

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان: العلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تحت عنوان:

إدارة الصراع التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي

"دراسة ميدانية بشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالمسيلة"

إعداد الطالبة:

جزولي عبير

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	د. / بلقربي سهام
مشرف ومقرر	جامعة محمد بوضياف	أ. د. / بن خالد جمال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	د. / بسطي نور الدين

السنة الجامعية: 2022-2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى

الهادي الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

اول حمد وشكريكون لله عزوجل الذي وفقنا وسهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام

هذا العمل كما نحب ونرضى.

منا كل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف "بن خالد جمال" الذي له الفضل بعد الله

تعالى

في إرشادنا وتوجيهنا مذ كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن صار رسالة وبحث.

الشكر موصول للأساتذة الموقرين بلجنة المناقشة لتفضلهم علينا بمناقشة هذه

الرسالة، الذين لم يألوا جهدا في توجيهنا.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله
ومن وفي أما بعد:

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان
له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي
الحبيب، والى صاحبة الوجه الطيب والأفعال الحسنة
أمي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل من
يملكون إخوتي الأحبة وأختي التي كانت سنداً لي طوال
مشواري الدراسي وزوجها الذي كان بمثابة أخ لي، وإلى
أستاذي الذي لم يتوانى في مد يد العون لي،
اهدي لكم بحث تخرجي بعنوان "الصراع التنظيمي ودوره
في الرضا الوظيفي"

عبير جزولي



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
5	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: أهمية الدراسة
5	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: ضبط المفاهيم والمصطلحات
10	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إدارة الصراع "رؤية سوسيو تنظيمية"	
22	أولاً: مكونات نشوء الصراع التنظيمي
22	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
22	ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي
25	رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي
25	خامساً: أسباب الصراع التنظيمي
28	سادساً: مجالات الصراع التنظيمي
28	سابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
35	ثامناً: آثار الصراع التنظيمي
36	تاسعاً: استراتيجيات إدارة الصراع
37	عاشراً: النظريات المفسرة للصراع
39	احدى عشر: مستويات الصراع
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي " في ظل علم الاجتماع "	
69	أولاً: الاتجاهات المشابهة للرضا الوظيفي
70	ثانياً : المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي

71	ثالثا: محددات الرضى الوظيفي
72	رابعا: مؤشرات الرضا الوظيفي
75	خامسا: أساليب الرضا الوظيفي
77	سادسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
78	سابعا: نتائج الرضا الوظيفي
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
82	أولا: منهجية البحث
82	1- منهج الدراسة
82	2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
83	3- خصائص عينة الدراسة
84	4- أدوات جمع البيانات
86	ثانيا: مجالات الدراسة
86	1- المجال المكاني
88	2- المجال الزمني
الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة	
113	الخاتمة
115	المراجع والملاحق



فهرس الجداول والأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينهما	01
24	مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)	02
30	أسباب ونتائج الصراع الداخلي	03
40	أنواع الصراع التنظيمي	04
48	أسباب ونتائج الصراع الداخلي	05
58	نموذج لإدارة الصراع التنظيمي	06

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع التنظيمي	01
39	مستويات الصراع التنظيمي	02
56	العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة	03
64	استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي	04
90	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	05
91	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	06
92	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	07
93	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
94	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	09
97	توزيع العينة للمشاركة في اتخاذ القرار	11
98	توزيع العينة في الكيفية التي يتخذ فيها القرار	12
99	توزيع العينة في تفويض السلطة	13
100	توزيع العينة حسب طبيعة العلاقة المهنية	14
101	توزيع العينة حسب طبيعة العلاقة المهنية	15
101	توزيع العينة حسب الزيارات التفقدية للمسؤول	16
102	توزيع العينة حسب المسؤول على علم بكل الصراعات المؤسسة	17
103	توزيع العينة حول من يتولى الصراعات الموجودة في المؤسسة	18

104	توزيع العينة حسب الأسلوب المتبع من طرف المسؤول في معالجة الصراع	19
105	توزيع العينة حسب الحلول الموجودة للصراع	20
106	توزيع العينة حسب المفاضلة بين القيادة السابقة والحالية	21
107	توزيع العينة حسب الأسلوب الأمثل في احتواء الصراعات	22



مقدمة



يعتبر الصراع أحد السمات الأساسية لجوانب الحياة الاجتماعية، لطالما هناك تفاعلات بين الأفراد والجماعات، فقد تنشأ بينهم ألفة ومحبة وثقة تساهم في تمتين العلاقات بينهم، أو قد يحدث عكس ذلك. فالفرد قد يواجه صراعا مع ذاته أي بين طموحاته واستعداداته، وكذا وظيفته التي يشغلها، أو مع أفراد جماعته، أو مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، وهذا راجع إلى ثقافته وقيمه، وتعد ظاهرة الصراع من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل علماء الاجتماع الذين أسهموا بدراساتهم المعمقة، حيث نجد ابن خلدون الذي ربطها بالعصبية القبلية، وكارل ماركس الذي اعتبرها تغير المجتمعات.

فالصراع ليس ظاهرة حديثة بل هو قديم قدم التواجد الإنساني، لذا كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ القدم، إلا أن الاهتمام به من وجهة تنظيمية هو الوجه الجديد للصراع، وهو ظاهرة حتمية وطبيعية لا بد من تواجدها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، وتحدث الصراعات في الغالب بين العاملين بسبب اختلافهم في اتجاهاتهم ومؤهلاتهم، وكذا اختلاف قيمهم وتناقضاتها.

ونظرا لأن الفرد ليس مجرد آلة كما اعتبرته النظريات الكلاسيكية أو هو مجموعة أحاسيس ومشاعر كما وصفته المدرسة السلوكية، وإنما هو شخص هدفه تحقيق ذاته، وذلك من خلال التمتع بالقوة والنفوذ والسيطرة، أو شغل المناصب والمواقع الإدارية، والمنزلة العالية علما بأن هذه الأشياء تكون نادرة ومحدودة، وليس من السهل السيطرة عليها والتحكم بها، وهذا ما ذهب إليه وانفق عليه علماء الاجتماع، بالرغم من تعدد العوامل المسؤولة عن الصراع، والتي من بينها وأهمها اختلاف وتناقض القيم، والتي لطالما اعتبرت من الطابوهات، وذلك بسبب أن القيم لا يمكن وضعها تحت التجريب والقياس.

وعليه يمكن اعتبار الصراع أمر حتمي وطبيعي أن يحصل داخل أي تنظيم نتيجة التفاعلات بين الأفراد، وباعتبار أن المنظمة هي وحدة أو جزء من المجتمع، فإن المؤسسة الجزائرية ليست ببعيدة عن هذا، فالمجتمع الجزائري له خصوصيته الثقافية التي تميزه. فمنذ الاستقلال حتى وقتنا الحالي نجد أن أفراد المجتمع الجزائري يتغنون بالقيم الدينية والاجتماعية لكن نجدهم داخل المؤسسات مثال للإتكالية، اللامبالاة، الميل إلى القيم القرابية، عدم احترام قيمة الوقت.....إضافة لكل هذا ما نشهده من إضرابات واحتجاجات في مؤسساتنا والتي تعتبر إحدى مظاهر الصراع العلني وعبر مختلف القطاعات الحيوية في البلاد.

تضمننا لهذه الحثيات البحثية شملت دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول:

الفصل الأول من المذكرة هُندس من أجل الإحاطة بالموضوع وتحديد معالمه، عنون بالمقاربة المنهجية للدراسة النظرية، تضمن تحديد وصياغة الإشكالية واستعراض التساؤلات التي نطمح للإجابة عنها، تحديد أهمية الموضوع وأسباب اختياره، أهداف الدراسة وفرضياتها مترجمين بذلك معطيات الجانب النظري والإمبريقي من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المحددة للموضوع.

بعد تحديد الموضوع وتدقيقه تبينت لنا وجهة البحث في إطاره النظري وعليه تناولنا فصلين نظريين هما **الفصل الثاني** كشف هذا الفصل كل ما يتعلق بالمتغير المستقل " أي إدارة الصراع التنظيمي " انطلاقا من تحديد الدلالة المفاهيمية للمتغير وإزاحة الغموض الذي يعتريه، ولوجا لمكونات نشوء الصراع التنظيمي وخصائصه والمراحل التنظيمية له، جوانب الصراع التنظيمي، وأسباب الصراع التنظيمي، ومجالات الصراع التنظيمي وأنواعه. آثار الصراع التنظيمي. العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة المتغير التابع " الرضا الوظيفي " عبر مدخل تحليلي لضبط الدلالة المفاهيمية وتناول أهم المنطلقات الأساسية كالاتجاهات المشابهة للرضا الوظيفي ومسببات للرضا الوظيفي محددات الرضا الوظيفي ومؤشرات الرضا الوظيفي أساليب الرضا الوظيفي طرق قياس الرضا الوظيفي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. نتائج الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: حاولنا فيه تحديد مجالات الدراسة (المجال الزمني، والمجال المكاني، والمجال البشري)، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه، أما باقي الفصول الأخرى

الفصل الخامس: فقد خصص لتحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للجداول الإحصائية، وقد ختمت هذه الدراسة بتوضيح علاقة ادارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيولوجية للنتائج الدراسة على أمل أن تساهم في فتح المجال أمام بحوث سوسيولوجية.



الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة
النظرية

إن طبيعة المجتمع وحياة العامل في المنظمة تتحدد من خلال ثلاث عناصر أساسية هي: الثقافة الداخلية لها من خلال القوانين واللوائح وطرق العمل، الثقافة الخارجية والتي تتمثل في المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه المنظمة (المجتمع)، ثقافة الأفراد العاملين داخل المنظمة الذين يحملون ثقافة المجتمع الخارجية، كما يكتسبون الثقافة الداخلية للمنظمة هذا ما قد يسبب لهم التناقض على مستوى المجتمع والتنظيم، بحيث تصطدم الرواسب الثقافية لديهم والمرسخة من المجتمع مع الرواسب الثقافية المكتسبة من التنظيم، هذا التناقض قد يتحول بشكل من الأشكال إلى صراع لأن الأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض في تبادل الآراء والمعلومات، والقيم والعادات والخبرة وغيرها من الأمور، وهذا النوع من التبادل والاعتمادية قد يؤدي إلى الترابط والتفاهم والتعاون، ولكن في نفس الوقت قد يؤدي إلى الصراع فالعلاقة بين أفراد المنظمة سواء العاملين فيما بينهم، أو العاملين وأرباب العمل كثيرا ما تتعارض ثقافتهم ومصالحهم وأفكارهم وأرائهم وأهدافهم، وفي ظل الثقافة المترسبة لدى الأفراد قد تظهر أشكال عديدة ومتنوعة للصراع تتمثل في الاحتجاجات والإضرابات التي يتبناها العاملون، بالإضافة إلى المنافسة والعمل النقابي.

وبما أن الصراع يعد من المظاهر الأساسية داخل المنظمة طالما أنها تتعامل مع البشر، إذ أن لكل فرد أفكاره وأهدافه وثقافته الخاصة، التي تكون شخصيته المهنية تتعارض مع الرواسب الثقافية في التنظيم والرواسب الصادرة عن المجتمع من خلال العادات والقيم والتعاملات والأخلاق.

فالصراع ليس بالجديد حيث تعتبر أسباب الصراع واحدة، وهي الاختلاف في التوجهات والأفكار وهذا ما كان محل اهتمام ودراسة كثير من علماء النفس وعلماء الاجتماع، وما دام أن الصراع التنظيمي أصبح موجود بشكل كبير في كل المنظمات تسعى هذه الأخيرة إلى محاولة تحقيق التميز من خلال تجنب هذه الصراعات، وهذا ما تحدثت عنه البنائية الوظيفية من خلال اعتبارها للجماعات على أنها بناء اجتماعي متماسك، متوافق إلى الحد الذي يمكن فيه تجنب الصراع المكشوف، هذه الجماعات تربطها صفات مشتركة من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مما يشكل لها ثقافة مشتركة تميزها عن غيرها من الجماعات الأخرى، وأي تغير يحدث لمكون من مكونات الجماعة قد يخل بتوازنها حيث يحمل كل فرد في الجماعة ثقافته الخاصة والراسخة لديه من المحيط الخارجي ينقلها للجماعة فيصبح بذلك جزء لا يتجزأ منها كما يكتسب ثقافة أخرى هذا ما يؤدي إلى الترابط بين السمات الثقافية التي تترسب من خلال تكرار السلوك والمهام لدى أفراد الجماعة ومنه ينشأ تنظيم اجتماعي متماسك له صفتا الاستقرار والاستمرار.

من هذا المنطلق ومن خلال محاولة تبني حلول مناسبة لهذه المشكلة، خاصة ما تعلق منها بالثقافة المرسخة والمترسبة لدى الأفراد، وهو الأمر الذي يدفع البحث الراهن للنزول إلى الميدان للتعرف عن قرب على أبعاد والصراع التنظيمي، من خلال التساؤل المحوري الذي مفاده:

أولاً- تحديد الاشكالية وصياغتها

التساؤل الرئيسي:

هل لإدارة الصراع التنظيمي ودور في الرضا الوظيفي؟

التساؤلات الجزئية:

– هل تساهم مهارات القيادة التشاركية في تحقيق الرضا عن الممارسات القيادية؟

– هل تساهم القيادة الداعمة في تحقيق الرضا عن عدالة التوزيع؟

ثانياً- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

إدارة الصراع التنظيمي ودور في الرضا الوظيفي

الفرضيات الجزئية:

• تساهم مهارات القيادة التشاركية في تحقيق الرضا عن الممارسات القيادية

• تساهم القيادة الداعمة في تحقيق الرضا عن عدالة التوزيع

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل في الإدارة بصفة عامة، وطبيعة الصراعات الموجودة، ومعرفة الأسباب التي تؤدي لخلق الصراع وطرق إدارتها وعلاقتها بالمهارات القيادية.

رابعاً-أسباب اختيار الموضوع:

كل البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع كحب التطلع العلمي ومعرفة الحقائق التي تشكل تساؤلات جديدة ومما لاشك فيه أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها والكشف عن مختلف خباياها ومن الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

– تكوين فكرة واضحة عن دور الرضا الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي.

- جدية موضوع الرضا الوظيفي وارتباطه بميادين الحياة المختلفة، وكذلك كونه موضوع قامت العديد من التخصصات بالبحث فيه مثل علم النفس، الاقتصاد... الخ.
 - التعرف على حقيقة العلاقة بين الرئيس ومرووسيه في أداء العمل الإداري.
 - كشف الحقائق ومعرفة مدى اهتمام وحرص المؤسسة على ضمان التوازن التنظيمي وتجنب الصراعات غير الهادفة.
- خامسا- أهداف الدراسة:**

لكل بحث علمي هدف يصبو إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، وفي هذا المضمار تبلورت أهداف الدراسة كالتالي:

- التحقق من صحة الفرضيات المتبناة كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.
 - الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي بميدان الدراسة.
 - التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وإستراتيجيات الصراع التنظيمي بميدان الدراسة
 - التعرف على ماذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف (الجنس-السن-الأقدمية - الوظيفة بميدان الدراسة).
- سادسا- ضبط المفاهيم والمصطلحات:**

مفهوم الصراع التنظيمي:

1- مفهوم الصراع لغة (conflict):

مصطلح الصراع -conflict- مأخوذ من الكلمة اللاتينية -conflictus- وتعني العراك أو الخصام أو الصدام كما تعني التطاحن معا باستخدام القوة .

أما في اللغة العربية فتعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق¹.

صرع: صرع، صرعا ومصرعاً: طرحه على الأرض.

صرع الشجر: قطع وطرح، صرّع: صرعه شديداً.

صارع، صراعاً ومُصارعةً: حاول صرعه. تصرّع لصاحبه: تواضع.²

¹ - إمام موسى صافي: ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977، ص32.

² - المنجد في اللغة والأعلام، ط 43، دار المشرق بيروت، لبنان، 2009، ص422.

صرع: الصرّع: الطرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان.¹

2- مفهوم الصراع اصطلاحاً:

- ترى ماجدة العطية "أن الصراع هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول."²
- ويعرفه "زالد": "أنه رفض تحقيق الأهداف لبعض الأشخاص المعنيين أو مجموعة من العاملين والتي تصدر وتمارس بواسطة مجموعة أو فرد من العاملين داخل التنظيم."³
- يعرفه "عاطف غيث" على أنه: "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم، أو القضاء عليهم"⁴
- كما عرفه "بوندي": "أنه تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداة."⁵
- نجد أن "بوندي" هنا قد ركّز في تعريفه للصراع على أنه مربوط فقط في الصعوبة التي يجدها العامل في عملية اختيار البدائل لصنع قراراته في عمله، وهذا تضيق لتعريف الصراع فهو ليس فقط صعوبة اتخاذ القرار، وإنما هناك عوامل أخرى تساهم في ظهور الصراع سواء لدى الفرد أو في المنظمة.
- وعرفه "روبنز" بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه."⁶

نجد أن "روبنز" قد ركّز في تعريفه على الجانبين السلوكي والنفسي للأفراد حيث ربط الصراع بالضغط الذي يفرضه شخص على شخص آخر ليعيقه على تحقيق أهدافه. عرفه عامر عوض على أنه: "عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر، أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل

¹-إين منظور: لسان العرب، مجلد 3، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2008، ص.2915.

² - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص.261.

³-علي الشرقاوي: التنظيم، د.ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، دون ذكر السنة، ص.296.

⁴-محمد عاطف غيث: المرجع السابق، ص.73.

⁵-معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص.33.

⁶-المرجع نفسه: ص.34.

ميدان عملها، أو في ميدان مجتمعي آخر، بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة أو المنظمة.¹

وهو التعريف الذي تبنته الباحثة كتعريف إجرائي للموضوع لأنه تعريف شامل ويخدم غرض الدراسة.²

ومهما يكن من أمر اختلاف الباحثين حول معنى الصراع فإن هناك نقاط مشتركة بينهم في كون أن الصراع هو: "عبارة عن حالة عدم توازن يتعرض لها سواء الفرد نتيجة عدم قدرته على اتخاذ القرار، أو مجموعة أفراد نتيجة لتعارض المصلح والأهداف بينهم، ويكونون مدركين لهذا التعارض فيما بينهم مما يسبب تعطيل الأداء.

* عرفه -روبينز- على أنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله.³

وما يمكن تسجيله حول هذا التعريف هو تركيزه على الجانب الفردي للصراع في بعده السلبي، في الوقت الذي يمكن أن تتطوي تلك الجوانب على أبعاد إيجابية، فجو المنافسة يمكن أن يدفع الأفراد إلى التفاني في تطوير أداءهم بغية تعزيز مركزهم والارتقاء في السلم الوظيفي، كجزء من تحقيق الذات، بالإضافة إلى افتكاك قيم التقدير والاحترام داخل المؤسسة من طرف المسيرين والعمال.

* عرفه -كلي- على أنه نتيجة جانبية للتعبير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

* ويعرف أيضا على أنه عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الأول.⁴

* عرفه -بوندي- على أنه تعطل أو انهيار في سبل ومكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء .

1- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.260.

2 - أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.132.

3 - زيد منير عبود: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.65.

4 - رونا لذي ريجيو-ترجمة فارس فهمي: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،

1999، ص.59.

* عرفه -القيوتي - بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبي على طرف آخر بشكل يؤثر سلبي على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث تفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينهما.¹

عرفه تاليا: على أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، كذلك لا يمكن وجود تنظيم أو ممارسة دون صراع، ويؤكد أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل وبدونه نحكم على التنظيم بالجمود.²

التعريف الإجرائي

الصراع هو عبارة عن التعارض في المصالح سواء بين العاملين مع بعضهم البعض أو بين العاملين وأرباب العمل فيما بينهم، ويظهر هذا الصراع عند إدراك بأن كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، أي أنه كل طرف يبذل جهد لتحقيق أحد مصالحه، وهنا تتعارض المصالح وينشأ الصراع مما قد يؤثر على وتيرة الأداء لدى العاملين .ويستدل عليه ميدانيا من خلال المتغيرات التالية:

- وتيرة المنافسة بين العاملين

- مدى ميل العمال إلى العمل النقابي

_مدى ميل العمال للاحتجاجات والإضرابات

ضبط مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

لذا تعددت التعاريف للرضا الوظيفي، باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفة وجماعة العمل التي يعمل معها، والرؤساء الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك

¹معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وتوضيحات العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص33.

²بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص47.

من المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالمنط التكوين لشخصيته.¹ كما أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة².

نجد أن هذا التعريف عام حيث لم يوضح الجوانب التي تقدمها الوظيفة للعمال، فالتعريف التالي يوضح هذه الجوانب، فالرضا الوظيفي " هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية، والبيئية، التي تحمل المرئ على القول بصدق أنه راضي عن وظيفته".

وأيضاً بأنه " درجة الرضا الوظيفي التي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه"³ الملاحظ من هذه التعاريف أنها تنطلق من منطلق واحد، تؤكد على الحاجات الوظيفة للعامل لتحقيق الشعور بالرضا وعدم تحقيقه، حيث أنه كلما كان هناك إشباع لحاجات الفرد كان هناك رضا وظيفي والعكس صحيح.

