التكفل بفئة حساسة من المجتمع، ثقافيا واجتماعيا وعلميا ، بالإضافة الى السهر على ترقية الممارسة الرياضية وصحة الشباب ومختلف الفئات الاجتماعية ، ودعم هذه الفئات في مجالات عدة ، مما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة لعمليها من خلال مؤسساتها الفرعية المنتشرة عبر ربوع الولاية ، وربط ذلك بمتغير إدارة الصراع التنظيمي بأساليب مختلفة لبلوغ الفعالية التنظيمية المرغوبة ، وقد اشتملت هذه الدراسة على قسمين الأول منها نظري مكون من أربعة فصول تناولت فيه مختلف الاسهامات النظرية التي اشارت الى هذه العلاقة ، وبحث في الدراسات السابقة التي تطرقت الى هذه المتغيرات ، وتحديد المصطلحات والاهداف والاشكالية التي بني عليها القسم الثاني من الدراسة وهو القسم الميداني المكون من ثلاث فصول تطبيقية استخدم فيها ثلاث أدوات هي الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ، حيث اعتمدت على أسلوب المعاينة من خلال استخدام العينة التطبيقية لثلاث فئات مهنية هي العمال الإداريين والاطارات البيداغوجيين ، والعمال المهنيين ، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة بين بعد التنافس وثلاث ابعاد للفعالية التنظيمية بدرجات مختلفة ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة هي كل من ابعاد : التطوير ، تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنافس وكل من الالتزام الوظيفي والاستقرار والتكيف ، وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بدرجة متوسطة بين التعاون وكل من : التطوير ، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، ووجود علاقة تأثير إيجابي قوية بين التعاون والالتزام الوظيفي ، في حين عدم وجود علاقة بين التعاون والاستقرار ، ووجود علاقة ذات تأثير إيجابي متوسط بين بعد استراتيجية السيطرة والهيمنة وكل من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ، وعلاقة ذات تأثير ضعيف للسيطرة والهيمنة مع التطوير وتحقيق الأهداف ، وعدم وجود علاقة مع الاستقرار والتكيف ، وجود علاقة ذات تأثير إيجابي متوسط بين بعد التكيف والارضاء وكل من التطوير وتحقيق الأهداف والرضا الوظيفي ، وبدرجة ضعيفة لبعده التكيف والارضاء مع الالتزام الوظيفي وعدم وجود علاقة مع بعد الاستقرار الوظيفي ، وجود علاقة ذات تأثير إيجابي متوسط بين بعد استراتيجية التجنب والهروب في إدارة الصراع والاستقرار الوظيفي ، وعدم وجود علاقة للتجنب والهروب مع كل من التطور ، تحقيق الأهداف ، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، كما دلت نتائج الدراسة على عدم

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين طبقات العينة بالنسبة لاستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في سبيل

تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الاستراتيجية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة العمومية، مديرية

الشباب والرياضة، القيادة الإدارية .....

## Résumé

Cette étude s'est intéressée à examiner et à investiguer l'efficacité des organisations algériennes, en particulier les institutions publiques. Elle a choisi la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya d'El Tarf comme modèle d'institutions de services auxquelles sont confiées des missions de prise en charge d'une catégorie sensible de la société sur les plans culturel, social et scientifique, en plus de veiller à la promotion de la pratique sportive, de la santé des jeunes et des membres de la société, et de soutenir ces catégories dans divers domaines. L'objectif étant d'atteindre les buts fixés pour leur travail, à travers leurs institutions subsidiaires réparties sur l'ensemble de la wilaya, et de relier cela à la variable de la gestion des conflits organisationnels par différentes méthodes pour y parvenir.

Cette étude a comporté deux parties : la première, théorique, composée de quatre chapitres, a traité des différentes contributions théoriques qui ont souligné cette relation et a examiné les études antérieures qui ont abordé ces variables, ainsi que la définition des termes, des objectifs et de la problématique sur lesquels repose la deuxième partie de l'étude. Cette deuxième partie est la partie empirique, composée de quatre chapitres appliqués, dans laquelle trois outils ont été utilisés : l'observation, l'entretien et le questionnaire. L'étude s'est appuyée sur une méthode d'échantillonnage stratifié pour trois catégories professionnelles : les agents administratifs, les cadres pédagogiques et les agents professionnels.