فالرضا الوظيفي هو " درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والتابعة من حاجاته الأساسية، وهذه الحاجات من مأكلاً ومشرباً ومسكناً وحاجات الانتماء والاحترام وحاجاته لتحقيق ذاته."⁴ وبذلك يمكن أن نخلص إلى التعريف إجرائي للرضا الوظيفي:

هو عبارة عن شعور العامل بأن المنظمة قادرة على إشباع حاجاته وتلبية رغباته، وإحساسه بأنه يقوم بعمل ذي قيمة، وفائدة، ومنفعة ويشغل قدراته العلمية وخبراته العلمية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، وأهداف التنظيم الذي ينتمي إليه.⁵

سابعاً - الدراسات السابقة

إن انطلاقة أي باحث في تناوله لموضوع دراسته تحتم عليه البحث والتقصي عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعه أو أحد جوانبه للاستفادة منها، من الجانب النظري أو الجانب الميداني وما خلصت إليه من نتائج. وهذا ما حاولنا أن نتبعه في دراستنا هذه. باطلاعنا على بعض الدراسات منها:

¹ زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص106

² عادل مختار الهواري، سيبيولوجيا الصناعة، ط، مكتبة الفلاح، الكويت، 1985، ص 381.

³ مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك التنظيمي-مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 145.

⁴ صلاح اشتراني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، ط، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص10.

⁵ ناصر محمد الحيلي، السلوك الإنساني والتنظيمي- من متطور كلي مقارن-، ط، محمد الإدارة العام، السعودية، 1995، ص

1- الدراسة الأولى:

دراسة "أحمد يوسف أحمد اللوح" تحت عنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي"-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة-2008.
تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

-ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

أما الأسئلة الفرعية فكانت:

1-ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟.

2-ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين فيهما؟

3-ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

-دراسة مجالات الصراع التنظيمي ومراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

-استكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

-أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.

-أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية.

-هناك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر حول "أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع في الوزارة كما تهدف أيضا إلى معرفة

مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي، وتمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر أنماط الصراع على التطوير التنظيمي، وقد صاغ الباحث الفروض التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع والتطوير التنظيمي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب والنمط التطويري.

ولقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من العاملين بلغت 475 موظف من 14 مؤسسة تابعة للوزارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وجمعت البيانات باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذه الغاية ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستخدم الإدارة أربع أنماط في التعامل مع الصراع مرتبة تنازليا كالتالي

نمط القوة والسيطرة نمط التسوية نمط التجنب ونمط التنازل، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع في جميع النسب كانت منخفضة.

- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع وكذلك الحال كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم.

- وجوب زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي واستخدام الأسلوب الأمثل في التعامل مع الصراع الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي¹

الدراسة الثالثة: دراسة احمد يوسف احمد اللوح حول عنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا في كلتا الجامعتين، كما تهدف أيضا إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره، وتهدف أيضا إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، تحت إشراف الدكتور يوسف عبد العظيمة بحر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2008.

والكشف عن تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وتمحورت إشكالية الدراسة في:

ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

وقد صاغ الباحث الفرضيات التالية:

ف01- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي

ف02- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي.

ف03- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات متبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

ف04- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين تعزى في المتغيرات الداخلية التالية

الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العملي - المستوى الإداري - عدد سنوات الخبرة - مكان العمل.¹

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعين بلغت 280 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بيانات المعلومات من خلال استبيان صمم لهذه الغاية وقد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة بلغ 42.9% أقل منها في جامعة الأزهر الذي بلغ 53.2%.

- إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع في المؤسسات التعليمية. حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي في كلتا الجامعتين كالتالي:

* محدودية الموارد.

* عدم تحديد الصلاحيات. عدم تحديد المسؤوليات.

* تعارض الأهداف.

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح: دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية، غزة 2008.

- أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات النظر في كلتا الجامعتين¹.

الدراسة الثالثة دراسة بوجمعة نبيل حول علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع في الثانويات الجزائرية العامة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في الثانويات.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، وقد صاغ الباحث الفروض التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

ولقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين بلغت 213 موظف من 14 ثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وجمعت البيانات باستخدام استبيان صمم خصيصاً لهذه الغاية تكونت من 82 فقرة استوفت معايير الصدق والثبات ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.²

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح: المرجع السابق.

² بوجمعة نبيل: دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية باتنة 2008_2009.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة

الدراسة الرابعة: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعوي (2017) الموسومة ب: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وبغرض توجيه البحث صاغ الباحث التساؤل الجوهري الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟

وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغتها لفرضية رئيسية هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

ولتحقيق هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين استراتيجيات التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين استراتيجياته السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين استراتيجيات التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد تم توزيعها على 380 عاملا من 4484 عاملا. ولقد كانت النتائج المتعلقة بكل إستراتيجية على حدا على النحو التالي:

أ- إستراتيجية التعاون:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة تشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج المواجهة للصراع وذلك بدرجة موافقة 73.74%.

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ترى أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدانها كيانها وذلك بدرجة عدم الموافقة 51.51%.

ب - إستراتيجية التسوية (الحل الوسط):

حصل مجال إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على درجة موافقة بلغت 67.99% مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

ج - إستراتيجية السيطرة:

حصل مجال السيطرة على درجة موافقة بلغت 59.86% مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لإستراتيجية السيطرة في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

وكذلك النتائج التالية حسب الفرضيات:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

الدراسة الخامسة: دراسة فراح وسام الموسومة (2017) ب "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية أم البواقي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- وسعت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية: ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل يؤثر النمط القيادي على إدارة صراع المؤسسة.
- وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغتها الفرضية الرئيسية كالتالي:
- يؤثر النمط القيادي السائد في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي.
- ولتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورة الفرضيات الفرعية التالية:
- النمط القيادي الغالب في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي هو النمط الديمقراطي.
- يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة إيجابيا على إدارة الصراع التنظيمي.
- وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة على مجتمع البحث الذي يتكون من 300 موظف، واستقرت عينة الدراسة على 30 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:
- أن النمط القيادي يساهم بفعالية كبيرة في إدارة الصراع كما توصلت إلى أن النمط الديمقراطي من أكثر الأساليب استخداما لحل إدارة الصراع وهو النمط المناسب لتخفيف من حدة الصراع.
- الفرضية العامة يؤثر النمط القيادي السائد في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي للموظفين، وبما أنه توجد علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والصراع التنظيمي فإن الفرضية تحققت نسبيا.
- يتضح أن أغلبية آراء واستجابات العينة تقر أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأنجع والأنسب في أي مؤسسة.
- يتضح أن أغلبية أفراد العينة قد صرحوا بأن النمط القيادي الذي تتبعه المؤسسة ألا وهو النمط الديمقراطي يؤثر إيجابا في حل الصراع التنظيمي للموظفين في المؤسسة.

توظيف الدراسات السابقة:

- تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات التي استعرضناها مما له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال الرضا الوظيفي وفي مجال الصراع التنظيمي. يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه

الدراسات ما تناول موضوع الصراع التنظيمي وسعى إلى التعرف على مستوى الأداء، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة.

وقد تباينت مستويات التحليل بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات كالتخصص والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري من خلال إعطاء خلفية عن الموضوع وساهمت في توضيح أبعاد المشكلة وتوجيهها في مسار البحث العلمي وكذا أخذ نتائجها كمنطلقات نظرية في بحثنا هذا.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة، والتعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الحالية
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

• تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية.

• ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة.

• ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات.

• المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

• الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

لقد اعتمدنا على هذه الدراسات من أجل زيادة الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة الحالية وقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات التي مست أحد المتغيرين لدراستنا، حيث قدمت الدراسات السابقة مستويات الصراع وكذا طرق وأساليب إدارته. ومن خلال هذه الدراسات يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من أهم مسببات الصراع وكذا معرفة حدة الصراع من خلال ربطها بالرضا عن العمل، ويمكن أن تقدم الدراسة الحالية صورة متكاملة عن طبيعة الرضا الوظيفي في المنظمة وعلاقته بالصراع التنظيمي نظرا لأهميته في المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول للصراع السلبي والاستغلال الأمثل للصراع الإيجابي وذلك من خلال معرفة الخلفية الثقافية للعاملين وما يحملونه من قيم ثقافية ورواسب من المجتمع الخارجي ومن المنظمة في حد ذاتها.



الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي

"رؤية سوسيو تنظيمية"

تمهيد

مكونات نشوء الصراع التنظيمي

خصائص الصراع التنظيمي

مراحل الصراع التنظيمي

جوانب الصراع التنظيمي

أسباب الصراع التنظيمي

مجالات الصراع التنظيمي

أنواع الصراع التنظيمي.

آثار الصراع التنظيمي.

العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

تمهيد

للمؤسسة بمختلف أشكالها مكان معتبر في كتابات الكثير من العلماء الاقتصاديين والاجتماعيين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ففي ظل التحولات والتغيرات وجب عليها مسايرتها لكن في خضم هذه التغيرات قد يحدث داخلها ما يسمى بالصراع الذي يعد إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد..... الخ من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وكون أن طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير فالمنظمة وان كانت تنظيماً موجهة نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه وهذا قد يؤدي إلى التأثير على العاملين والعلاقات القائمة بينهم.

أولاً- مكونات نشوء الصراع

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، الاستجابة والتفاعل.

01-المثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد

02-عامل الاستجابة: يتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع.

03-التفاعل: يتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل وينشأ من هنا الصراع¹

ثانياً- خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:

1-ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

2- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها

3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .

4- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة.²

ثالثاً- مراحل الصراع التنظيمي:

هناك خمس مراحل أساسية للصراع أشار إليها بوندي وهي كالتالي:

1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع التي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتماد بين الأقسام وغير ذلك من الأساليب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمنى.

¹العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، السعودية، 2006، ص37.

²العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص366.

2- مرحلة إدراك الصراع:

في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو المنظمات والجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال عملية الاتصال دورا مهما في تغذية صور ومدرجات هذا الصراع.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

تمثل هذه المرحلة تداخل واضح مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينها، تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه خاصة القلق والخوف.

4- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عنه العصيان.¹

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين:

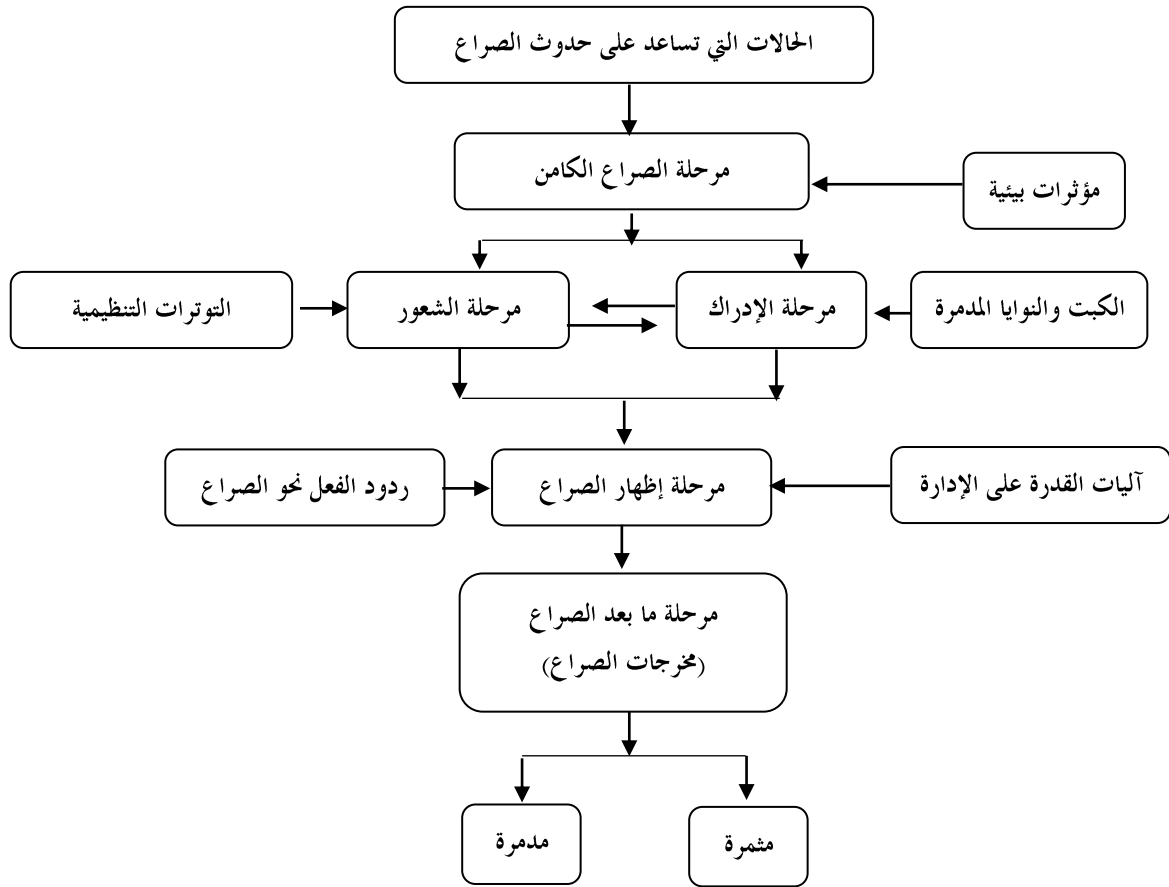
أولهما: أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها.

ثانيهما: وهو الأكثر احتمالا حيث يلجأ إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسطى أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجددا وفق المراحل التي بدأ بها ولا بد للإدارة المنظمة من إتباع أنجع السبل لمعالجة الصراع دون الأضرار بها أو بأهدافها.²

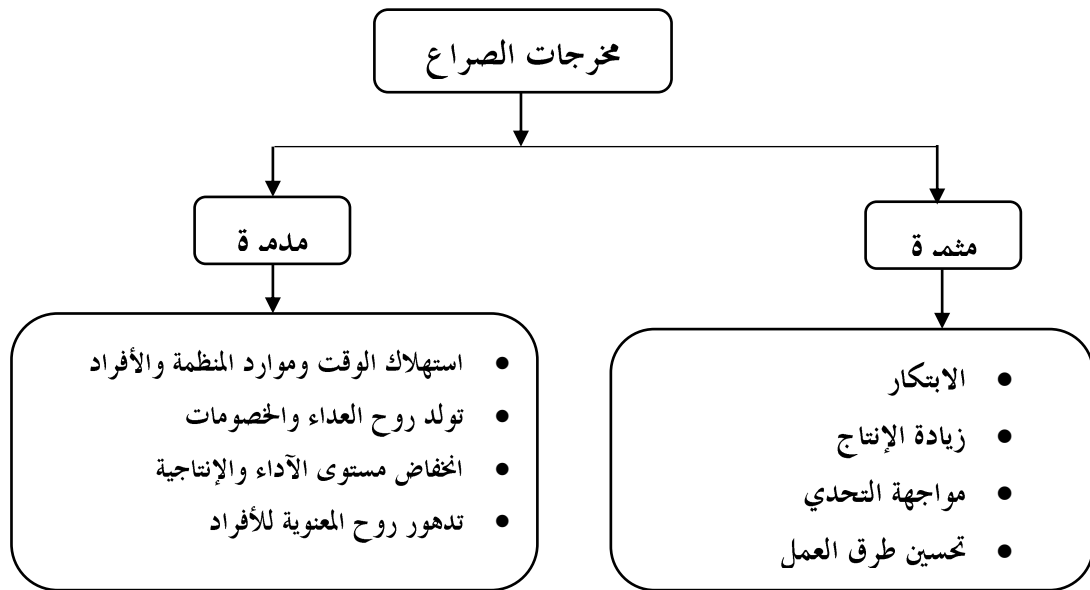
¹حسن حريم: السلوك التنظيمي، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 182.

²المرجع السابق، ص 182.

شكل رقم (01): مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينهما



شكل رقم (02): مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)



المصدر: المهدي. سوزان وحسام هيبية (2000) "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية، ع 24 جامعة عين الشمس، جمهورية مصر العربية، ص 225.

رابعاً- جوانب الصراع التنظيمي:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي وبناء يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمات والآخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

1- الصراع الوظيفي: يقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق بجوهر العمل، يعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة كما يرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات، وقد عد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين¹

2- الصراع غير الوظيفي: يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات الأداء لدى العاملين بشكل أكبر من تأثيره في العاملين أنفسهم، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد وترسيخ المشاعر السلبية وإظهار التنافر المتبادل بين العاملين وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية مما يعيق تحقيق الأهداف لذا ينبغي أن ينته الإداري إلى هذا النوع من الصراع وأن يبادر فورا إلى العمل على إزالة الضرر الناتج عنه ومنع الظلم أو التقليل منه².

خامساً- أسباب الصراع التنظيمي

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها لم يأت من العدم إذ أنه وراء وجودها أسبابا ودوافع، ولم يتفق الباحثون على تصنيف تلك الأسباب لتعددتها فنذكر منها ما يلي:

1- الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات صبغة مشتركة بين عدة جماعات إدارية في المنظمة وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر وكذلك

¹محمد الصريفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص73.

²نفس المرجع، ص74.

الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلاف الرأي والتعصب لهما وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرار ووحدة الأمر في المنظمة فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ القرار وبالتالي تتخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة، وكذلك فإن محدودية الموارد قياساً بما تصبو الإدارة إلى تحقيقه من أهداف، تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد في الأقسام والمنظمات ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل المنظمة¹

2- الأسباب التنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمة واختلال التوازن فيها وبمختلف المسؤوليات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المسؤولين بعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة ولعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص، وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل وفي وقتها المناسب ففي حال ضعف قنوات الاتصال هذه فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها وبالتالي إلى وجود صراع بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة .

كما أن المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت قد يكون سبب من أسباب قيام الصراع من خلال تفاوت هذه المعايير فحين يكون المعيار لدى قسم التسويق وهو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل وكان معيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون بالتالي سيعجز عن تحصيل قدر كبير من الديون الأمر الذي سيؤدي إلى حرمانه من المكافآت بسبب خطأ في المعيار وتكون الفرصة مهيأة للصراع بين الأقسام بالإضافة إلى تعارض الإدراك وكذا تعدد التنظيمات غير الرسمية.

¹معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد المرجع السابق، ص40.

3- الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسته التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغضاء والصراعات.

كما يؤدي إخلاف الأهداف والقيم الفردية إلى الصراع حيث أن تفاوت الأشخاص في السن والجنس والقيم والمعتقدات يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض، كما أن عدم الرضا عن العمل يؤدي أيضا إلى الصراع فعدم الرضا عن العمل يؤدي إلى التغيب وعدم إتقان المهام المطلوبة، وعدم التعاون مع الآخرين وذلك كله يتسبب في حدوث الصراع، كما أن هناك أشخاص ميالون بطبعهم إلى العدوانية فيحاولون استغلال وظيفتهم في إشباع تلك الرغبة العدوانية، الأمر الذي يجعل التعامل معه صعب وقد يؤدي إلى الصراع¹.

4- الأسباب الثقافية :

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابغة من المجتمع أتى منه والذي نشأ وتربى فيه والمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن أهداف منها، تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها وكلما زاد التمسك كلما زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود أسباب الصراع إلى أسباب عرقية أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي.

5- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة مع أهدافها، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية وأحادية، المزاج أو تباين الإدراك بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة

¹محمد الصريفي، المرجع السابق، ص123، 124.

6- الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثة أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين والتي تولد من مجموعها أو في جزئياتها الصراع في المنظمة¹

سادسا-مجالات الصراع التنظيمي:

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

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية وبعضها.
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- 3- الصراع على مستوى الإدارة الوسطي وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- 4- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- 5- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- 6- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة
- 7- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى
- 8- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين².

سابعا- أنواع الصراع التنظيمي:

• أنواع الصراع وفقا لمستويات الصراع التنظيمي:

1- الصراع داخل الفرد نفسه:

ويحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معا.

كما يحدث الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من :

¹معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد المرجع السابق، ص42.

²العتيبي طارق موسى، مرجع سابق، ص14.

ب-صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وصراع الأدوار هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأمر وتسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، فالمنظمات التي فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة¹.

أ-صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما. وهناك أربعة أشكال من صراع الهدف أشار إليها :

1- الصراع بين هدفين إيجابيين (اقترب-اقترب):

وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جديدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد ان يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ويسمى هذا النوع أيضاً بتناقض الأهداف الإيجابية ويسمى صراع الإقدام.

2- الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي _ تحاشي):

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له كان يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب اقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ا وان يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى ويسمى صراع الإحجام.

3-الصراع بين هدفين إيجابي وآخر سلبي (اقترب-تحاشي):

وينشأ يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب كان يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع ويسمى صراع الإقدام.

4 الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب-تحاشي مزدوج):

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية كان يجب على الموظف أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريد بها بالراتب نفسه.

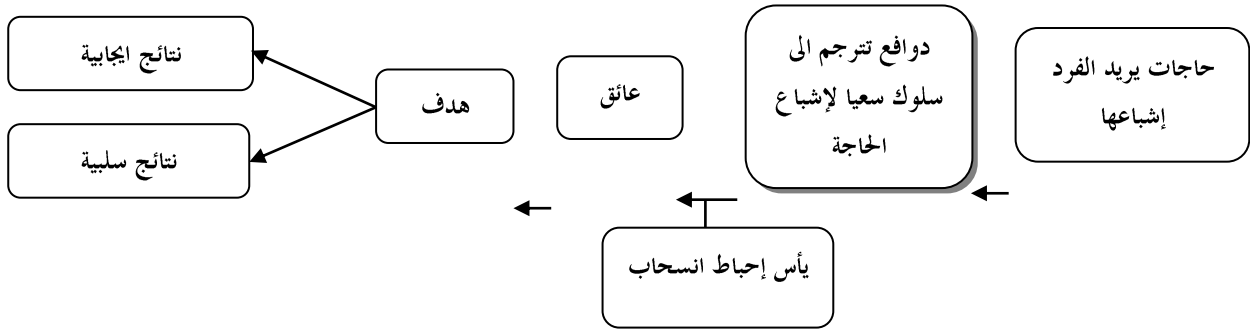
¹ العميان، مرجع سابق، ص367.

الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

ومن خلال الشكل التالي يتضح بان الصراع الداخلي من الممكن أيضا أن يكون نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعوق الموظف دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه.

غالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صورا عدة من بينها العدوانية الانسحاب الاستمرار. أو قبول حل وسط.

شكل رقم (02): أسباب ونتائج الصراع الداخلي



المصدر: احمد جبير. وعبد المحسن جودة. «السلوك الإنساني في المنظمات 3. المنصورة، مصر، 1999 م، ص 257.

وعادة ما يكون الصراع الداخلي هو محصلة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد وأماله اللانهائية وبين قدراته وطاقاته المحدودة ولعل ذلك هو سر إجماع العلماء على أن الإنسان إنما يمثل مجموعة من الطاقات المقيدة وبرغم من ذلك فهو يسعى إلى تحميل نفسه ما لم يستطيع وبما تعجز الجبال والسموات على حمله "إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين ان يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان انه كان ظلوما جهولا" (الأحزاب.72) والغريب انه يدعو ربه بان لا يحمله ما لا طاقة له به (البقرة 286)

وتناسى بان التكاليفات في شرع الله لا تكون إلا على قدر الطاقة وان ديننا الحنيف يحث الإنسان بالا يحمل نفسه فوق طاقتها ويكفي الاستشهاد ببعض الآيات والأحاديث التي وردت في هذا الشأن:

1- قول الحق سبحانه وتعالى (لا يكلف الله نفسا إلا وسعها) البقرة 286

2- قول الحق سبحانه وتعالى "يريد الله أن يخفف عنكم وخلق الإنسان ضعيفا" النساء 28.

3- ما ورد بان الرسول صلى الله عليه وسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت " ما خير الرسول صلى الله عليه وسلم بين شيتين إلا واخترت أيسرهما ما لم يكن إثما. فان كان إثما كان ابعد

الناس منه¹ أما اليوم فنجد انه تحت دعوى الرغبة في إثبات الذات. يتجه الإنسان إلى ركوب الصعب. ونبذ الحلول اليسيرة والبسيطة التي لا يمكن معها أن يشار إليه بالبنان.

02-الصراع بين أفراد التنظيم:

يمثل هذا النمط ذلك الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه أو داخل المنظمة وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف والصراع بين أفراد التنظيم بهذا المعنى يختلف عن الصراع الذاتي الذي يكون مستتر ضمنا وغير محسوس خارجيا الذي يولد مجموعة من الضغوطات النفسية والتوتر لدى الفرد وتلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين أفراد التنظيم حيث تحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهم كما تحدد أيضا مشاعرهم اتجاه هذا النزاع فإدراك طرف الصراع بأن ثمة ضررا أو خسارة قد لحقت به من جراء سلوك طرف آخر يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول اتجاه هذا الضرر المحقق أو المحتمل معنى هذا أن إدراك العلاقة السببية من قبل الأطراف المتنازعة والسلوك أو موقف الأطراف الأخرى هو الذي يحدد مشاعر الصراع.

03-الصراع داخل المنظمة:

يمتد الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع فهناك الصراع الذاتي والصراع بين أفراد التنظيم إلى جاب الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية ومن ثم فإن نتائجه وأثاره على جانب كبير من الأهمية حيث تشمل المنظمة بكاملها، فالصراع ضمن المنظمة هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الأفقي والصراع الرأسي.

فالم المنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا موجهها نحو تحقيق أهداف محددة فهي كذلك كيانا يتضمن عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعته المختلفة تلك الجماعات لديها مصالح واهتمامات متباينة إن لم تكن متعارضة فلكل جماعة أهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة والسلطة والنفوذ ويؤدي

¹ محي الدين زكريا النووي، "رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين"، دار حياء الكتب العربية للقاهرة مصر، 1955م، ص

الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة وظيفة هامة تتمثل في إحداث التغيير داخلها لكونها مكونة من مزيج من أبعاد بنائية وممارسات إدارية متغيرات اجتماعية لا تتمتع جميعها لحظة بالاستقرار.¹

04-الصراع بين المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، وينشأ الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات التي تزامنها في النشاط ونفس العملاء وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.²

إن الصراع بين المنظمة وبين المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتنشط وتتطور وتحسن حالتها حتى تثبت وجودها وتحافظ علي مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.³

أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمصادره:

أشار روبينز إلى هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:

أ- **صراع المهمات:** وهو صراع متعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناء يؤثر ايجابيا في أداء العاملين.

ب- **صراع العلاقات:** هو صراع مستند إلى العلاقات بين الأفراد ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصية الأفراد.

ج- **صراع العمليات:** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية

د- **الصراع الانفعالي:** يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

هـ- **الصراع من اجل المصادر:** يحدث عندما تتصارع الأطراف من اجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية أم معنوية كادا يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد

¹معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص36.

²، المرجع نفسه ص36-37.

³العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص374.

أنواع الصراع وفقا لتنظيمه:

أ- الصراع المنظم:

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

ب-الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فريدة لتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل¹.

أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

أ- صراع مخطط أو استراتيجي:

هو صراع مقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لمواردها المنظمة.

ب-الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي².

أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

أ-الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع على مستوى تنظيمي واحد ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء واعتماد مشترك ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس الوقت.

¹العتيبي، مرجع سابق، ص32-33.

²العميان مرجع سابق، ص375.

فالرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد يخلق أحيانا صراعا بينهم يستبدل الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية التي يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء.

ب- الصراع التنظيمي الراسي: يقع الصراع الراسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص ببعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتطبق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار. كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

أنواع الصراع وفقا لأثاره: يقسم الصراع وفقا لأثاره إلى ايجابي وصراع سلبي¹
أولا: الآثار الايجابية:

من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

01-يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد التنظيم وبيبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

02-يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

03- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

04-يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوي الميول العدوانية.

05-إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة

06- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم .

07- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

08- يعمل على توضيح القضايا محل الخلاف بين أفراد التنظيم .

09- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو .

10-يحقق أهداف كل من الأفراد والتنظيمات بطريقة ايجابية.

11 -يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

¹ معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص38-39.

ثانيا: الآثار السلبية:

من الآثار السلبية للصراع نجد:

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم.¹
- 2- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في التنظيم.
- 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية
- 4- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.
- 5- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- 6- انخفاض الإنتاجية وجمود الأداء.
- 7- الشلل في التصرف يرافقه توتر نفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة².

ثامنا: العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي.

هناك عوامل متعددة تؤثر على حدة الصراع واستمراره ومن أهم هذه العوامل نجد:

- 1- مدى صحة إدراك مصدر التهديد: كأن يميز بين مصمم أو مؤامرة تستهدفه وبين منفذها.
- 2- مدى إدراك حجم الضرر والتهديد: كأن يدرك أحد الأطراف أنه بذل نفس الجهد الذي بذله الطرف الآخر إلا أنه تلقى مكافأة أكبر منه، وهذا الفرق سيجعل الطرف الأول يدرك مدى الغبن الذي أصابه والتهديد هنا يتمثل في استمالة الطرف الثاني للمدير الذي قرر منح هاتين المكافأتين المختلفتين، ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطا بين المكافأتين.
- 3- مدى إدراك المصلحة المشتركة: فكلما أدرك أطراف الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة الصراع مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع على موارد محددة، فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستثمار بها زادت حدة الصراع.

¹محمد الصريفي، مرجع سابق، ص130-131-132.

²محمد الصريفي، مرجع سابق، ص130-131-132.

• مدى تكامل أو تداخل عمل أطراف الصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة آثار الصراع.

• السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع: فقد يلتزم أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات، لكن انحياز طرف إلى سلوك لا أخلاقي يدفع الطرف الآخر للقيام بنفس السلوك وإن كان شريف سيكون كذلك.

• السمات الشخصية لأطراف الصراع: فكلما مال أحد أطراف الصراع للعدوانية حفز الطرف الآخر ليكون عدوانياً، أي ميالاً لبلوغ أهدافه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة، وقد يصل في بعض الأحيان إلى الاعتداء البدني، فتزيد حدة الصراع، لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرف الصراع الآخر استعداداً للتعاون أو الحل الوسط¹.

تاسعا- استراتيجيات إدارة الصراع.

تلجأ الإدارة في حالة حدوث الصراع الحاد إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية.

1- الانسحاب: وهو أن يترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف أو أن هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير .

2- التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير، عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

3- حلول الوسط: أي اختيار المدير لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

4- الإجبار: وهو لجوء الإدارة لاستخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في حالات ومواقف طارئة.

5- المواجهة: الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي ومن ثم لجوء الإدارة لاستخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى الأطراف.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات يوجد :

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر 2000، ص، ص 436-437.

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع بالعمل على تخيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي.
- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة باتجاهات مختلفة¹.

مراحل الصراع التنظيمي: عندما ينشأ الصراع فإنه ويمر ببعض المراحل، حيث أشار بوندي على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل ثى مرحلة، كما هو موضح في الشكل رقم: ()

مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي

- 1- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة
- 2- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- 3- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة
- 4- تحليل العالقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

عاشرا- النظريات المفسرة للصراع:

1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية وغير مريحة ولذلك فقد اتجهت الإدارة الى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها². وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو هذا الصراع وهذه الآراء تؤدي إلى إعاقه التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

¹ موسى اللوزي. التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، طردار وائل للنشر والتوزيع، 2003، الأردن، ص 94
² زياد يوسف معشر، "الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن" / المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، ص 40-68، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

2- النظرية السلوكية للصراع:

وتبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة¹

3- النظرية الحديثة التفاعلية للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية ظاهرة الصراع ظاهرة طبيعية وذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة وخاصة عندما يجد المديرين أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام. أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير.

جدول رقم(01) بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع التنظيمي:

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
ردة فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب محمد علي(1998م)، "دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية،

المجلد 20، العدد4، الإمارات العربية، ص209.

¹ كمال محمد المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 1995م، ص 310.

أحدى عشر - مستويات الصراع التنظيمي:

يعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية: يقول المغربي بان على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين¹: الأولى: إذا زاد المستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فان من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه

الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فان على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. ومما سبق يتوضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.

2. مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

3. مستوى الصراع اقل من المرغوب فيه.

ويسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه -بالحد الأمثل- ويوضح الجدول التالي مستويات الثلاثة للصراع التنظيمي².

جدول رقم (2) مستويات الصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطئ، التأقلم، نقص الأفكار، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ن عدم التعاون، تعرض للأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: العتيبي طارق موسى (2006م). "الصراعات التنظيمية والأساليب التعامل معها: دراسة التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض" رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ص 17.

¹ كمال محمد المغربي، مرجع سابق ص 310.

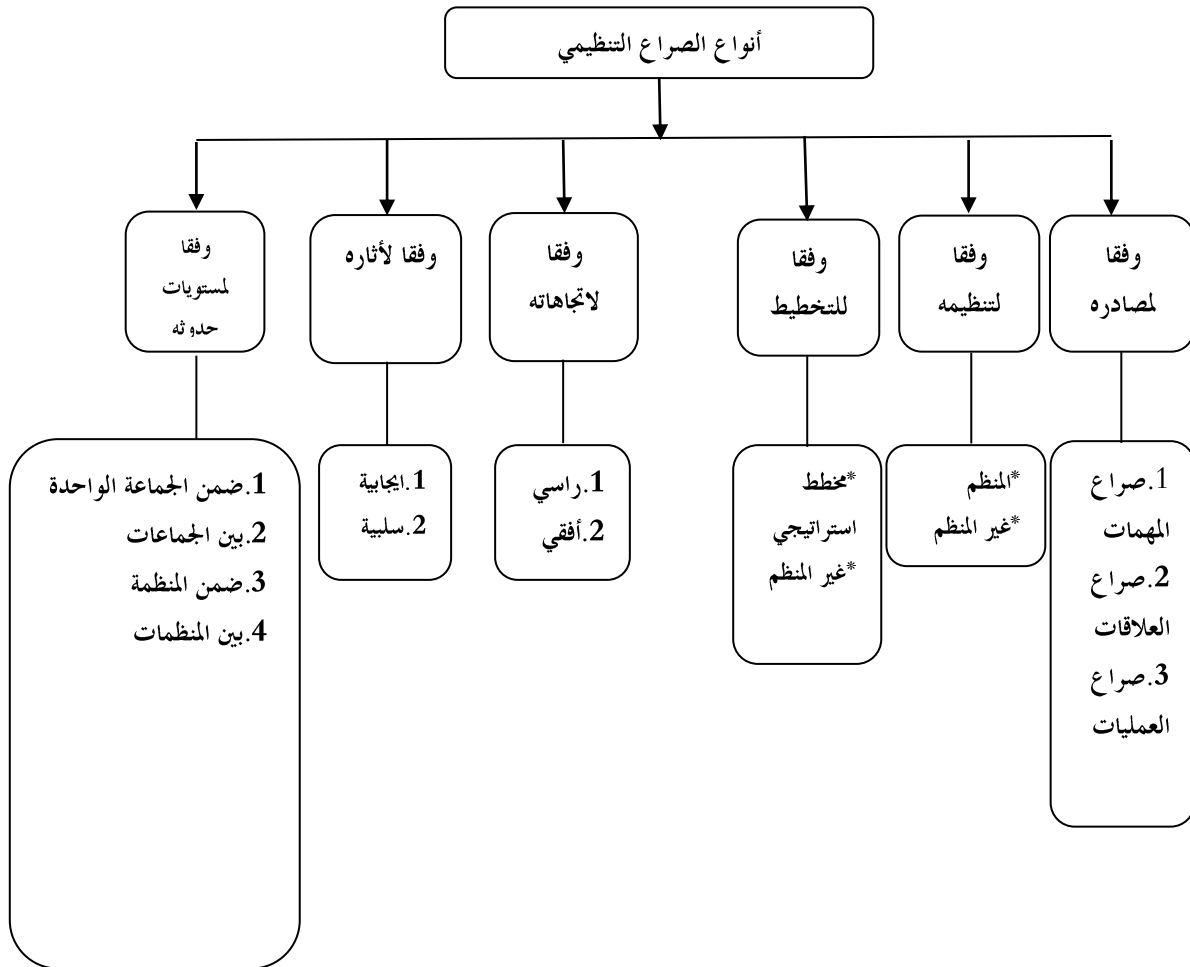
² أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، جامعة المنصورة ط2، جمهورية مصر العربية، 1998، ص210.

الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

ويؤكد العتيبي بان انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة وبالعكس عندما يصاحبه تدن في مستوى الصراع يكون فيه الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

أنواع الصراع التنظيمي: تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر اليه والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما في الشكل رقم (4):

شكل رقم (4): أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: العتيبي طارق موسى (2006) "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض،" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص23، بتصرف من الباحث.
ووصف شيرمرهورن أنماط الصراع وفق نمطين هما:

II-2-3-1- أنواع الصراع وفقا لمصادره:

أشار روبنزالي أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:

1. **صراع العلاقات:** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتمسم بالعداء بين الأفراد نتيجة إلى التناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.
2. **صراع العمليات:** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية.

ووصف شيرمرهورن أنماط الصراع وفقا لنمطين هما:

1. **الصراع الجوهرى:** وهو الصراع الناتج عن انفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية انجازها.
2. **الصراع الوجداني:** وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد التي يتولد عن أحاسيس مثل الغضب وعدم الإعجاب والخوف والامتعاض.

بينما أشار العتيبي إلى انه يمكن تقسيم الصراع وفقا لمصادره إلى ما يلي¹:

1. **الصراع الانفعالي:** ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرها وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.
2. **الصراع من اجل المصادر:** ويحدث عندما تتصارع الأطراف من اجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية أم معنوية كان يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.
3. **الصراع من اجل القيم:** ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.
4. **صراع الهدف:** يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة
5. **الصراع الفكرى:** عندما تشعر الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ القرارات
6. **صراع حول الضرورة:** في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فان صراعا يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

¹ طارق موسى العتيبي، مرجع سابق، ص 32-33.

II-2-3-2- أنواع الصراع وفقا لتنظيمه:

تشير الدهان إلى نوعين من الصراع هما:

1. **الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية ومثال على هذا الموضوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.
2. **الصراع الغير منظم:** وهو الصراع الذي يستخدم في الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، وترك العمل.

II-2-3-3- أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

1. **الصراع المخطط أو الاستراتيجي:** وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد او للمجموعة يكون هناك هدف واضح للحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.
2. **الصراع الغير مخطط:** وهو الصراع العفوي الغير مقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي .

II-3-3-4- أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

1. الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما السيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينهما غالبا علاقة اعتماد مشتركة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي نشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

2. الصراع التنظيمي الرأسي:

ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا¹.

لطارق موسى العتيبي، مرجع سابق، ص30.

أنواع الصراع وفقا لآثاره:

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثارا سلبية تخل بفاعلية المنظمة، وأن له آثارا ايجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة. يؤكد ملائكة بقوله: "إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات، والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة¹.

ويشير المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي:

- أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لمصالح التنظيم.

- إن عدم وجود الصراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية وإن هنالك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لأحداث التغيير المنشود. وتنقسم أنواع الصراع وفقا لآثاره إلى:

1- الآثار الايجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون الصراع لا يمكن تجنبه، هو وليد ظروف وأوضاع في المنطقة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومنتكيفة مع المتغيرات إلى من حولها ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المنظمة ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة².

2. الصراع نوع الاتصال وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات يساعد على سهولة انسيابها

3. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية³.

¹ عبد العزيز محمد ملائكة، "تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار النوايع للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989م، ص 144.

² صلاح الدين محمد الباقي، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001، ص 379.

³ محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص379

4. قد تتيح الصراع فرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم إلى ما هو أفضل¹.
 5. يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا
 6. إن عدم الاتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه بسلوك يرضى عنه الجميع.
 7. إن الصراع يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى
 8. قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
 9. إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
 10. يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد إن لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم.
 11. يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظم وأفرادها وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع فإنه لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.

3- الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع. ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد. وينتج عنه ردود فعل غير سلمية. ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي. ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، ان الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي. ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق. وفقدان احترام الذات وضعف الذات وضعف المقدره على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على الإنتاجية وتخفيض الروح المعنوية للعاملين. وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة في عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع. وان التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

لسوزان ومحمد هيبية. «استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي» 2000م. ص 230.

الفصل الثاني _____ إدارة الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

1. قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يعيق من وصول المنظمة لتحقيق أهدافها¹.
 2. يؤدي إلى انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة².
 3. يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة³.
 4. يؤدي الصراع إلى انخفاض الإنتاجية⁴.
 5. يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
 6. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال بين العاملين قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.
 7. إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.
 8. انه مرض لصحة المنظمة. وهو نوع من عدم وجود مهارات قياديه.
 9. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم صراع وظيفي ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
 10. قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة، لإلحاق الضرر بالطرف الأخر. ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
 11. يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات.
- وأضاف عبد الوهاب الآثار السلبية التالية:
1. التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
 2. تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.
 3. تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على الأعداء وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.

¹طارق موسى العتيبي مرجع سابق ص 31.

²احمد جبر وعبد المحسن جودة. السلوك الانساني في المنظمات. "المنصورة مصر، ط1 1999 م. ص280.

³سوزان مهدي، وحسام هيبية، مرجع سابق، ص232.

⁴صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سابق، ص 198.

4. يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

5. تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والخط من قدرها امام الآخرين.

6. تقوم كل جماعة بإظهار نقاط قوتها ومحاولة إظهار الأفراد بصورة مثالية أمام الآخرين.

7. إذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فأنها تظل مترابطة ويبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات ويظل الأفراد على تعاونهم إلا أن حالة الاسترخاء هذه قد تؤدي الى انخفاض في مستواهم مستقبلا.

أما الجماعة المنهزمة قد فإنها تبدأ في الانقسام ويتبادل أعضائها الاتهامات ويحل الصراع التنظيمي محل الصراع الخارجي وقد يؤدي إلى ذلك إلى القضاء على جماعة إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطاءها وتحسن من أدائها في المستقبل وتصبح أكثر قوة.

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الايجابية للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع.

إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد اللذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة للانتماء إليها؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة؟ أم ينظرون إليه على انه محل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع التنظيمي

أنواع الصراع وفقا لمستوياته:

لقد صنف الصراع وفقا لمستويات حدوثه إلى ست مستويات. وقد أشار كل من جونسون وسكولي إلى المستوى الأول المتمثل في:

1 الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي) (Intra-personal conflict): والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار احدهما، لأنه لا يستطيع تحقيقها معا. كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد ان يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه، او توقعاته، او قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور. نوجزها على النحو التالي:

صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وايجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما وهناك أربعة أشكال من صراع الهدف أشار إليها:

الصراع بين هدفين ايجابيين (اقتراب-اقتراب):

وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جديدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الايجابية ويسمى صراع الإقدام.

2-الصراع بين هدفين سلبيين(تحاشي _ تحاشي):

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كان يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب اقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ا وان يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى ويسمى صراع الإحجام.