L'étude a conclu à l'existence d'une relation entre la dimension de la concurrence et trois dimensions de l'efficacité organisationnelle à différents degrés d'influence positive moyenne : les dimensions du développement, de la réalisation des objectifs et de la satisfaction au travail. Elle a également montré l'absence de relation statistiquement significative entre la concurrence et l'engagement organisationnel, la stabilité et l'adaptation.

De plus, l'étude a révélé l'existence d'une relation d'influence positive moyenne entre la coopération et chacune des dimensions suivantes : le développement, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, ainsi qu'une relation d'influence positive forte entre la coopération et l'engagement organisationnel. En revanche, aucune relation n'a été trouvée entre la coopération et la stabilité.

Concernant la stratégie de contrôle et de domination, l'étude a mis en évidence une relation d'influence positive moyenne avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, et une relation d'influence faible avec le développement et la réalisation des objectifs. Aucune relation n'a été constatée avec la stabilité et l'adaptation.

Pour la dimension de l'adaptation et de la gratification, l'étude a montré une relation d'influence positive moyenne avec le développement, la réalisation des objectifs et la satisfaction au travail, et une relation d'influence faible avec l'engagement organisationnel. Aucune relation n'a été trouvée avec la dimension de la stabilité au travail.

Enfin, l'étude a révélé l'existence d'une relation d'influence positive moyenne entre la dimension de la stratégie d'évitement et de fuite dans la gestion des conflits et la stabilité au travail, et l'absence de relation de l'évitement et de la fuite avec le développement, la réalisation des objectifs, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

Les résultats de l'étude ont également indiqué l'absence de différences significatives entre les strates de l'échantillon concernant l'utilisation des stratégies de gestion des conflits organisationnels en vue d'atteindre l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution étudiée.

**Mots-clés** : Gestion des conflits organisationnels, Stratégie, Efficacité organisationnelle, Institution publique, Direction de la Jeunesse et des Sports, Leadership administratif.

**Abstract**

This study aimed to examine and investigate the effectiveness of Algerian organizations, particularly public institutions. It chose the Directorate of Youth and Sports of El Tarf Province as a model of service institutions entrusted with the tasks of caring for a sensitive category of society on the cultural, social, and scientific levels, in addition to ensuring the promotion of sports practice, the health of youth and members of society, and supporting these groups in various fields. The objective was to achieve the goals set for their work through their subsidiary institutions spread throughout the province, and to link this to the variable of organizational conflict management using different methods to achieve this.

This study comprised two sections: the first, theoretical, consisting of four chapters, addressed the various theoretical contributions that have highlighted this relationship, and reviewed previous studies that dealt with these variables, as well as defining the terms, objectives, and problem statement upon which the second part of the study was based. The second part is the empirical section, made up of four applied chapters, in which three tools were used: observation, interviews, and questionnaires. The study relied on a stratified sampling method for three professional categories: administrative workers, pedagogical staff, and professional workers.

The study concluded that there is a relationship between the competition dimension and three dimensions of organizational effectiveness at varying degrees of moderate positive influence: the dimensions of development, goal attainment, and job satisfaction. It also showed the absence of a statistically significant relationship between competition and organizational commitment, stability, and adaptation.

Furthermore, the study revealed a medium positive influence relationship between cooperation and each

of the following dimensions: development, organizational commitment, and job satisfaction, as well as a strong positive influence between cooperation and job satisfaction. On the other hand, no relationship was found between cooperation and stability.

Regarding the strategy of control and dominance, the study revealed a medium positive influence relationship with organizational commitment and job satisfaction, and a weak influence with development and achievement of objectives. No relationship was found with stability and adaptation.

For the dimension of adaptation and gratification, the study showed a relationship of moderate positive influence with development, goal attainment, and job satisfaction, and a weak influential relationship with organizational commitment. No relationship was found with the dimension of job stability.

Finally, the study revealed a relationship of moderate positive influence between the dimension of avoidance and escape strategy in conflict management and job stability, and the absence of a relationship between avoidance and escape with development, goal achievement, organizational commitment, and job satisfaction.

The results of the study also indicated the absence of significant differences between the sample strata regarding the use of organizational conflict management strategies to achieve organizational effectiveness within the institution studied.

**Keywords:** Organizational Conflict Management, Strategy, Organizational Effectiveness, Public Institution, Directorate of Youth and Sports, Administrative Leadership.