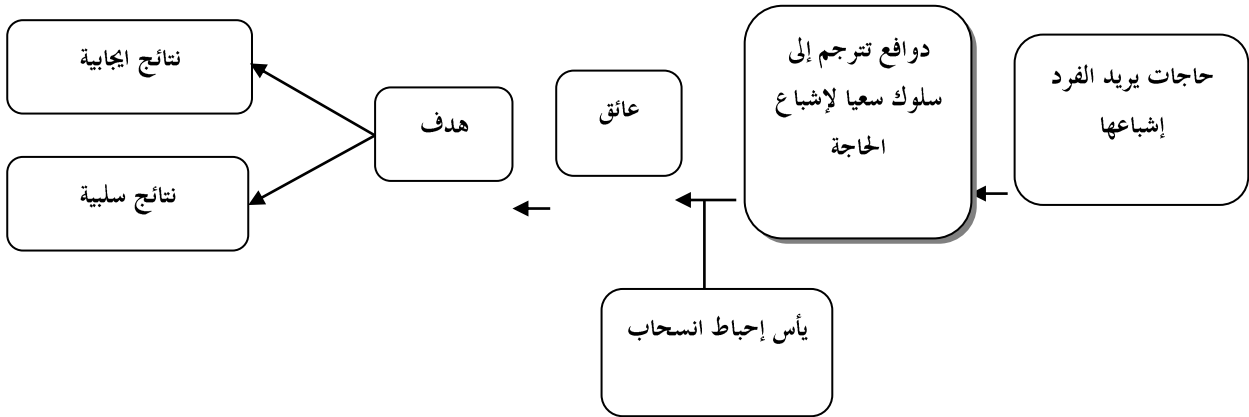
3-الصراع بين هدفين ايجابي واخر سلبي (اقتراب -تحاشي):

وينشأ يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب ايجابية بقدر متقارب كان يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف ام يتراجع ويسمى صراع الإقدام .

4 الصراع بين هدفين لهما ايجابيات وسلبيات (اقتراب-تحاشي مزدوج):

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وايجابية كان يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريد بها بالراتب نفسه. ومن خلال الشكل التالي يتضح بان الصراع الداخلي من الممكن أيضا أن يكون نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعوق الموظف دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه. غالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صوراً عدة من بينها العدوانية الانسحاب الاستمرار. أو قبول حل وسط.

شكل رقم (02): أسباب ونتائج الصراع الداخلي



المصدر: احمد جبير. وعبد المحسن جودة. «السلوك الإنساني في المنظمات 3. المنصورة، مصر، 1999 م، ص 257.

وعادة ما يكون الصراع الداخلي هو محصلة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد وأماله اللانهائية وبين قدراته وطاقاته المحدودة ولعل ذلك هو سر إجماع العلماء على أن الإنسان إنما يمثل مجموعة من الطاقات المقيدة وبرغم من ذلك فهو يسعى إلى تحميل نفسه ما لم يستطيع وبما تعجز الجبال والسموات على حمله "إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها واشفقن منها وحملها الإنسان انه كان ظلوما جهولا" (الأحزاب.72) والغريب انه يدعو ربه بان لا يحمله مالا طاقة له به (البقرة 286)

وتناسى بان التكاليفات في شرع الله لا تكون إلا على قدر الطاقة وان ديننا الحنيف يحث الإنسان بالا يحمل نفسه فوق طاقتها ويكفي الاستشهاد ببعض الآيات والأحاديث التي وردت في هذا الشأن:

4- قول الحق سبحانه وتعالى (لا يكلف الله نفسا الا وسعها) البقرة 286

5- قول الحق سبحانه وتعالى "يريد الله ان يخفف عنكم وخلق الإنسان ضعيفا " النساء 28.

6- ما ورد بان الرسول صلى الله عليه وسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت " ما خير الرسول صلى الله عليه وسلم بين شيئين إلا واختار أيسرهما ما لم يكن إثما. فان كان إثما كان ابعد

الناس منه ¹ اما اليوم فنجد انه تحت دعوى الرغبة في إثبات الذات. يتجه الإنسان إلى ركوب الصعب. ونبذ الحلول اليسيرة والبسيطة التي لا يمكن معها أن يشار إليه بالبنان.

صراع الدور:

لكل فرد عدد كبير من الأدوار المختلفة التي يقوم ها داخل المنظمة. والأسرة والمجتمع. فمجموعه الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية. وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات. وهنا ينشا ما يسمى "بصراع الدور"

ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: "نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. ويرى ان المنظمات التي يكون فيها خط واضح وواحد للسلطة من أعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيه السلطة خطوط متعددة". وخير مثال لصراع الأدوار داخل المنظمة هو دور رئيس العمال "FORMEN"

تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على انه فرد منهم وسيعتني بأمرهم مثل الأجر، الترقية، والحماية من ضغط العمل.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الأدوار:

1. لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين.
2. إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر
3. القيام بدورين في آن واحد.
4. إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
5. تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة ادوار ولا يعرف أيا منها يجبان يكون له الأولوية.

وصراع الدور ف المنظمة له أسباب عدة منها²:

¹ محي الدين زكريا النووي، "رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين"، دار حياء الكتب العربية للقاهرة مصر، 1955م، ص 284.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 368-369.

1. الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئته الظروف لأهداف وسياسات. وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
2. المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له. حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة المتقاربة. كان يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
3. أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فان المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانيتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت فقد يقوم بدور الزوج الوالد الابن طالب دراسات عليا عضو في ناد اجتماعي وعضو في لجنة حكومية بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار. إلا انه غالبا يفشل في ذلك ويعيش في صراع بينه وبين ذاته. ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة.

فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج. وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

أما المستويات الخمسة الأخرى للصراع فقد ذكرها جوردن على النحو التالي:

الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (Inter-personal conflict):

- وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وبصفة عامة فان الصراع بين الافراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:
- عدم الاتفاق على السياسات والخطط والتنفيذ.
 - المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف ب (نافذة جوهاري)، وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت (josef lauft) وهراي انجهم (harry ingham)، وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهم¹.

وتقوم نافذة الجوهري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها. وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه. وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد فهناك أربع حالات وهي²:

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين، وتسمى الذات المكشوفة وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة مشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، مما يقلل عملية حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، وتسمى الذات الخفية وهنا تكمن المشكلة بعدم معرفة دوافع وسلوكيات ومشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراعات الناجمة عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوكيات الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، وتسمى الذات العمياء. وقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من المعلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف لا نفسه ولا الآخرين، وتسمى الذات الغير منكشوفة. وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء التواصل وينفجر حالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة .

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

¹ سمير احمد عسكر: دور الصراع في الإدارة " المجلة العربية للإدارة م 7.ع4، ص 26-39 عمان، الأردن، 1983م.

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 371-372.

الصراع ضمن الجماعة الواحدة (inter-Group conflict) :

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة. والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات والرغبة في إحداث التغيير وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل.

الصراع بين الجماعة (intra-group conflict) :

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل، أو نتيجة عوامل شخصية وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة. وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة¹.

الصراع ضمن المنظمة (ntra- organization conflic):

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين هما: الصراع الأفقي، والصراع الراسي.

ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة :

1. الصراع على الموارد: تنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فكان يبالغ في تحديد احتياجاته. المالية على أقسام إحدى الإدارات هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد².

2. التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف من وراءه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

¹عباس عبد المهدي «إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، م 20، ع2، ص ص 181-222، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2005، ص 194.

²احمد ماهر «السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، دار الجامعيين للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط8، 2003م، ص 274.

فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينهما على زيادة الإنتاج، أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية. وبالمثل قد تنافس واردات العمل في إبراز التفوق في العمل، وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر، أو الشيكات، أو الإيصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها.

3. الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

ومن العادي ان ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو (الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى¹.

4. الصراع بين الإدارة وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

خذ مثلا التنبؤيات بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج. والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والاستشاريين. يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم للنصح والمعلومات والمشورة. وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة، شيء يشبه القرار أو التصرف. وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة، ويريدون شيئا أكثر من النصيحة.

ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كبيرة، مثل اختيار وتدريب وعقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية، وحساب التكاليف، أو تخليص العمليات المالية لها.

وهناك خصائص تسود الجماعات المتنازعة نورد منها:²

- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و"هم" (خارج الجماعة).

¹ محمود سلمان عميان، مرجع سابق، ص 372.

² طارق موسى العتيبي، مرجع سابق، ص 28-29.

- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكا وتتوحد لتشكل جبهة مترابطة لتتهدم الجماعات الأخرى.
- المشاعر الايجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد الجماعة الأخرى على أنهم أعداء.
- أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون وغالبا ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة النقد السلبى.
- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم ويبحثون عن كشف الداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

الصراع بين المنظمات (inter-organization conflict) :

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون، ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع، والتي تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين والمالكين الذين يضغطون عليهم المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعل نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها¹. ان عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية اللعاب (game theory) وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فحدث اتصال وتفاهم واتفق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

¹ حسن الحكاك، "نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1975م، ص374-376.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة ديناميكية قوية للتطور وتنشط حتى تثبت وجودها وتطور حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع أزاحها عن مسيرتها الهادفة¹.

وتؤدي عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف.

وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأساليب التي قد تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسبابا نفسية أو بيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.

ويرى كثير من الباحثين ن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة، لأنه قد ينتج عنه نتائج ايجابية، مثل خلق روح المنافسة والتطوير، وزيادة الإنتاجية والأداء. كما ان له نتائج سلبية مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك². ويتمثل هذا النوع من الصراع داخل المنظمات في صراع المدير مع المعلمين، أو في صراع مدير استشاري مع مدير استشاري مع مدير تنفيذي، أو في صراع المعلمين فيما بينهم.

¹ محمود سلمان العميان مرجع سابق، ص374.

² سوزان المهدي، وحسام هيبه، مرجع سابق، ص 229.

جدول رقم(03): العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة

مستوى أداء المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة	احتمال تأثيره في المنظمة	مستوى صراع الجماعة	
منخفض	تتكيف بطيء مع التغييرات البيئية تحديات قليلة تقبل قليل للأفكار.	مدمر	منخفض أو لا شيء	الحالة(01)
مرتفع	حركة إيجابية نحو الأهداف، إبداع وتغيير، البحث عن حل للمشكلات، ابتكار وتكيف سريع مع المتغيرات،	فعال	متوسط	الحالة(02)
منخفض	انخفاض في الإنتاجية، عدم الرضا بين الأفراد، الوحدة والانعزالية بين الأفراد.	مدمر	عال	الحالة(03)

المهدي سوزان وحسام هيبية(2000) "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية " مجلة كلية التربية، ع24، ج4، جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية، 229.

من الجدول رقم 3 يتضح لنا أن العلاقة بين مستوى صراع الجماعة وأداء المنظمة يظهر في

ثلاث حالات:

الحالة الأولى: عندما يكون مستوى صراع الجماعة منخفضاً، أو لا يوجد صراع، فإن احتمال تأثيره في المنظمة مدمر، وتعرف خصائص المنظمة مدمر، وتعرف خصائص المنظمة بان تكييفها مع التغييرات البيئية بطيء وتقبلها للأفكار قليل، والنتيجة أن مستوى أداء المنظمة يكون منخفضاً.

الحالة الثانية: عندما يكون مستوى صراع الجماعة متوسطاً، فيكون تأثيره في الجماعة فعالاً وتعرف خصائص المنظمة بحركتها الإيجابية نحو تحقيق الأهداف، وتظهر عمليات الإبداع والتغيير.

الحالة الثالثة: عندما يكون مستوى صراع الجماعة عالياً يكون احتمال تأثيره في المنظمة مدمراً، ويكون مستوى أداء المنظمة منخفضاً، وتعرف خصائص المنظمة في هذه الحالة بانخفاض في إنتاجيتها، وخاصة في الطرف الأضعف، الترصد وعدم الثقة، بمعنى أن الصراعات تشغل الأفراد عن

القضايا المهمة وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا بين الأفراد، وتفضي بالأفراد والجماعات للوحدة والانعزال وعدم التعاون.

إدارة الصراع التنظيمي:

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث¹. وان أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها².

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما، إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدما، وزيادته ان كان اقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم. وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية³:

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها لصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد

2. التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة: وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل الوسط، لان الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلا من ذلك فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3. التوصل إلى حلول حقيقة يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: ان الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن تبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.

¹ صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سابق، ص 196

² احمد ماهر، مرجع سابق ص 275.

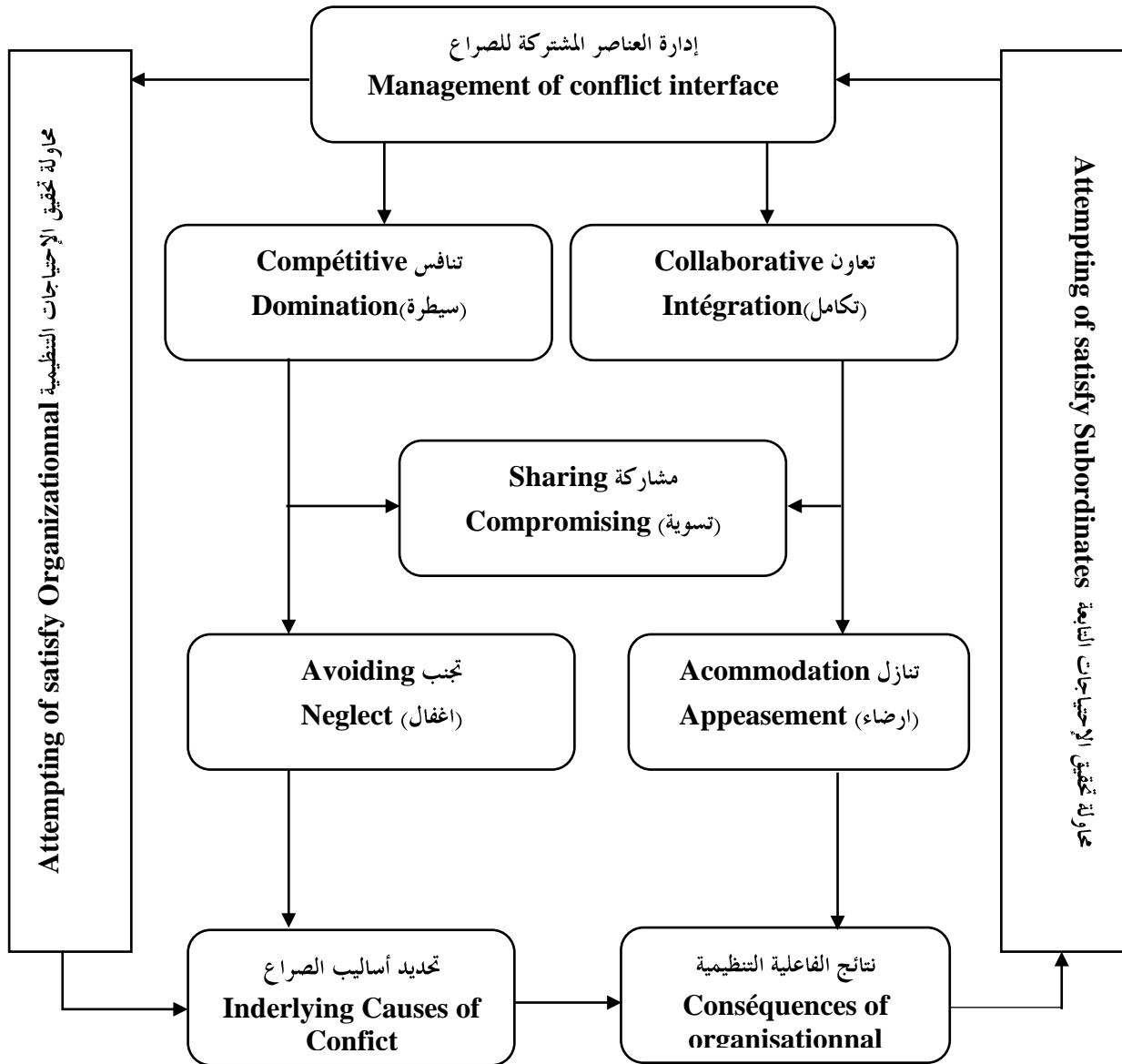
³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 381-382.

نموذج إدارة الصراع:

تعد نماذج إدارة الصراع مطلبا أساسيا للتعرف على عناصر الصراع التنظيمي وتحليلها، والأساليب أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات المجتمعية سواء الإنتاجية أو الخدمية ومنها التعليمية بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وفق معطيات العصر الذي نعيش.

وفيما يلي سنورد أحد النماذج لإدارة الصراع التنظيمي كما في شكل رقم (06):

الشكل رقم (06): نموذج لإدارة الصراع التنظيمي:



المصدر: الجندي. عادل السيد، 1998، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي' مجلة كلية التربية، ع 22، ج2، مكتبة الزهراء الشرق، جامعة عين الشمس، مصر ص 208.

ويتضح من النموذج السابق لإدارة الصراع أن هذا النمط من الإدارة لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته للتخلص من أسبابه، واستخدام التسوية الملائمة للتنسيق بين الاحتياجات التنظيمية الرئيسية والاجتماعات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم والجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية¹.

II-3-4-2- تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ويمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: وتتضمن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
- المجموعة الثانية: وتتضمن تغييرات هيكلية.
- المجموعة الثالثة: وتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية².

الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية للصراع ومن طرق إدارة الصراع وجود أرضية مشتركة بين المجموعات، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلية، وليس الأهداف الفرعية داخل النظام.

الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي هي:

1. إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراعات بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
2. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بتزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

¹ عادل السيد الجندي، مرجع سابق، ص 208.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 283.

3. تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

لقد اقترح عدة مؤلفين استراتيجيات مختلفة لحل الصراع أو إدارته، ومنها ما يلي:

عرض مارتش وسايمون الحلول التالية للصراع:

1. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة.

2. الإقناع.

3. التوفيق بين أطراف الصراع.

4. السياسة ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق ويلجا بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة ورأى ليكرت أن المنظمة الفعالة تمتلك قدرة على إدارة الصراع، فهي عن طريق الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة، أما بليك وماوتن فيريان أن العلاج الفعال للصراع هو المجابهة بين أفراد الصراع، حيث يضع كل فرد أوراقه على الطاولة ويتم فحصها وتقويمها من قبل أطراف الصراع ومناقشة حلول لها.

وتقدم كاتر وخان بثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وهي:

1. التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات داخل المنظمة.

2. إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وعرض كيلي أساليب إدارة الصراع التالية:

1. التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفين.

2. التوسط: وهي عملية التي يدعى بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع التنظيمي ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

3. التحكيم: ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل، عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطى السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.

وهناك نوعين من التحكم: التحكم الاختياري والتحكم الإجباري، فالتحكم الاختياري يتم اللجوء إليه عن طريق موافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكم الإجباري يفرض بموجب القانون على أطراف الصراع.

ويرى هودج وانوثني انه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية:

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته لأنه يعتمد إلى كبت الصراع.

2. تلطيف أو تسكين الصراع: وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع، وذلك لتسكينه وتلطيف حدته عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.

3. التجنب أو الانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف أو الأكثر إلى أن يبعد التركيز عن الصراع، أو قد يعتمد أحد أطراف الصراع إلى الانسحاب من مجابهة الصراع.

4. التوفيق بين أطراف الصراع: ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع .

5.المجابهة: وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقدم تركي عرضاً لأساليب إدارة الصراع كالتالي 1:

1. سيادة أو تغلب طرف الصراع على الطرف الآخر.

2. التفاوض وبموجبه يحصل كل طرف على شيء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3. التكامل، وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

والأسلوب الثالث هو الأسلوب الأصعب ولكنه الأفضل في رأي (تركي)، حيث أن أسلوب سيطرة أحد الأطراف يخلق اتحاداً وهمياً ولكن التكامل فقط الذي يخلق حلاً للصراع. وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية أو المنطق، والتأثير السلوكي للأخريين أفراداً أو جماعات وفتح حوار الصراع عوضاً عن كبتة ومحاولة الوصول إلى حل مرضي للأطراف الصراع سواء بين المنظمة أو العاملين بها أو بين العاملين أنفسهم ولحدود هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بخمس استراتيجيات مشتقة من الشبكة وقلم بتطويرها وهذه الاستراتيجيات الإدارية التي وضعها بليك وموتن هي:

- إستراتيجية التعاون
- إستراتيجية التنافس أو الإجبار.
- إستراتيجية التسوية أو التوفيق
- إستراتيجية التجنب
- إستراتيجية المجاملة أو التنازل

وسوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض هذه الدراسة وفيما يلي سنناقش بإيجاز هذه الاستراتيجيات:

أ) إستراتيجية التعاون /التآزر (Collaborative strategy):

وتعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة وحل المشكلات أو إستراتيجية الإقناع، (frontation and solving problem) ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منها ولا يوجد افتراض في هذه الاستراتيجية بان احد الأطراف سوف يخسر النتيجة مكسب يحققه الآخر لذا تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا اكسب وغيري يكسب) (Win Win philosophy)¹.

وتتطلب هذه الاستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

ب) إستراتيجية التنافس / الإجبار (competitive/forcing strategy):

ووفقا لهذه الاستراتيجية فان أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين.

والفرض الأساسي في هذه الاستراتيجية هو إن الصراع عبارة عن عملية مكسب او خسارة وتسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية أنا اكسب وغيري يخسر (Win –lose philosophy). وتعتبر هذه الاستراتيجية سلوكا سلبيا لان أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه.

¹ زياد يوسف المعشر، مرجع سابق، ص 44.

وبموجب هذه الاستراتيجية فان المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة¹.

ومما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من انه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الاستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء من اجل الحصول على شيئاً اخر من ثم فان الهدف في هذه الحالة هو تحديد محاكاة التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع.

(ت) إستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضا إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة.

ويقصد بها إيجاد حل يرضى جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن كل شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف وتسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر).

(د) إستراتيجية التجنب (avoiding strategy):

ويقصد بها عدم مواجهة الصراع بحيث لا يحاول أحد الطرفين تحقيق أهدافه او أهداف الطرف الأخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكبته وبناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين. ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب، أو الإغفال وتسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية (انا اخسر وغيري يخسر) (lose -lose philosophy).

وينفق كل من على انه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية هذا الإغفال يمكن ان يساهم في حل الصراع داخل منظمته، بيد أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة. في حين ان كل من دبوز وبزنجل قد أوضحا انه يمكن أن تكون لها نتائج ايجابية سيما في الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

¹ شاكر جار الله الخشابي، "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة"، وحدة ايجابية الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية، الاردن، م7، ع 1، 2004، 2004 ص 241.

(ه) إستراتيجية المجاملة (التنازل) (ACCOMMODATION STRATEGY):

وبموجب هذه الاستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته بهدف الإبقاء على علاقات جيدة. وتسمى هذه الاستراتيجية (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر) (Win-lose philosophie).

وفي الجدول رقم (05) سنوضح بعض المواقف لاستخدام استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي

المواقف المناسبة لاستخدام الاستراتيجية	استراتيجيات إدارة الصراع
<p>1. لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.</p> <p>2. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل</p> <p>3. عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.</p> <p>4. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>5. لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.</p> <p>6. للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.</p>	التعاون/ التنازل
<p>1. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع.</p> <p>2. في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير المستحسنة.</p> <p>3. في المسائل حيوية لمصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.</p>	التنافس
<p>1. عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.</p> <p>2. عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>3. للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>4. للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح</p> <p>5. كأسلوب بديل في حال فشل أسلوب التنافس والتعاون</p>	التسوية/المهادنة/الحل الأوسط/التوفيق
<p>1. عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك.</p> <p>2. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف.</p> <p>3. في القضايا الثانوية</p> <p>4. لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار اشمل</p> <p>5. في حال امكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.</p>	التجنب/الهروب
<p>1. عندما تكتشف أنك على خطأ، اعط نفسك الفرصة لسماع موقف ورأي أفضل للتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.</p> <p>2. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك ولكن عليك الإبقاء على روح التعاون وإرضاء الآخرين للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً.</p> <p>3. في الحالة التي يكون فيها التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص.</p> <p>4. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم.</p> <p>5. إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً.</p>	التنازل/التساهل/المجاملة

المصدر: سيزلافي، اندرو ومارك والاس (1991م)، "السلوك التنظيمي والاداء"، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص.278، بتصرف من الباحث .

مجمل القول انه من خلال تحليل الاستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج إن اختيار المدير لأي من الاستراتيجيات لإدارة الصراع يجب إن يتحدد في ضوء المردود الايجابي المترتب عن اختيار إستراتيجية ودورها في الصراع.

غير إن ما ينبغي الالتفات إليه في هذا الصدد أن باكر وزملائه قد حددوا ثلاث نتائج أساسية مترتبة على استراتيجيات إدارة الصراع وهي: حدة الصراع، الصراع البناء، وفعالية ويمكن تحليلها بإيجاز على النحو التالي:

(أ) **حدة الصراع:** ويقصد بها أما درجة الاختلاف في الرأي بين المدير والمرؤوسين إلى المدى الذي يسمح به المدير للمرؤوسين بعرض الأفكار والآراء المتناقضة وقبول النقاش حول تنفيذ الأعمال، او بين المرؤوسين بعضهم البعض، وتقاس حدة الصراع من خلال التناقش في الآراء والاختلافات التي يمكن للمرؤوسين طرحها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

وتزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها النقاش بين المرؤوسين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية وبرامج العمل الخاصة بتحقيقها. وقد تؤدي حدة الصراع إلى تحقيق النتائج السلبية للصراع، ولكنها في نفس الوقت قد تحقق نتائج ايجابية للصراع.

ويوضح كل من دبوز وبرنجل أن مناقشة كل الموضوعات الخلاف مصدر الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة ووضوح يساعد على تخفيض حدة الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة ووضوح إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة وتزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجا فيها المدير إلى إستراتيجية التنافس والتجنب بينما تقل الحدة في حال استعمال إستراتيجية التعاون والإقناع.

(ب) **الصراع البناء:** يقصد به انعكاس أثر الصراع على الأداء المتوقع للمرؤوسين، ويكون الصراع بناء في الحالات التي يشجع فيها المدير المرؤوسين لبذل المزيد من العمل الجاد وتقوية صلة التعاون بينهم ويؤكد ذلك ما أشار إليه (الجندي) حيث أشار إلى إمكانية إن يؤدي الصراع إلى نتائج ايجابية إذا ما نجحت المنظمة في إدارته بشكل فعال¹.

(ت) **فعالية الإدارة:** يوضح كل من دبور وبرجل المقصود بفعالية الدارة بان فعالية المدير يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على حل الصراع الوظيفي ومن ثم تحقيق الرضي الوظيفي للمرؤوسين بتكوين الاتجاهات الايجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير، وبالتالي زيادة انتمائهم للمنظمة

¹ عادل السيد الجندي، مرجع سابق، ص214.

الفصل الثاني _____ إدارة الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

وبالمثل يؤكد فيرث أن المدير يستطيع أن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكن المرؤوسين من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية وستلزم ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق وتدعيم رؤية مستقبلية تمكن المدروسين من الاسترشاد بها وتحديد الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تصاحب هذه الرؤية. ولضمان الحصول على درجة عالية من فعالية الإدارة فإن الأمر يتطلب من المدير إن يسعى لتنظيم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة واستغلال وظيفة القيادة نحو تدعيم جهود الآخرين وتسهيل مهامهم الوظيفية، وملاحظة الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يكون مفاده الوصول إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المميز. وعلى أي حال تزداد الثقة في فعالية الإدارة في الحالات التي يعتمد فيها المدير على إستراتيجية التعاون والعكس في حالتها التنافس والتجنب.

خلاصة

إن الصراع التنظيمي أمر طبيعي الحدوث ويصعب تجنبه داخل أي بناء تنظيمي بمختلف أنواعه، إذ أنه يؤدي إلى الإرباك والقلق والتوتر في جميع مرافق المنظمة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الصراع سلبيا، بل أحيانا تكون له قيمة في النظام مثل زيادة الدافعية للعمل من خلال خلق جو المنافسة التي تدفع بالعاملين إلى التحسين من أدائهم لإثبات وجودهم، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا كما يمكن أن يكون ايجابيا يخدم المنظمة. ويمكن التخفيف من حدة هذا الأخير بالوقوف على أسبابه ودوافعه وكذا العمل على تحسين العلاقات والتخلص من الاختلافات.

إن العلاقات بين الأفراد لا تقتصر على علاقات الصداقة والزمالة، والود والتعاون فقط. بل وظيفتها في النهاية تحقيق التوازن والاستقرار، والتكامل بينهم بغض النظر عما ينتج عنها من التباين والاختلاف والتعارض وبالتالي ظهور طبيعة العداوة والصراع في المستويات المختلفة، وهذا الاختلاف أو التعارض ليس بالضرورة هو سلبى وضار سواء للأفراد أو للمنظمة، وإنما قد تكون له أيضا إيجابياته التي يمكن الاستفادة منها. حتى أن البعض يعتبر أن الصراع سمة تميز التنظيمات الحديثة.

وموضوع الصراع عني باهتمام واسع وكبير، وبالدراسة والبحث منذ فترة طويلة باعتباره ظاهرة معقدة تستدعي ذلك، وأيضا تتعدد وتختلف فيها الأسباب والأنواع، والحلول المقترحة له وتتنوع الاستراتيجيات لإدارته، والخروج به من ميزته السلبية إلى ميزته الإيجابية، وكذا تجنب المنظمة الخسائر سواء من الناحية المادية أو البشرية.



الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

" في ظل علم الاجتماع "

تمهيد

الاتجاهات المشابهة للرضا الوظيفي

مسببات للرضا الوظيفي

محددات الرضا الوظيفي

ومؤشرات الرضا الوظيفي

أساليب الرضا الوظيفي

طرق قياس الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

نتائج الرضا الوظيفي.

خلاصة.

أولاً- الاتجاهات المشابهة للرضا الوظيفي

- للرضا الوظيفي مصطلحات مشابهة ويعتبرها البعض متداخلة لذا سوف نوضحها في هذا العنصر:

1- الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي: الارتباط الوظيفي أو ما يسمى كذلك بالاستغراق الوظيفي ويقصد به الدرجة التي يتمثل بها الموظف عمله، ويشارك بفاعلية فيه ويعتبر أداءه فيه جزءاً هاماً من قيمته الشخصية، ومنه يعبر هذا الاتجاه عن الولاء للوظيفة فهو يتأثر مباشرة بدرجة تعقيد الوظيفة إضافة إلى طبيعة المهام التي توفرها الوظيفة وسمعتها في المجتمع وبذلك فهو يختلف عن الرضا إن كان بينهما تأثير متبادل بحكم أن الرضا أيضاً يعتبر اتجاه إيجابي نحو الوظيفة.¹

2- الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي: إذا كان الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف نحو عمله فإن الولاء الوظيفي هو اتجاه الموظف نحو المؤسسة التي يعمل بها فهو يعرف على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتحقيق أهدافه، فالولاء الوظيفي، هو تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة فيكون الفرد على استعداد للتضحية وبذل جهده من أجل المؤسسة. وبذلك فالولاء يتكون بعد مدة زمنية ليترجم الاستجابة للمؤسسة ويربط الصلة بينهما، أما الرضا فيجد اتجاهها ديناميكياً يعكس ردود الفعل البيئية وظروف العمل.²

3- الرضا الوظيفي والروح المعنوية: تعتبر الروح المعنوية أكثر الاتجاهات تشابهاً بالرضا الوظيفي لكنهما مختلفتان وهناك فرق بينهما.

فالروح المعنوية هي مجموعة مشاعر جماعية تجاه الظروف والعوامل البيئية للعمل، وهي في نفس الوقت ترتبط بالموظفين وتصوراتهم الفردية حول العوامل التنظيمية والإنسانية في المؤسسة وفقاً لحاجاتهم، أما الفرق بين المفهومين فيمكن في:

الفرق الأول: هو أن الرضا الوظيفي يعتبر اتجاه إيجابي فهو العمل من طرف الموظف في حين أن الروح المعنوية تعبر عن اتجاهات الموظفين، فهو الجماعة التي يشكلونها، فهي تعبر عن نمط ونوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دط، الدار الجماعية، مصر، 2003، ص 171

² المرجع نفسه، ص 171.

الفرق الثاني: يتمثل في العلاقة بين الاتجاهين: حيث أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً مؤثراً في الروح المعنوية للجماعة.¹

ثانياً- مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته

1- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

- نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت، الترقية، يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

- الإشراف: أن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين

- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.

- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين في عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب وحجم الاتصالات.²

2- المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:

- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد لاحترام ذاتهم والعلو بقدرهم كلما كانوا أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم احترام الذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دط، دار وائل، الأردن، 1999، ص 217.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 202-203.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

ثالثا-محددات الرضا الوظيفي:

عادة ما نجد أن مستوى الرضا الوظيفي بين موظفين يعملون في نفس المؤسسة ويؤدون نفس الوظيفة يختلف من عامل إلى آخر أو من موظف إلى آخر حتى ولو كانت وظائفهم متماثلة تماما وهذا راجع إلى محددات معينة في الرضا الوظيفي، أهمها:

1- **التناقض:** إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد، هذه المعتقدات والقيم تختلف من شخص لآخر، وهذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يردده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعليه، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يجلس على كرسيه ويقوم بأعمال مكتبه فقط، فإنه سيشعر بعدم الرضا عن هذه الوظيفة.

إذن فالرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلا.²

¹ المرجع نفسه، ص 203-204.

² رواية حسن، مرجع سابق، ص 172.

2-العدالة: وتتحقق العدالة عندما يدرك العمال أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه كما يدركون العدالة عندما يتفقدون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات ممثلاً يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده الذي يبذله في العمل، وهو يستحقه بالفعل، ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية فإنه بالتأكيد يشعر بالرضا.¹

3-الميول أو منازعات: يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد، بالمؤسسة إذا تمكنت التأثير في عمالها من خلال التغييرات أو التحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.

وقد أشارت دراسات متخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير التناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي، أي أن الأفراد المتفائلين ذوي التفكير الواقعي غالباً ما يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم.²

رابعاً- مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين شيء مهم بالنسبة للمنظمة، ولقد تعددت الدراسات التي اهتمت بمعرفة علاقة درجة الرضا الوظيفي ببعض التغييرات الأخرى مثل: معدل غياب العامل، دوران العمل، حوادث العمل والاشتراك في الاتحادات العمالية الإنتاجية، سلوك الفرد اتجاه عمله ومنظمة، ولمعرفة اتجاه العمال نحو عملهم يمكننا ملاحظة السلوك الظاهري للعمال عن طريق التقارير التي يكتبها المشرفون أو الشكاوي العمالية، إذن فالرضا عن العمل شعور مستمر لكنه مع مرور الزمن ينعكس على السلوك الظاهري، للعمال بالسلب أو الإيجاب، ولمعرفة وجهود هذه الظاهرة من عدمها داخل المنظمة لا بد لنا من معرفة بعض السلوكيات الدالة عليها وهي:

¹ المرجع نفسه، ص 173.

² ثابت عبد الله إدريس، السلوك التنظيمي، دط، دار الميسرة، الأردن، ص 270.

1- **التغيب:** هو ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل من العمل رغم جولة العمل على أساس وجودة ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون فعلا.

ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العامل وعلى أصحاب العمل على حد سواء، فإن كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق، فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى إشارة أفراد الفريق وهبط وإنزال روحهم المعنوية.¹

ومهما يكن فالتغيب يشكل عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية وتنظيمية، ويمكن تشبيه ظاهرة التغيب عن العمل بالصداع الذي ينذر كعرض واضح عن وجود خلل في وظائف جهاز أو أجهزة جسم الإنسان أو المؤسسة كذلك.²

وفي هذا الصدد قام كلا من "مان" و"بومجارتل" بدراسة عن التغيب والرضا العام عن العمل، فوجدا أن العمال الذين بلغت أيام غيابهم ثلاثة أيام فأكثر تبلغ نسبة الراضين منهم عن عملهم 22 % من عدد العاملين بينما بلغ عدد الراضين الذين تغيّبوا ما بين يوم واحد وثلاثة أيام 62 % من عدد العاملين وبلغ عدد العمال الراضين والذين تغيّبوا ما بين يومين وثلاثة أيام 52 % من عدد العمال، ويعني هذا أن زيادة مرات الغياب تدل على انخفاض مستوى الرضا عن العمل.³

2- **ترك العمل أو الخدمة:** بينما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه فهذا يعني أنه غير راضي عنه كل الرضا، أما أسباب الترك فيكمن إمطة اللثام عنها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذي يزعمون ترك أعمالهم وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن الأسباب غير منتظرة أو لا يمكن معرفتها يغير هذه الطريقة ولقد أسفرت نتائج أحد البحوث التي أجريت على عمال مصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية II عن الأسباب الآتية التي يمكن اعتبارها مثلا لأسباب الترك الإداري، وقد منها أن تصف هذه الأسباب تتصل بعمل وظروفه، والنصف الآخر لأسباب شخصية، أما الأسباب المهنية فهي مرتبة كالآتي: عدم الرضا العامل عن مركزه، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه

¹ حسن عبد الحميد رشوان، **المجتمع والتصنيع**، دط، المكتب الجامعي، مصر، 1995، ص 225.

² مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دط، المؤسسة الوطنية، الجزائر، ص 135.

³ عباس محمد عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، د ط، الهيئة العربية العامة للكتاب، 1976، ص 66.

عام، وفيما يخص الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها: الأسباب الصحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل.¹

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبراً عن عدم رضاه عن عمله، حيث يقرر عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة، وبسبب هذا من جانب الأفراد الأكفاء خسارة حقيقية للمؤسسة لأن هؤلاء الأفراد سبق الاتفاق على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ولهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوى العاملة إلى الوقوف على حالات الانفصال في العمل بدراسة جميع حالات ترك العمل وتقصي أسبابها بدقة وعناية.²

وفي دراسة طبق فيها "هولين" خمسة مقاييس خمسة أبعاد للرضا عن العمل وجد أن هناك نقص في ترك الخدمة مصحوب بزيادة رضا الأفراد في أربعة مقاييس الخمسة التي طبقها، وهذا يعني أن زيادة الرضا يتبعها نقص في الانفكاك المهني.³

3-الإضراب: يعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، ويلجأ إليه العامل متى استعصى عليه التحقيق مما يعانیه من تأزم وثورات مختلفة المصادر، لأن هذا التأزم والإحباط هذه الحاجات يحدث في نطاق العمل، فالعامل يعتمد إما خطأ أو صواباً أن الإدارة هي المسؤولة في هذا التأزم وإقامة هذه العقبات في سبيل هذه الحاجات، فلا مناص من تحطيم هذه العقبات والإضراب هو الطريقة المثمرة إلى ذلك في نظره.⁴

4- التمارض: من أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يجرى العامل للهروب إلى التمارض ويبلغ به الأمر إلى إظهار اضطرابات مرضية، ويحبطها أحياناً بمطالبة كتغير أو تحسين ظروف عمله ويتجلى هذا المظهر خصوصاً لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل ويتسم بحالات القلق ونوبات الملل ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تردده على عيادة المؤسسة كلما أحسن بضيق أو نفور جسمي وهذه الأحاسيس ما هي إلا هروب العامل من مشاكل عمله ممرضيه، وهو ما يعرف إكلينيكيًا بالتوهم

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الأفراد، د ط، الدار الجامعية، لبنان، 1997، ص 454.

² صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 1974، ص 87.

³ عباس محمد عوض، مرجع سابق، ص ص 61-62.

⁴ أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، د ط، دار القومية، مصر، 1965، ص 549.

المرضى، والملل عامل مهم في مظهر التمارض لدى العامل، وهو لا يرتبط دأما بالعمل بل يعتمد أحيانا بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل ومكوناته البشرية.¹

5- اللامبالاة والتخريب: هي الحالات التي لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسحاب مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره فإن ذلك يؤثر سلبا على مدى أدائه، ونتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله الشيء الذي ينعكس بالطلب على مدى اهتمامه انضباطه أثناء تأدية لواجباته، وبالتالي تظهر عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة والتخريب حيث ترجم عدم الرضا أحيانا لدى العامل إلى التخريب معتمدا في ذلك لأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطيم الآلات وعطبها المتواصل وإنتاج ذو نوعية رديئة.²

6- حوادث العمل أو الإصابات: أن الحوادث الصناعية شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على الأداء بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسير هذه الإصابات أو بالأحرى الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية عن الرضا عن عمله، تجدد أقرب الإصابات، إذا أن ذلك هو سبيله للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من البعض لذا نجد "قروم" يرجع الرأي القائل:

بأن الإصابات: هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.³

خامسا- أساليب الرضا الوظيفي:

من أهم الأساليب لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

1-الملاحظة المباشرة: تحاول الإدارة التعرف على درجة رضا موظفيها وغالبا، من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء أداء أعمالهم، أن هذا المقياس يعتبر أسلوبا عشوائيا غير مخطط ما يجعله دقيق ومعرض للخطأ، كما يمكن الاعتماد على مقاييس موضوعية مثل: معدلات الغياب، ترك العمل، معدل الحوادث،

¹ نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دط، مطبعة طرابين، سورية، 1986، ص 499.

² أندرودي سيزلافي، ماركجي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 205.

³ محمد نور سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 205.

مستوى الإنتاج، بالإضافة على معدل الشكاوي وتقارير المشرفين الدورية، لكن رغم أهمية ودلالة هذه الأساليب إلا أنها ليست كافية لأن الرضا الوظيفي من طبيعة غير ظاهر.¹

2-المقابلات الشخصية: وتتطلب مقابلة الموظف بصفة شخصية ويطلب منه الإجابة عن بعض الأسئلة المحدد، إجراء المقابلات الشخصية الجيدة والمخططة أهمية واضحة في التعرف على الرضا الوظيفي، إلا أنه من عيوب هذه الطريقة أن الموظفين قد لا يفصحوا عن احتياجاتهم بأمانة لذلك يكون من المجدي أن تتم المقابلة الشخصية في سرية، أو تتم مع الموظفين الذين تركوا العمل فعلا، لمعرفة الأسباب التي دفعتهم للاستقالة من العمل.

3-الاستقصاء: يعتبر الاستقصاء الأسلوب السائد لقياس الرضا الوظيفي، نظرا لأنه يحافظ على سرية الإجابات إضافية إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة.²

طرق قياس الرضا الوظيفي: من أهم الطرق لقياس الرضا الوظيفي والمرتبطة والمعتمدة في الأساليب السابقة هي:

1- طريقة الأحداث والوقائع الحرجة ل هيزنبرغ:

استخدم هيزنبرغ هذه الطريقة حيث تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للموظفين: حدد الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة والأوقات التي شعرت فيها بالاستياء وأسباب ذلك ومن خلال ذلك يتم تحديد مسببات الرضا وعدم الرضا الوظيفي

2- طريقة التدرج التجميعية ل ليكرت:

حيث تعتمد الطريقة على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو موضوع معين ويطلب من الفرد تحديد درجة لكل عبارة حسب سلم تنقيط مكون من 5 درجات حيث تكون درجات التأكيد من 5 إلى 1، ودرجات المعارضة من 1 إلى 5 وبحساب إلى درجة التي يتحصل عليها الفرد، في كل عبارة يمكننا حساب القيمة التجميعية للرضا الوظيفي.³

¹ أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر-أصول والمهارات، دط، دن، مصر، 2002، ص 88-89.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 415.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 415.

سادسا- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وبذلك فالعوامل المؤثرة فيه هي:

1- الأجر: الذي يعرف على أنه: الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل، وبذلك يحسن به وضعيته الاجتماعية ويلبي به احتياجاته من صحة وسكن وتعليم بحيث ترتبط هذه الاحتياجات ارتباطا وثيقا بالأجر الذي يحصل عليه وبذلك ينعكس عليه ايجابيا في حياته الأسرية من خلال تلبية متطلبات أسرته وبذلك يشعر بإحساس السعادة المهنية التي انبثقت عن السعادة الأسرية.¹

2- نمط الإشراف: يتضح من خلال نمط الإشراف الأوتوقراطي أو الديمقراطي وسلوك المشرفين المهتمين بالعمال من شأنه أن يزيد نسبة إنتاجية الأفراد، ومن ثم رضاهم عن الإشراف.²

3- فرص الترقية: تعتبر الترقية من أهم العوامل المؤثرة في رضا العامل خاصة إذا كانت الترقية متوقفة على مدى توقع العامل لها والعكس، بحيث كلما توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر وبذلك رضاه التام في العمل والعكس في ذلك.³

4- ساعات العمل: يمكننا أن نفترضه بأنه القدر الذي توفر فيه ساعات للفرد حرية الاستخدام ووقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل ووقت حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.⁴

فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان، وكلما كانت أهمية أو منافع الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا

¹ منصور ذهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، دار الشعب، مصر، 1993، ص 154.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 139.

³ حسن الحاك، نظرية المنظمة دراسة علمية في المنظمة وتنظيم، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 148.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 150.

محدودا، فإذا كانت ساعات العمل المؤداة حسب نظام الدوام المستمر، يتعين على المستخدم تخصيص وقت الاستراحة لا يمكن أن يتجاوز ساعة واحدة، ويعتبر نصف ساعة منها كوقت عمل لتحديد مدة العمل الفعلي.¹

5- **محتوى العمل:** رغم أن طبيعة تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله، وهناك متغيرات لمحتوى العمل المتمثلة في: درجة تنوع مهام العمل ودرجة السيطرة الذاتية واستخدام الفرد لقدراته وكذا خبرات النجاح والفشل في العمل كل هذه المتغيرات تحيط بمحتوى العمل فإذا كان تأثيرها ايجابيا في العمل تزيد من رضا العامل.²

6- **العلاقة مع الزملاء في العمل:** فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر ارضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.³

سابعا-نتائج الرضا الوظيفي:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على دوران العمل، الغياب، الإصابات وكذا الأداء بصفة عامة:

1- **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وبذلك فإن كلما ارتفع الرضا في العمل يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- **الرضا عن العمل وبمعدل الغياب:** نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا. ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال، والفرض هنا أنه كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء

¹ محمد الصغير بعلي، **تشريع العمل في الجزائر**، دط، دار العلوم للنشر، الجزائر، 1996، ص 151.

² أحمد صقرعاشور، مرجع سابق، ص 147.

³ سالم تسيير الشرايدة، **الرضا الوظيفي** - أطر نظرية وتطبيقات علمية-، دط، دار الصفاء، الاردن، 2008، ص 98.

وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه، إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

3- الرضا عن العمل والإصابات: أن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبر جزئي عن عدم رضا الفرد من عمله وبالتالي انعدام الدافع على العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فإذا العامل لم يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابات.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج بينما يرى آخرون أن الأداء بسبب الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وبذلك رضا وظيفيا.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 204-206.



الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً-منهجية البحث

1. منهج الدراسة

2. عينة الدراسة وكيفية اختيارها

3. أدوات جمع البيانات

ثانياً- مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

خلاصة

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل الجاني المنهجي الخاص بدراستنا من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الميدانية والعمل على تحليلها بشكل يتوافق مع الأهداف التي تصوب إليها من خلال بحثنا كما هو معروف فان قيمة الدراسة تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية تعود بشكل ايجابي على البحث العلمي، ولن يتحقق هذا إلا من خلال اعتماد على الطرق والأدوات المنهجية في جمع البيانات.

وعليه فإنالإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية تعتبر من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا، وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع، والذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء مايتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية. انطلاقا من هذا يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً-منهجية البحث

1) منهج الدراسة:

وفقا للسؤال الرئيسي الذي تطرحه إشكالية الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، وجدنا أن المنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا لما يشمل عليه هذا المنهج من خطوات علمية. فالمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة أو الموضوع المدروس في حالته الراهنة، أو كما هو في الواقع وذلك من خلال استقصاء وجمع البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً، من أجل اختبار الفروض والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لوصف ظاهرة من حيث الجانب الكمي والكيفي، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل للإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، فقد استخدمنا بعض أدوات التحليل الإحصائي.

يختلف المنهج من دراسة لآخرى علي حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق إدارة الصراع التنظيمي، استخدمنا المنهج الوصفي الذي يكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً .

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على موضوع البحث.¹

2) عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، تدرج عينة الدراسة ضمن العينة العشوائية البسيطة وهي "العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في

¹-عمار بوحوش، محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص33.

العينة ويكون هذا النوع من العينات مفيد عندما يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع المعني بالدراسة".¹ واقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من (124) مفردة.

أ- عينة الدراسة:

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، لأنه من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة إنتاج وتوزيع الكهرباء بالمسيلة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة، ونظرا لغرض الدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن إدارة الصراع التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة من خلال الاشتراك في مجموعة من الخصائص، فقد أخذنا عينة عشوائية من المجتمع الكلي والمقدر عددهم ب: 370.

وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في موظفي الإطارات من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين، إداريين، محاسبين، بشركة إنتاج وتوزيع والكهرباء بالمسيلة ومنه قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 عامل من فئة الإطارات والتقنيين والمهندسين والمراقبين المسيرين موزعين على مختلف قطاعات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليها.

ب- كيفية اختيار العينة:

في اختيار العينة العشوائية البسيطة لا يتدخل الباحث أو المقابل في اختيار وحدات العينة، فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء أو وحدات العينة، وليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد اسمه في العينة المختارة، وقد تم حساب العينة بأخذ نسبة 16.75% من مجتمع البحث والذي يتكون من 370 عاملا، ومنه تم استخراج حجم العينة كما يلي:

$$16.75 = \frac{100 \times 62}{370} \approx 62 \text{ عاملا تجدر الإشارة أنه تم توزيع 80 استمارة، لكن لم تسترجع إلا 62}$$

استمارة فقط، وبالتالي أصبح حجم العينة 62 مفردة.

¹ سعيد سبعون، حفصة جراي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دارالقصبة، الجزائر، 2012، ص 133.

بعد اكتمال جمع المادة العلمية تم تفرغها في جداول بسيطة بحيث تم ترميز البيانات، ومن ثم جدولتها وعرضها على شكل معطيات كمية، وذلك للتوصل إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل والاستنتاج.

3- خصائص عينة الدراسة:

إن عملية تحليل الخصائص مجتمع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تم تحديدها في المحور الأول من استمارة البحث، نذكرها في البيانات الفردية المعبر عنها في الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية الأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والموطن الأصلي، حيث تساعد هذه المعطيات في تحديد ملامح مجتمع البحث، والتي تساهم في الكشف عن التأثيرات الناتجة عنها، حيث لا يمكن فصل تأثيرات الجوانب الشخصية الذاتية لدى الموظفين عن الحياة العملية داخل المؤسسة مجال الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات

• **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة¹ تم استعمالنا للمقابلة للحصول على بعض المعلومات النوعية التي تتعلق بمجتمع البحث وذلك بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي أفادنا ببعض المعلومات حول مجتمع البحث لدراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي وكانت مقابلة حرة.

• الملاحظة:

تعرف على أنها "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعتمد على الحواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وما تلمسه إلى عبارات"² وتستخدم هذه الأداة في الكثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية، ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة المباشرة وفي خصم هذه المعطيات اعتمدت الدراسة

¹ محمد عبيدات واخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص55.

² فضيل دليو واخرون: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية (منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، 1999، ص189.

إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لكشف الفعل الاجتماعي لفرز ولتخمين ما يستحق الملاحظة تماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها يمكن تكريس ذلك في النقاط التالية:

-ملاحظة العلاقة القائمة بين الموظفين فيما بينهم.

- ملاحظة انضباط الفئات الفاعلة في تأدية أعمالها.

-ملاحظة التزام الموظفين بقرارات المسؤول.

• الاستبيان: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويتم إرساله عن طريق البريد أو يتم تعبئتها بوجوده شخصياً¹

وكانت استبانة هذه الدراسة مخصصة للعاملين بشركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق بالمسيلة، وتم تقسيم الاستبانة إلى 03 محاور هي:

المحور الأول بيانات حول الخلفية الاجتماعية ويتضمن السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (06) وتتمثل في

(الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة في العمل)

المحور الثاني: الخاص ببيانات مدى مساهمة مهارات القيادة التشاركية في تحقيق الرضا عن الممارسات القيادية واحتوى على 10 أسئلة

المحور الثالث الخاص ببيانات مساهمة القيادة الداعمة في تحقيق الرضا عن عدالة التوزيع واحتوى على 10 أسئلة.

• الوثائق والسجلات:

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم هذه الشركة ومختلف التطورات التي عرفتها ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

¹- المرجع سابق، ص 63.

ثانيا-مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

المؤسسة مجال الدراسة هي شركة إنتاج الكهرباء والغاز وهي مديرية تابعة لشركة توزيع وإنتاج الكهرباء والغاز شرق (SPE) والموجودة على بعد 7km غرب مدينة المسيلة على محور طريق المسيلة أولاد منصور لذراع الحاجة وتغطي مساحة 63 هكتار حيث نشأت شركة إنتاج الكهرباء والغاز بالمسيلة سنة 1981 مع 22 محرك عدد عمالها كما في الجدول التالي:

2- المجال البشري والتنظيمي:

يشغل بالمؤسسة حاليا 370 عامل على مستوى مقر الشركة كما صنف على الترتيب التالي:

- المدير (Le Directeur): الذي يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على التزام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وامن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.
- كاتبة التنسيق (Secrétaire de coordination): وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير والتنسيق بين لقاءات العمل والمدير وتنظيم الأمور وإيصال المراسلات للمدير .
- ويليه وظيفة مدير المصلحة والتي من مهامه الاهتمام بالشؤون والمشاكل بين الموظفين .

أما باقي الموظفين فهم موزعين عبر الأقسام الموزعة كالتالي:

1-قسم الإنتاج:

- أ. خدمة التحويل: لتشغيل التوربينان الغازية هناك أربع فرق تعمل بالتناوب ساعات العمل مقسمة إلى ثلاث نوبات وطاقم الخدمة متكون من مدير وحدة الإنتاج، مهندس الإنتاج، ثلاث تقنيين تحكم مركزي (TPCC)، ثلاث فنيين قيادة مساعدين (TICA).
- ب. خدمة تشخيص الجهاز: للحفاظ على مجموعات التوليد في صحة جيدة، ويشمل دور الخدمة في تشخيص الجهاز في التدخل من اجل زيادة سلامة الأشخاص وتجنب التدخلات الطارئة، تتكون القوة العاملة في الهيكل من: رئيس قسم، فني التحكم والاختبار، مهندس مدني.

ت. خدمة التحقيق الصيانة النظامية المشروطة والعلاجية للمعدات، ويضمن قسم التحقيق جميع عمليات الصيانة في المجال الكهربائي، دور هذا القسم: التحكم والتدخل على التوربينات (الحماية، التنظيم)، زيادة درجة الحرارة، تنظيم تدفق الغاز.

ث. خدمة الرقابة الاقتصادية وتتكون من: مدير الخدمة، اثنان من التقنيين الأساسيين، والعديد من التقنيين الثانويين

2. القسم الفني: ويتكون من دراسات الخدمة وإعدادها والمتكون من: مهندس تصميم ميكانيكي مهندس تصميم كهربائي، مهندس تنظيم، فنين، وكيل إدارة التوثيق .

3. قسم المستلزمات والمخزون يضمن عمليات إحضار الموارد حسب احتياجات المصنع (سلع وخدمات) وشراء هذه السلع والخدمات تتيح لوكلاء الشركة استخدامها في تصنيع المنتجات أو للمخزن

4. قسم الموارد البشرية: هي مجموعة من التدابير والوظائف التي تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين، تجهيز الملفات والرواتب، تدريب الموظفين وإدارة التطوير، إدارة ورقة المعلومات التي تحتوي على جميع المعلومات

قسم التمويل والمحاسبة: دور هذه الخدمة هو استلام وتسجل ومحاسبة والتحقق من الوثائق، 5

المستندات الداعمة للفواتير في قاعدة البيانات، إنشاء أوامر التحويل

تنفيذ	تمكين	إطارات
71	209	90

2 المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة، حيث يمكن تقسيم الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة إلى مرحلتين هما:

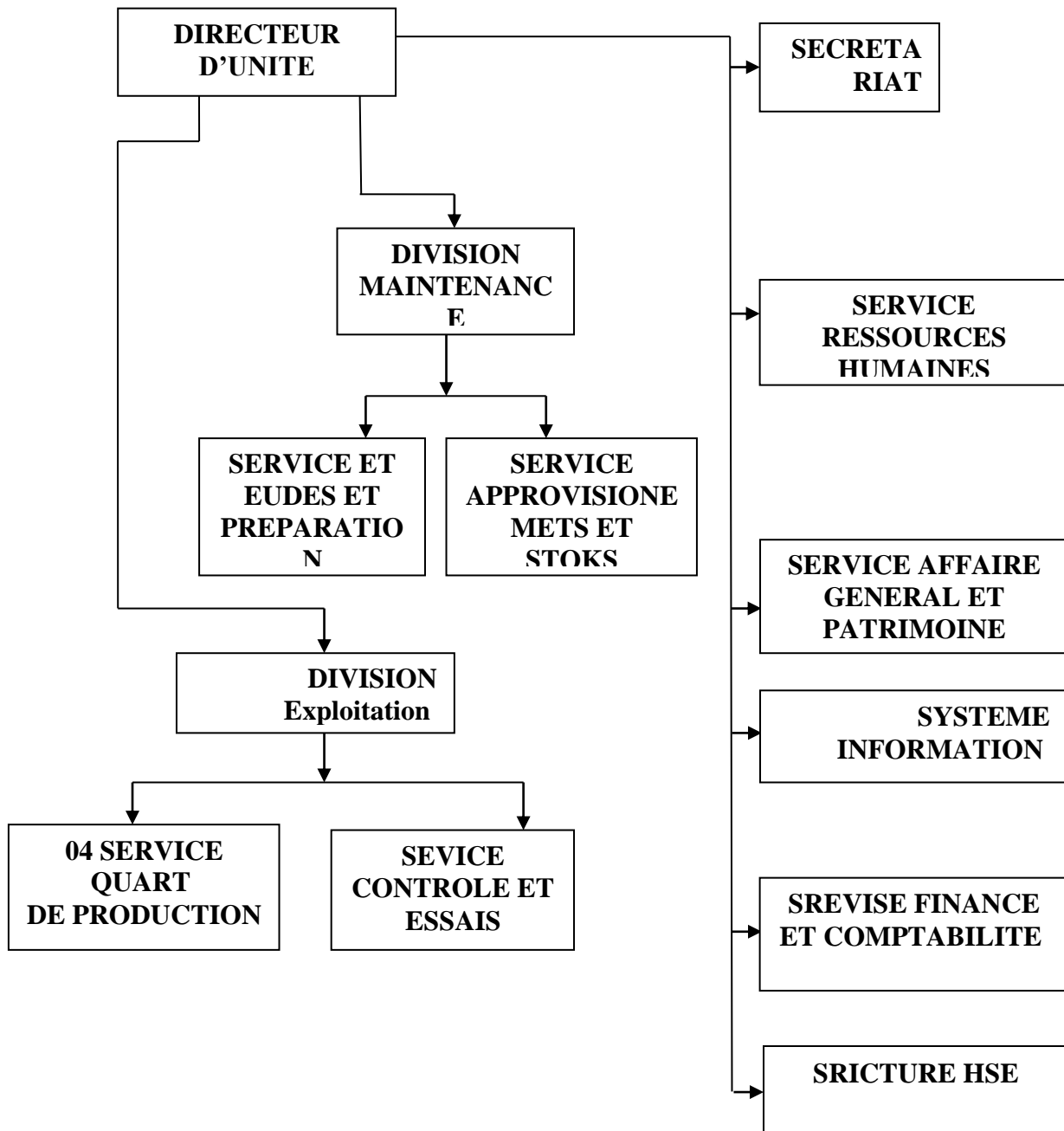
المرحلة الأولى:

تمت مباشرة القيام بالدراسة الميدانية، بعد اخذ الموافقة من إدارة المؤسسة مكان البحث، والتأكد من ملائمة كل الظروف، ابتداء من 18/03/2023 إلى غاية 23/03/2023. وكان الهدف منها التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة، وتحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات، ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الزيارة اليومية للمؤسسة محل الدراسة.

المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من 27/04/2023 إلى غاية 30/04/2023 حيث خصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على أفراد عينة موظفي الإطارات من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين وإداريين، ومحاسبين، بشركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق بالمسيلة محل الدراسة.

L'Organigramme de l'Unité de M'sila



الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
795.1%	59	ذكر
% 04.83	03	أنثى
%100	62	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور 95.17% في حين أن نسبة 04.83% من مجموع العينة المدروسة إناث يمثلون 03 مفردات ونفسر هذه النتيجة المنطقية على أساس عاملين هاميين:

1. العامل الأول: طبيعة المنطقة باعتبار أن المنطقة التي تتواجد بها هذه المؤسسة بعيدة عن المدينة

2. العامل الثاني: طبيعة العمل ومقداره على تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم والتسيير الحسن للمؤسسة.

ويرجع التفاوت بين نسبة الذكور والإناث إلى عدة أسباب أولا كون أن عمل المرأة في المجال الصناعي في الجزائر يختلف من منطقة إلى أخرى وباعتبار ولاية المسيلة لا تزال من بين المناطق التي يحتكر فيها الذكور العمل الصناعي بشكل كبير كون المرأة في هذه المنطقة تتجه إلى وظائف عديدة غير الصناعية، بالإضافة إلى وجود المؤسسة بالمنطقة الصناعية والتي تبعد عن التجمعات السكانية كما أن طبيعة العمل في بعض الأحيان تتطلب بنية فيزيولوجية قوية لا تتوفر عليها الإناث.

كما أن الجنس الأنثوي في الكثير من الأحيان يفضلون العمل في الميادين التي يغلب عليها الطابع الإداري، وميادين الصحة، والتعليم والخدمات والمحاسبة، وتكون نسبتهم كبيرة جدا، عكس الرجال الذين يتواجدون في أغلبية القطاعات بدون تحديد.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
35.49%	22	من 30 - 39
48.39%	30	من 40 - 49
16.12%	10	50 فأكثر
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية [40-49] يقدر عددهم 30 مفردة من العينة المبحوثة أي ما يقدر بنسبة 48،39% وهي أكبر نسبة، تليها الفئة العمرية [30-39] بنسبة 35،49%، 49،35% يمثلون 22 عاملاً، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة تقدر ب 16،12% و عددهم 10 عمال.

القراءة السوسولوجية لهذا الجدول توضح أن متوسط عمر العينة يقدر ب 44،5 سنة والتي تتمركز في الفئة [40-49] التي تحصلت على أكبر تكرار في العينة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الفئات العمرية التي تتمتع بالإبداع، وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء والتميز، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه لحرصه على عمله وعدم تفرطيه فيه. وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة والذي يثبت أن المؤسسة لديها عمال باستطاعتهم أن يحدثوا احالة استقرار من شأنها أن تزيد نسبة التحكم أكثر في الخدمات وفهم الأعمال الموكلة للموظفين بشكل واضح، مما قد يترتب عليه زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 06 - 10	21	833.8%
من 11 - 15	81	29.03%
من 16 - 20	12	19.35%
21 فأكثر	11	17.74%
المجموع	62	100%

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية العمال لديهم خبرة مهنية تتراوح من 06-10 سنوات بنسبة 33.88% يمثلون 21 عاملا من المجموع الكلي لأفراد الدراسة، في حين أن نسبة 29.03% خبرتهم المهنية ما بين 11 إلى 15 سنة يمثلون 18 عاملا، إذا قمنا بجمع النسبتين للفئة الثالثة والرابعة نجد أن نسبة 37.19% لديهم خبرة تتراوح ما بين 16 إلى أكثر من 21 سنة يمثلون 23 عاملا ذوي الخبرة كبيرة، مما يدل على أن القائمين على إدارة الصراع هم فئة ذات خبرة كبيرة (أكثر من 5 سنوات) وذلك لطبيعة المهام الموكلة لهم.

إذن أغلبية المبحوثين مسؤولين عن أسر ولديهم احتياجاتهم والذي ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي بحيث يسعون للحفاظ على وظيفتهم، أما فئة العزاب فهي تعبر عن الشباب حديثي الالتحاق بالمؤسسة والذين لم يستقروا اجتماعيا بعد. كما أن المؤسسة تعمل على تجديد مواردها البشرية، وتنتهج سياسة توظيف واستقطاب الفئات والطاقات الشبابية.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/%	/	ابتدائي
08.06%	05	متوسط
20.97%	13	ثانوي
70.97%	44	جامعي
/	/	أمي
%100	62	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية المطلقة للإداريين ذو مستوى جامعي بنسبة 70,97% يمثلها 44 مفردة من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، يليه ذو المستوى الثانوي بنسبة 20.97% يمثلون 13 عاملا من عينة الدراسة، أما نسبة 08.06 % تمثل أصحاب المستوى المتوسط ب: 05 عمال كما تغيب النسبة عن المستوى الابتدائي، المتوسط، ماجستير فأعلى.

فمن خلال هذه المعطيات الكمية نجد أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمد إلى استقطاب موارد بشرية مؤهلة علميا وهو ما سينعكس إيجابا على تدريبهم وتكوينهم ومن ثم القدرة على الأداء الجيد وهذا أصبح اتجاه كل المؤسسات الجزائرية الساعية نحو التميز والمنافسة فالمؤهلات العملية وحدها أصبحت غير كافية لذلك أصبحت المؤسسات تتسابق عي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا والتي لها خبرات فنية عالية للتحكم بالمستوى المتطور والمعقد الذي يتطلب إطارا مؤهلة بمستويات عليا.

كما يمكن التحليل السوسولوجي لهذه البيانات على مستويين:

أولاً: بالنسبة للمستوى الجامعي نلاحظ أن نسبتهم عالية جداً مقارنة مع المستويات الأخرى وهذا شيء طبيعي في مؤسسة حساسة كالشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء، لأن المؤسسة تحتاج إلى كوادر وإطارات لتعاملاتها الخارجية.

ثانياً: بحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا في مختلف مصالحها ومصلحة المتابعة والرقابة التي يشرف عليها بعض المهندسين المتخرجين من الجامعة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
19.35%	12	أعزب
80.64%	50	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	62	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن بنسبة 80%، 64 من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة يمثلون 50 عاملاً متزوجاً أي وهي النسبة الغالبة، بينما نسبة قدرت ب 19%، 35 من إجمالي عينة الدراسة يمثلون 12 عاملاً أعزباً، لهذا فإن عمل الأفراد في سن مبكرة ضئيل جداً لوجود جملة من المعوقات (التقيد بالخدمة العسكرية والدراسة) لفئة الشباب وهذا النقص في فرص الشغل لا يحفز الشباب على الزواج، وخاصة إذا ما علمنا أن معظم العمال من فئة الشباب في المؤسسات حالياً يشتغلون بعقود مؤقتة قابلة للفسخ من طرف المؤسسة في أي لحظة، كما أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والاجتماعي والمهني للأفراد.

إذن يفهم هذا أن أغلبية المبحوثين مسؤولين عن أسر ولديهم احتياجاتهم وهذا بدوره ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة بحيث يسعون للحفاظ على وظيفتهم، أما فئة العزاب فهي تعبر عن الشباب حديثي الالتحاق بالمؤسسة والذين لم يستقروا اجتماعيا بعد.



الفصل الخامس

تحليل وتفسير النتائج
في ظل فرضيات الدراسة



تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

جدول رقم (07): يوضح توزيع العينة للمشاركة في اتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
دائما	13	20.97%
أحيانا	23	37.10%
أبدا	26	41.93%
المجموع	26	%100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 41.93 % من المبحوثين والذين يؤكدون على أهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ويمثلون 26 عاملا، في حين أن نسبة 37.10 % من مجموع عينة الدراسة يمثلون 23 عاملا صرحوا بأنهم أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرار، بينما 20.97% يمثلون 13 عاملا أقرروا بأهم يشاركون في اتخاذ القرار.

نلاحظ مما سبق أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل الاتجاه العام، وهذا أمر طبيعي وعادي إذا نظرنا بتفحص إلى حقيقة الأمر، حيث أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتاز بمميزات عدة أولها الكفاءة العلمية، فخلال دراستنا الاستطلاعية وفي بعض المقابلات الشخصية لاحظنا أن أغلبهم خريجي الجامعات والمعاهد، بالإضافة إلى هذا عمد الكثير منهم إلى التكوين الشخصي خاصة في اللغات الحية، وفي الإعلام الآلي، ضف إلى ذلك الخرجات التكوينية التي كانت ولا زالت تمنحها المؤسسة سواء في الوطن أو في خارجه، أما الميزة الثانية في القيادة هي الخبرة الميدانية في المؤسسة حيث كان الوصول إلى مهام القيادة يمر عبر سنين طويلة من العمل، أما الميزة الثالثة فهي التجربة ومعالجة المشاكل، ومواجهة الأخطار والأزمات، كان له دور بارز في الحياة المهنية للعمال، لذلك نجد في المؤسسة بالرغم من مرور سنين طويلة إلا أن المؤسسة لازالت تحتفظ بالعديد من الإطارات والموظفين والقادة نظرا لتلك الميزات الثمينة، فليس من السهل الحصول عليها في سوق العمالة ولهذا فان نسبة 58.07% منهم يشاركون في اتخاذ القرار.

فالمؤسسة ميدان الدراسة تسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما يؤكد عدم احتكار القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث ترى القيادة الإدارية أن عملية اتخاذ

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

القرارات في المؤسسة هي من صلاحيات كل العاملين، وحسب ما توصلنا إليه فإن اتخاذ القرارات ليس أحادي الجانب. حيث أن الدراسات العلمية أثبتت أنه كلما كانت نسبة المشاركة عالية في اتخاذ القرارات كلما كانت درجة القبول عالية، ما يؤكد الترابط بين الرضا والمشاركة وبالتالي زيادة الإنتاجية العمالية، مما يؤدي لاحقاً إلى الفعالية التي هي في الحقيقة هدف كل تنظيم حديث يسعى إلى الوصول إليها.

جدول رقم (08): يوضح توزيع العينة في الكيفية التي يتخذ فيها القرار:

كيفية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
من طرف القيادة فقط	12	19.36%
التشاور مع العمال	34	54.83%
الاثنين معا	11	17.74%
حسب الموقف	05	08.07%
المجموع	26	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن بنسبة 19.36% من المبحوثين أكدوا على أن القيادة هي الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات كونها تمتاز بالفعالية وهذا ما يمثله 12 عاملاً، في حين بينت نسبة 54.83% من مجموع عينة الدراسة صرحت بأن مساهمة العمال والإداريين في هذه العملية لا يعود إلى المركزية في السلطة وفي القرار، وهذه المشاركة في اتخاذ القرارات مرده إلى عدة أسباب أخرى الخبرة، الكفاءة، التجربة التي تحظى بها العمال، ناهيك عن المؤهل العلمي والخبرة المهنية في التسيير التي يتمتعون بها، وقد بينت وأكدت الدراسات والأبحاث الحديثة على ضرورة خلق جو بين القيادة والموظفين من خلال التعاون في صنع القرارات والاتصالات، وهذا لوضع حد للصراعات الخفية والمعلنة وقبول أكبر للقرارات، ومساهمة أنجح للاتصالات، ونتيجة كفاءة في فعالية التنظيم، وما نستشفه على واقع مؤسسة ميدان الدراسة عدم احتكار السلطة في اتخاذ القرارات بالرغم من كفاءة قيادتها وفعالية نظامها، وهذا مرده إلى النظرة المسبقة للقيادة حول الموظفين أن اتخاذ القرارات أحد السمات التي من خلالها تبنى المؤسسة، وأن إسهامهم فيها غير محدود.

ويرى المبحوثين أن أحسن وسيلة تتخذ على اتخاذ القرار هي التي تتم عن طريق المشاركة وفتح الاتصال بينهم وبين القيادة الإدارية، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويترك استجابة حسنة لدى العمال، فهو عن طريق اتخاذ القرار يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، كما أنه يشعر بأنه محل ثقة

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

واحترام من طرف المحيطين به، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين معها في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما أشركوا في إعداده من برامج ومهام، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم في الحقيقة فرد مهم منها.

جدول رقم (09): يوضح توزيع العينة في تفويض السلطة

تفويض السلطة للموظفين	التكرار	النسبة المئوية
دائما	13	20.98%
أحيانا	37	59.67%
أبدا	12	16.35%
المجموع	26	%100

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 59.67% من مجموع أفراد العينة يمثلون 37 عاملا يقرون أن مشرفهم المباشر أحيانا ما يفوض لهم السلطة في حالة غيابه من أجل السير الحسن والاستمرارية في العمل، كما يأخذ باقتراحاتهم أثناء العمل ويساعدهم على تجاوز الصعاب في العمل، كما يقرون أيضا بأن مشرفهم المباشر يشجعهم على الإبداع والابتكار، بينما نسبة 20.98% من المبحوثين صرح أن المسؤول المباشر دائما يفوض لهم السلطة ويتابع المهام التي يفوضها لهم لنا أيضا سواء في حالة غيابه أو تواجده، وهذا يدل على الثقة المتبادلة بين العمال والرؤساء فيما بينهم، وهي قيم نبيلة من شأنها أن تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. يعمل على تفويض العاملين بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامهم ويعمل على متابعتهم، ما يمكن قوله هنا أن المشرف يعمل على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يساعد على تعزيز ثقة العمال بمشرفيهم.

جدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب طبيعة العلاقة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة وقوع خطأ مهني
29.03%	18	الصرامة
33.87%	21	التفهم
16.12%	10	التسامح
20.98%	13	حسب طبيعة الخطأ
100%	26	المجموع

تباينت اتجاهات المبحوثين في الإجابة في حالة وقوع خطأ مهني حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثل التفهم والتسامح في الغالب من طرف المسؤول المباشر وهذا ما تمثله نسبة 49.99% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة يمثلون 31 عاملا وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بالذين أجابوا بأن أي خطأ تتخذ ضد صاحبه الإجراءات اللازمة والصرامة حتى لا يكرره مرة أخرى وهذا بنسبة 29.03%

إن تخفيف الضغوط والاختلافات التي تبرز داخل المؤسسة، والطاقة البشرية لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدافعة لركب الحضارة الإنسانية، وهي من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، وبناء على ذلك فإن التوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية، يساعد على نجاح أهداف المؤسسة ويزيد من فعاليتها وانتعاشها. وبما أن العمال بالمؤسسة ميدان الدراسة مشبعوا الحاجات وبالخصوص من الجانب المادي لطبيعة النظام المتبع فيها. لأن قيم التسامح والاحترام من المبادئ الأساسية لبناء أي تنظيم قوي، لأن القوة في بعض الحالات لا تنتج إلا القوة.

كما يتضح لنا من خلال هذه المعطيات إلى أن المسؤولين يحبذون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات للأشخاص الذين لا تربطهم بهم أي علاقة، بغض النظر عن علاقة العمل ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين، ويلزمونهم على التقيد الدقيق بالرسميات والقواعد المكتوبة في حالة ما ارتكب خطأ مادي أو معنوي. وهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى الاهتمام والانضباط نحو تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي تأثيرها على الأداء ككل.

جدول رقم (11): يبين توزيع العينة حسب طبيعة العلاقة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة المهنية
56.46%	35	علاقة رسمية لا تتعدى حدود الاتصال الرسمي
43.54%	27	علاقة اجتماعية تتعدى حدود الاتصال الرسمي
%100	26	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة 56.46% من المبحوثين يؤكدون على أن العلاقات المهنية القائمة بين أفراد المؤسسة علاقات رسمية وهذا ما يمثله 35 عاملاً، في حين أن نسبة 43.54% من المبحوثين الذين يؤكدون أن العلاقات التي تربط العاملين مع القيادة هي علاقة اجتماعية تتعدى حدود الاتصال الرسمي وهذا ما يمثله 27 عاملاً.

إن القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول تؤكد على أن العلاقات بين العاملين والقيادة الإدارية إنما تتم في إطار رسمي للعمل، وفي بعض الحالات تتعدى الإطار الرسمي. وقد بينت الدراسات الأكاديمية أن العلاقات المهنية القائمة التي تتعدى المجال الرسمي من أقوى الأساليب تأثيراً وأيضاً في تقوية العلاقات الإنسانية في التنظيم ونجاحها في توصيل المعلومات إلى العاملين وفي تبادل الاحترام والتقدير بينهم مما يدفع بهم إلى الاستمرارية. كما أن هذا لا يعني غياب العلاقات الأخرى خارج المؤسسة والتي هي موجودة مثل الاجتماعات الخارجية. فهي لها تأثير بالغ وواسع ومميز في عمل المؤسسة، كما يرى البعض أن المهام الأولى للإدارة هي تطوير نظام هذه العلاقات حتى لا تبقى في الحدود الرسمية فقط.

جدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب الزيارات التفقدية للمسؤول

النسبة المئوية	التكرار	الزيارات التفقدية للمسؤول
50%	31	زيارات يومية
32.26%	20	زيارات أسبوعية
17.74%	11	زيارات شهرية
%100	26	المجموع

إذا اعتبرنا أن الزيارات التفقدية للمسؤول ضرورية لكل مجالات التسيير في المؤسسات فإن نجاحها إنما يتوقف على المكلفين بالسهر على تحقيقها، وعلى المسؤولين الذين يمثلون القوة الأساسية لتوجيه الأداء وعلى كل العاملين الذين يمثلون نقطة تطبيق أهداف المؤسسة. فحسن تسيير المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق كل هذه الأهداف في إطار تنظيمي جيد.

وعليه فإن معطيات الجدول أعلاه تبين لنا أن المسؤول المباشر يقوم تقريبا بزيارات تفقدية يومية من أجل الوقوف على حيثيات وطبيعة العمل والكيفية التي تسيير بها وهذا ما أوضحتها نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير يسهر على التزام العمال بالحضور بالوقت الرسمي الذي يحقق بالضرورة التواجد الفعلي داخل المؤسسة، وهذا يبين أن انعدام الصراع في بعض الأحيان مرتبط بدرجة وجود الانضباط والالتزام من طرف العمال، وغيابها سينعكس على إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة العمال، لان الانضباط واحترام الوقت الرسمي للعمل سيولد وجود دائم للعاملين بالمؤسسة وبالتالي تتحدد المهام وتتقسم الأعمال بالتساوي بين العمال، وغيابهم أو تأخرهم سوف يحدث فوضى أساسها اختلال الأدوار. وفي بعض الحالات يفهم من هذه الزيارات التفقدية أن هناك رقابة لصيقة للعمال، ولا بد على المسؤول عدم استخدام المنصب الرسمي لتحقيق مآرب شخصية على حساب العمال الآخرين والتميز بين فئة دون الأخرى، لان هذا قد يؤدي بالعمال إلى سلوك سلوكيات لم تكن في الحسبان وتعود حتما على المؤسسة بالسلب.

جدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب المسؤول على علم بكل الصراعات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المسؤول على علم بكل الصراعات المؤسسة
56.46%	35	نعم
43.54%	27	لا
%100	26	المجموع

تشير البيانات المجدولة في الجدول أعلاه والخاصة بمدى علم المسؤول بكل الصراعات الحاصلة في المؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 56.46% من مجموع عينة الدراسة يمثلون 35 عاملا يرون بأن المسؤول المباشر للمؤسسة على دراية تامة بكل ما يحدث داخلها من تأثيرات سلبية أو إيجابية، والا لما استطاع ان يتحكم في تسييرها، لأن المسؤول الناجح هو الذي يقوم بنفسه على مجريات العمل، أما الاتجاه الثاني فنجد أن نسبة 43.54% صرحت بأن المسؤول المباشر ليس على علم كامل بما يجري داخل المؤسسة وأن هناك

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

إشكاليات تتم تسويتها دون أن يعلم بها المدير، كونها لا تحتل التأجيل ويمكن حلها وديا بين الأطراف المتنازعة.

وهذا يبين أن تحقيق الاستقرار داخل أي منظمة يجب أن تتظافر فيه جهود جميع العاملين لابد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لان استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، والمعرفة الجيدة والدقيقة للقواعد التنظيمية وحسن استعمال واستغلال هذه المعرفة، تجعل من أفراد المنظمة الأكثر استفادة من علاقات السلطة بينهم وبين التنظيم، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، وكلما التزم العمال داخل المؤسسة، كلما تحقق الاستقرار بالمؤسسة. فالعامل عندما يحس أن قيمه تتوافق مع قيم المؤسسة تجعله أكثر دافعية ورغبة في الانتماء والإخلاص لهذه المؤسسة، وتبني قيمها ومعاييرها بحيث يساهم هذا الشعور مساهمة كبيرة وفعالة وإيجابية للمؤسسة، لذا فإن من بين الأهداف الاستراتيجية الفردية التي تصبوا إليها أي مؤسسة هي العدالة في التقويم والتقدير والاحترام من طرف المسؤول، وعدم التمييز بينه وبين بقية العمال بالمؤسسة وتفويض السلطة.

جدول رقم (14): يبين توزيع العينة حول من يتولى الصراعات الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تولي الصراعات الموجودة في المؤسسة
29.03%	18	المدير نفسه
51.61%	32	الموظفين فيما بينهم
19.36%	12	حسب نوعية الصراع
%100	26	المجموع

يعتبر الصراع داخل المؤسسات أمر بديهي جدا ولا تكاد تخلو منه أي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة، وعملية ادارته والتحكم فيه تتطلب قيادة ذات خبرة وحنكة ومهارة في المستوى المطلوب، ولهذا فالجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 51.61% من مجموع عينة أفراد الدراسة يمثلون 32 عاملا أوضحت أن غالبية الصراعات بين العمال تحل عن طريقهم مباشرة خاصة اذا تعلق الأمر بطبيعة الخلافات الاجتماعية أو العملية، وهذا من شأنه أن يخفف على إدارة المؤسسة حدة الصراع.

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

في حين أن نسبة 29.03% صرحت بأن الصراعات داخل المؤسسة يتولاها المدير وهذا أمر منطقي خاصة إذا كانت هذه الصراعات حادة.

إذن مساهمة العمال في حل الصراعات والنزاعات فيما بينهم يدل على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وهي إعطاء العمال الفرصة للمساهمة في حل مثل هذه الصراعات في المؤسسة دون الرجوع إلى الإدارة الوصية. ومثل هكذا إجراء من شأنه أن يعزز العلاقات بين العمال والإدارة، وهذا ما يؤدي بهم إلى التقليل من حدة الصراعات وخاصة تلك التي تنجم عن اتخاذ قرار خاطئ من طرف المدراء بسبب عدم مشاركة واتخاذ قرارات العمال، وهذا يرجع إلى وعي ثقافة المنظمة وإدارتها في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل ايجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات تساعد بطريقة مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وحل النزاعات ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة تجنب المعوقات، لان الثقافة التنظيمية الجيدة من شأنها أن توفر مناخا ملائم للحد من الصراعات، بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها والعاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح، وبهذا فإن أي قرار تتخذه يكون مدروسا وتحكمه ظروف معينة، مما يسمح لها بالابتعاد عن كل النزاعات والصراعات الداخلية والخارجية.

جدول رقم (15): يبين توزيع العينة حسب الأسلوب المتبع من طرف المسؤول في معالجة الصراع:

النسبة المئوية	التكرار	الأسلوب المتبع من طرف المسؤول
27.41%	17	معاينة الأطراف المتصارعة دون البحث عن أسباب الصراع
51.61%	32	التسوية بين الأطراف المتصارعة ووضع حل وسط لإنهاء الصراع
20.98%	13	اللجوء إلى أسلوب التعاون من أجل حل الصراع
100%	26	المجموع

بالنظر إلى ما هو مسجل في الجدول أعلاه من بيانات متعلقة بالأسلوب الأمثل في حل الصراعات بين الأطراف المتصارعة، فإننا نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابة يوحي بوجود علامة جيدة بنسبة 72.59% من مجموع عينة الدراسة يمثلون 45 عاملا صرحوا بأن غالبية الصراعات تتم تسويتها بين الأطراف دون اللجوء إلى الإدارة الوصية، وهذا مؤشر جيد على جود منظومة قيم يسودها التعاون والتسامح متزاوحة، أما نسبة 27.41% من مجموع مجتمع الدراسة يمثلون 17 عاملا أقرروا

بأن الصراعات بين العمال تفصل فيها الإدارة وذلك بمعاينة الأطراف المتصارعة دون التقصي والبحث عن أسباب هذا الصراع.

ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه لاحظنا ان جل العمال متعاونين فيما بينهم، وهذا قد يعود إلى انسجام الثقافات بين العمال والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مما يبين أن علاقة جيدة فيما بينهم.

والمتعرف عليه هو أن أي مؤسسة توجد فيها خلافات وصراعات بين العاملين والإدارة أو بين العمال نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، ويرجع كذلك إلى ان قيادة المؤسسة تشرك العمال في القرارات التي تتخذها، لأن عملية اتخاذ القرارات عادة لا يتم اتخاذها من قبل فرد واحد، بل يشارك فيها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الرؤساء والتنفيذيين والمديرين، والاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية وضع إستراتيجية محكمة للتحكم في الصراعات من خلال تزويد العمال والإداريين بالمعلومات والأفكار التي من شأنها معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالمشاركة في حل النزاعات هو نتاج لعملية تفويض السلطة وهو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والدراسات التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة

جدول رقم (16): يبين توزيع العينة حسب الحلول الموجودة للصراع:

النسبة المئوية	التكرار	إيجاد حلول للصراعات الموجودة
59.67%	37	دائما
20.97%	13	أحيانا
19.35%	12	أبدا
%100	26	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول التعاون لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية، فإن الاتجاه العام يوضح بأن العمال دائما يسعون إلى التعاون فيما بينهم لإيجاد حلول الصراعات المختلفة بينهم، حيث بينت بنسبة 80.64% من مجموع الكلي لعينة الدراسة يمثلون 50 عاملا، وأما نسبة 19.35% من مجموع أفراد مجتمع البحث يمثلون 12 عاملا أقرروا بأنهم

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

لا يجدون حلولاً للصراعات الدائرة بينهم، وهذا قد يعود إلى أنه لا توجد ثقافة التعاون والتلازم بين العمال، أو ربما يعود هذا إلى الاختلاف في الثقافة بين العمال والثقافة التنظيمية غير الموحدة في المؤسسة .

القراءة السوسولوجية لهذا الجدول تدل على أنه لا يوجد اختلاف في الأفكار والعادات والتقاليد والمعتقدات والفنون، وهذا يدل على أن هناك ثقافة تنظيمية تحكم وتضبط العمال، وكل هذا يؤدي بهم إلى التفاهم ونزاع فيما بينهم، نتيجة المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العمال داخل المؤسسة.

ومن خلال تفسير دوركايه وتحليله في تقسيم العمل في المجتمع أوضح أن هناك نوعين من المجتمعات، النوع الأكثر بساطة يتميز بالتضامن الآلي وهو ذو بناء اجتماعي غير متباين نسبياً وينعدم فيه تقسيم العمل أو يوجد في أدنى درجاته، والنوع الحديث يتميز بالتضامن العضوي وبه تقسيم واسع للعمل، بالنسبة لدوركايه تقسيم العمل في المجتمع حقيقة اجتماعية مادية تتضمن الدرجة التي يتحدد فيها تخصيص الأعمال والمسؤوليات.

جدول رقم (17): يبين توزيع العينة حسب المفاضلة بين القيادة السابقة والحالية:

المفاضلة بين القيادة السابقة والحالية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	64.51%
لا	22	35.49%
المجموع	26	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول المفاضلة بين القيادة السابقة والحالية، فإن الاتجاه العام للإجابة المبحوثين بينت القيادة الحالية أحسن من القيادة السابقة في تسييرها والإستراتيجية المنتهجة من قبلها في حل جميع القضايا المطروحة بين العمال داخل المؤسسة، وهذا بنسبة 64.51% يمثلها 40 عاملاً، أما الاتجاه الآخر فيرى أن القيادة السابقة أحسن من الحالية وهذا ما تمثله نسبة 35.49% بمجموع 22 عاملاً.

إن القراءة السوسولوجية لهذا الجدول تبين لنا أن ثقافة القيادة الحالية متفهمة وتتماشى وطبيعة التطورات الحالية، وهذا كله يؤدي بهم إلى التقليل من احتدام الصراع بين العمال والإدارة لأنهم

الفصل الخامس _____ تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة

متفاعلين ومتفقيين ومطلعين على القوانين والتنظيمات الخاصة بطبيعة العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى توحيد ثقافة تنظيمية واحدة

جدول رقم (18): يبين توزيع العينة حسب الأسلوب الأمثل في احتواء الصراعات:

النسبة المئوية	التكرار	الأسلوب الأمثل في احتواء الصراعات
22.58%	14	أسلوب التجنب
45.16%	28	أسلوب التنازل
19.36%	12	أسلوب التسوية
12.90%	08	أسلوب التعاون
00%	00	أسلوب التنافس
%100	26	المجموع

إذا ما بحثنا في بيانات الجدول أعلاه ومن خلال ما تم الوصول إليه يتضح لنا أن الأسلوب الأمثل في احتواء الصراعات يعود بالدرجة الأولى إلى أسلوب التنازل، وهذا ما تمثله 45.16% من مجموع مجتمع البحث يمثلون 28 عاملا وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بغيرها من النسب الأخرى، حيث بينت نسبة 22.58% أنها تميل إلى أسلوب التجنب وعدم الدخول في صراع لا تعلم نتائجه، وهذا ليس هروبا بقدر ما هو ضمانا للاستقرار والمردودية، لأن المتعارف عليه أنه كلما كان صراع بين العمال أنفسهم أو مع الإدارة، كلما كان ذلك على حساب الإنتاج، والجدول السابقة بينت أن إعطاء الحق للعمال في المشاركة، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم وأكثر قابلية للتغير والتطور، يتبين لنا أن غالبا ما يظهر نوع من الانسجام وعدم فرض القوة من المسؤولين الذين لا يسمحون للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية ويعتمدون على الرقابة المباشرة واللياقة للعامل، بحيث يكون هدفهم الوحيد من ممارسة العملية الرقابية تحقيق الفعالية للمؤسسة على حساب المورد البشري .

ومؤسسة توزيع الكهرباء باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية والرسمية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة، لذا يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه وأدواره المخصصة له على أكمل وجه، وهذا بدوره يقلل من الصراعات مما يزيد في الرفع من الروح المعنوية للعمال الذي بدوره يحقق الالتزام والانضباط، ويصبحون أكثر حرصا على أداء الأعمال دون أية عقدة نقص، كما أن المشاركة داخل المؤسسة تعتبر من بين الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات المعاصرة والمتطورة، والتي تكمن قوتها في مقدرتها على خلق أهداف مشتركة تتوحد

بين المراقبين والعمال، فالمشاركة في التسيير تعني أهداف مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجدد الجميع لتجسيم المصلحة العامة، كما أن إعطاء الحرية للعمال تجعلهم أكثر امتثالا وتعاوناً، لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، كما أن العامل بالمؤسسة إذا لم يعاني من وجود تمييز بينه وبين زملائه بسبب المحسوبية فإنه يصبح أكثر إبداعاً، لذا فإعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز تجعلهم أكثر طاعة وحرصاً على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وإيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعلها أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني والجد من الصراعات التنظيمية، وتأكيد ضرورة تغيير الهياكل والنظم التنظيمية وشبكة العلاقات لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

وعليه فإن التكتلات العمالية داخل أي مؤسسة لا ينظر إليها على أنها تكتلات هدم فقط، من شأنها أن تجعلهم يحسون بالرضا والالتزام الوظيفي، وعليه نستنتج أن طبيعة العمل ومكانه والمستوى التعليمي للعمال قد أكسب العمال ثقافة تنظيمية خاصة، واستطاعوا بذلك التأقلم والاندماج مع بعضهم البعض، وخلق جو عمل يسوده الاحترام المتبادل والعلاقات الحسنة.

مناقشة النتائج:

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد نال مفهوم الصراع حيزاً كبيراً من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي، وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (إدارة الصراع التنظيمي)، لاعتقادنا بأن هناك علاقة تأثير بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين جانب من جوانب الصراع التنظيمي المتضمن في القيادة والرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية. بحيث تناولت إشكالية الدراسة تساؤلين حول القيادة الداعمة والقيادة التشاركية ودورهما في الحد من الصراع الوظيفي بين العمال. ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تمّ بناء نموذج الدراسة يتكون من فرضيتين، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في شركة الإنتاج والتوزيع للكهرباء، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تمّ جمعها من الميدان، وتفريغها في جداول إحصائية بسيطة، تمّ تحليلها وتأويلها انطلاقاً من الواقع والمعارف النظرية، لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

أ- ملخص الفرضية الأولى:

إن ظاهرة المشاركة في اتخاذ القرار لها آثار ايجابية على المؤسسة، فنجدها تؤدي إلى توحيد الجهود واستقطاب الكفاءات وتمكينها من العمل، كما أنها تؤدي إلى زيادة حجم الولاء والاحترام والتعاون ونبذ الحقد والكراهية، وهذا مؤشر قوي في حق العامل.

ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ضل الإطار النظري وإشكالية الدراسة وفروضها. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

إن المؤسسة من خلال المسؤولين لا تعمل على التمييز بين العمال، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تطبيق العدالة الرشيدة القائمة على القواعد الرسمية، وبالتالي على نشر التآزر بين العاملين وهذا ما تفسره نسبة 58.07%

كما أن المؤسسة ميدان الدراسة تحرس على تفويض العاملين بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامهم من طرف المسؤول ويعمل على متابعتهم، ما يمكن قوله هنا أن المشرف يعمل على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يساعد على تعزيز ثقة العمال بمشرفيهم.

كما أكدت الدراسة أيضا على أن العلاقات بين العاملين والقيادة الإدارية إنما تتم في إطار رسمي للعمل، وفي بعض الحالات تتعدى الإطار الرسمي. وقد بينت الدراسات الأكاديمية أن العلاقات المهنية القائمة التي تتعدى المجال الرسمي من أقوى الأساليب تأثيرا وأيضا في تقوية العلاقات الإنسانية في التنظيم ونجاحا في توصيل المعلومات إلى العاملين وفي تبادل الاحترام والتقدير بينهم مما يدفع بهم إلى الاستمرارية.

ب- ملخص الفرضية الثانية:

خلصت نتائج الدراسة إلى ان جل العمال متعاونين فيما بينهم في الكيفية أو الطريقة التي يتم بها إدارة الصراع، وهذا قد يعود إلى انسجام الثقافات بين العمال والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مما يبين أن العلاقة جيدة فيما بينهم (أنظر الجدول 15).

كما دلت النتائج أيضا على انه لا يوجد اختلاف في الأفكار والعادات والتقاليد والمعتقدات، وهذا يدل على ان هناك ثقافة تنظيمية تحكم وتضبط العمال، وكل هذا يؤدي بهم إلى التفاهم ونبذ النزاع فيما بينهم، نتيجة المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العمال داخل المؤسسة.

كما يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين راضين على عملهم مع القيادة الحالية داخل المؤسسة، ويفسر هذا من خلال تقييمهم للمؤسسة وبالجو السائد بها، بحيث أن غالبية المبحوثين أشاروا من خلال تقييمهم للقيادة على أنها قيادة متفهمة للعمل وتماشى وطبيعة التطورات الحالية (أنظر الجدول 17).

النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتائج البحث المتمثل في الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة ونخلص فيما يلي:

أن أغلبية العينة المبحوثة من الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الصناعي واحتكاره على الذكور بنسبة كبيرة وجود المؤسسة بالمنطقة الصناعية التي تبعد عن التجمعات السكانية.

أن متوسط عمر العينة قدر ب 40 وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة التي تتمتع بالإبداع، وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز.

- أن أغلبية العينة متزوجون وهذا ما يجعلهم أكثر ارتباطا والتزاما بالعمل

إن المشرف يشجع على العاملين على الإبداع الابتكار وأنه يفوضهم المهام ويتابع معهم المهام التي فوضها لهم ومن خلاله نجد أن المشرفين في مؤسسة الإنتاج والتوزيع للكهرباء يعملون على تمكين العاملين.

كما بينت الدراسة أيضا أن الجو السائد في المؤسسة ينطوي على قيم وعلاقات إنسانية في المستوى من شأنها بناء علاقات جيدة بين العمال وبناء روح الفريق ويوفر المناخ المناسب للعمل الجماعي.

انه رغم الاختلاف في الأفكار والعادات والتقاليد للعمال واختلاف الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلا أن هذا ساهم في التقليل من حدة الصراع، وهذا من خلال القيم التي تعمل على غرس مبدأ الاحترام والتعاون احترام الوقت والإحساس بالمسؤولية والسعي وراء إشباع الحاجات المادية، وكل هذه المبادئ تكمن في اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وعدم توحيد أفكار واقتراحات وسلوكيات واتجاهات العاملين .

بالإضافة إلى ذلك وجود قيادة متفهمة كان لها دور تجنب وتخفيف كل الأخطاء والمشاكل في تأدية الأعمال داخل المؤسسة من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرار، مما أدى بالعمال إلى التلاحم والانسجام فيما بينهم ومواكبتهم للتطورات والمستجدات الحاصلة في المؤسسة ميدان الدراسة.

وأيضا أنهم أكثر قربا بأهداف المؤسسة وبهذا المعنى الثقافي الذي يعتمده الفاعلين فإن جل العمال كان لهم دور وأهمية وحرية في التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم.

وكل هذا أدى بهم إلى زيادة الروح المعنوية والانتماء والولاء والرضا الوظيفي بما هو سائد في المؤسسة وهذا ما انعكس إيجاباً بالوقوف على حدة المشاكل والصراعات ومحاولة التخفيف منها، بسبب فرصة المشاركة في بناء القرارات التي تخص المؤسسة التي ينتمون إليها.

التوصيات والاقتراحات

- نظراً للأهمية التي يحظى بها مفهوم الصراع التنظيمي في إحداث الرضا الوظيفي، فإننا نرى انه من الأهمية دراسة أهم العوامل والمحددات التي من شأنها أن تحد من تفاقمه، وذلك من اجل تعميق الفهم أكثر لهذا الموضوع، وإيجاد السبل النافعة الموجهة له في حالة حدوثه بالمؤسسة.
- التأكيد على ضرورة تفادي الفردانية في التسيير، واشراك العمال فيه كقوة فاعلة لها تأثيرها القوي في الحد من الصراعات.
- نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على تحقيق العدالة بين العمال وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية، بدون ضغوط خارجية.
- إثراء مبدأ المشاركة في العملية التسييرية للعمال والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال، وفتح مجال المشاركة لجميع أفراد المؤسسة، وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة.
- ضرورة إتباع المؤسسات للأسلوب الرقابي الذاتي إذ، قوة التنظيم تكمن في مدى قدرة المسؤولين في اختيار الأسلوب الأنجع لتفادي أي صراع من شأنه أن يفتك بالمؤسسة.



خاتمة



يمثل موضوع الصراع التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الاستغراق التنظيمي من خلال كبحه واعتماده كثقافة ايجابية ممارسة.

في خضم الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي عبر مؤشرات القيادة التشاركية والقيادة الداعمة ومدى مساهمتهما في التقليل من الصراع داخل المؤسسة، لأن الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام الذي يظهره العمال وبقائهم في مناصبهم متوقف على المناخ التنظيمي السائد فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالصراع التنظيمي، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين، وتزيد من انتمائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهدافها في ظل المنافسة. فالاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لتحثهم على بذل جهد وتحسين الأداء ووظائفهم، والرضا عن العمل واستقرارهم مرتبط أساسا بتوفير مناخ تنظيمي فعال من شأنه أن يساهم بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها، والمحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المؤسسة، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها وتحليلها والوقوف على آثارها باستمرار. فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين، وتزيد من انتمائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة.

فالعامل في أي مؤسسة كانت كلما نال نصيبه من الرعاية والتشجيع والاهتمام داخل المؤسسة، وتوفرت له الإمكانيات المادية والمعنوية والظروف التنظيمية المرضية، أدى به ذلك إلى رفع الروح المعنوية ودافع الانجاز لديه، ويفرز استقرارا وظيفيا ايجابيا، لأن التمسك بالعمال ذوو الخبرة والكفاءة المهنية تسعى إليه كافة المؤسسات، فهذه الأخيرة تعمل على استثمار مواردها بشكل ايجابي بمنحهم الحوافز وتمكينهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وخلق بيئة عمل مناسبة، فبقدر الإشباع الذي تحققه بيئة العمل للعامل من تحقيق لرغباته وأهدافه، بقدر ما يؤثر ايجابا على فاعليته وارتباطه واستقراره في الوظيفة، ويبعث فيه شعورا بحب وانتماء للمؤسسة التي وفرت له كافة متطلباته وبذلك يحافظ على عضويته فيها.

إذ تعتبر مؤشرات الاندماج والالتزام والاحترام بمثابة دوافع تدفع بالعامل إلى تقوية الرغبة في الاستمرار بالعمل، والاعتزاز والافتخار بها عند التحدث عنها، واعتبار مشاكلها جزءا من مشاكله الخاصة والالتزام بالعمل على تحقيق أهدافها.



قائمة المراجع



- قائمة المصادر والمراجع -

• القرآن الكريم:

القواميس والمعاجم:

1- ابن منظور: لسان العرب، مجلد 3، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2008.

2- المنجد في اللغة والأعلام، ط 43، دار المشرق بيروت، لبنان، 2009.

الكتب:

3- أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر-أصول والمهارات، دط، دن، مصر، 2002.

4- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

5- أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، جامعة المنصورة ط2، جمهورية مصر العربية، 1998.

6- أحمد جبر وعبد المحسن جودة. السلوك الانساني في المنظمات. "المنصورة مصر، ط1 1999 م.

7- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر 2000.

8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.

9- أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، د ط، دار القومية، مصر، 1965.

10- أحمد ماهر «السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات»، دار الجامعيين للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط8، 2003م.

11- أحمد يوسف أحمد اللوح: دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية، غزة 2008.

12- أحمد يوسف أحمد اللوح، بوجمعة نبيل: دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، تحت إشراف الدكتور عبد المجيد عبدوني، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية باتنة .

13- إمام موسى صافى: ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977.

14- أندروود سيسزلافني، ماركجيولاس، السلوك التنظيمي والأداء، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

15- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص47

- 16- حسن الحاك، نظرية المنظمة دراسة علمية في المنظمة وتنظيم، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
- 17- حسن الحاك، "نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1975م.
- 18- حسن حريم: السلوك التنظيمي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- حسن عبد الحميد رشوان، المجتمع والتصنيع، دط، المكتب الجامعي، مصر، 1995.
- 20- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دط، الدار الجماعية، مصر، 2003.
- 21- زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017.
- 22- زياد يوسف معشر، "الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن" / المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- 23- زيد منير عبود: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 65. لرونا لذي ريجيو-ترجمة فارس فهمي: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 1999.
- 24- سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات علمية-، دط، دار الصفاء، الأردن، 2008.
- 25- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه، الجزائر، 2012.
- 26- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه، الجزائر، 2012.
- 27- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دط، دار وائل، الأردن، 1999.
- 28- سوزان ومحمد هيبه. «استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيم" 2000م.
- 29- شاكر جار الله الخشاب، "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة"، وحدة ايجابية الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية، الاردن، م7، ع 1، 2004، 2004.

- 30- صلاح اشراي، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، د ط، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972.
- 31- صلاح الدين محمد الباقي، " السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001.
- 32- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 1974.
- 33- عادل مختار الهواري، سيولوجيا الصناعة، د ط، مكتبة الفلاح، الكويت، 1985.
- 34- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35- عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، د ط، الهيئة العربية العامة للكتاب، 1976.
- 36- عبد العزيز محمد ملائكة، "تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار النوايع للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989م.
- 37- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الأفراد، د ط، الدار الجامعية، لبنان، 1997.
- 38- العتيبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة تخرج لنيل شهادة - ماجستير، السعودية، 2006.
- 39- علي الشرقاوي: التنظيم، د.ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، دون ذكر السنة.
- 40- عمار بوحوش، محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 41- عمار بوحوش، محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 42- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 43- فضيل دليوو اخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية) منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، 1999.
- 44- فضيل دليوو اخرون: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية) منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، 1999.

- 45- كمال محمد المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 1995م.
- 46- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 47- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك التنظيمي-مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- 48- محمد الصريفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص73. محي الدين زكريا النووي، "رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين «، دار حياء الكتب العربية للقاهرة مصر، 1955م.
- 49- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر، الجزائر، 1996.
- 50- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 51- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 52- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 53- محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 54- محي الدين زكريا النووي، "رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين"، دار حياء الكتب العربية للقاهرة مصر، 1955م.
- 55- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، دط، المؤسسة الوطنية، الجزائر.
- 56- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 57- منصور ذهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، دار الشعب، مصر، 1993.
- 58- موسى اللوزي. التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، الأردن.
- 59- ناصر محمد الحيلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - من متطور كلي مقارن-، د ط، محمد الإدارة العام، السعودية، 1995.
- 60- نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دط، مطبعة طرابيين، سورية، 1986.

المذكرات

61- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: دراسة مكملة لشهادة الماجستير حول أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، تحت إشراف الدكتور يوسف عبد العطية بحر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2008.

المجلات:

62- سمير احمد عسكر: دور الصراع في الإدارة " المجلة العربية للإدارة م 7.ع4، ص 26-39 عمان، الأردن، 1983م.

63- عباس عبد المهدي «إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، م 20، ع2، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2005.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

إدارة الصراع التنظيمي ودور في الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسيلة

إعداد الطالبة: جزولي عبير إشراف الأستاذ: أ.د/ بن خالد جمال

أخي، أختي

بغرض دراسة وتحليل الرضا الوظيفي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من العمال لدى مؤسستكم المحترمة، وأملنا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان والتعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا بكل صراحة وموضوعية، كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل:
- 6- الوظيفة في العمل:

المحور الثاني: تساهم مهارات القيادة التشاركية في تحقيق الرضا عن الممارسات القيادية

- 1- هل يتم إشراكك من طرف القيادة العليا في عملية صنع القرار؟ دائماً أحياناً أبداً
- 2- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
يتم اتخاذ القرارات من طرف القيادة وحدها دون إشراك المرؤوسين
يتم التشاور مع المرؤوسين الاثنين معا حسب الموقف أخرى تذكر
- 3- هل يقوم القائد بتفويض جزء من صلاحياته إلى الموظفين؟ دائماً أحياناً أبداً
- 4- هل يكون القائد حاضراً في كل المواقف التي تمر بها المؤسسة أم في بعضها فقط؟ نعم لا
- 5- هل يتم إجبارك من طرف القيادة على القيام بمهام إضافية خارج نطاق مهامك الرسمية؟ نعم لا
- 6- هل الالتزام بالعمل يقلل من الصراع التنظيمي في المؤسسة؟ نعم لا
- 7- عند وقوعك في خطأ مهني كيف تكون ردة فعل رئيسك؟
الصرامة التفهم التسامح حسب طبيعة الخطأ
- 8- ما طبيعة العلاقة بينك وبين رئيسك؟
علاقة رسمية لا تتعدى حدود الاتصال الرسمي علاقة اجتماعية تتعدى حدود التعامل الرسمي
- 9- هل يقوم المسؤول المباشر بزيارات تفقدية داخل المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل هل هي؟
زيارات يومية زيارات أسبوعية زيارات شهرية
- 10- هل المسؤول المباشر حريص على معرفة كل ما يحدث في المؤسسة؟ نعم لا
- المحور الثالث: تساهم القيادة الداعمة في تحقيق الرضا عن عدالة التوزيع
- 11- هل تعتقد بأن المسؤول على علم بكل الصراعات الموجودة بالمؤسسة؟ نعم لا
- 12- من يتولى حل الصراعات الموجودة في المؤسسة؟

المدير نفسه الموظفين فيما بينهم حسب نوعية الصراع والأطراف المتصارعة

13- ما هو الأسلوب المتبع من طرف المسؤول في التعامل مع الصراعات؟

معاينة الأطراف المتصارعة دون البحث عن أسباب الصراع.

التسوية بين الأطراف المتصارعة ووضع حل وسط لإنهاء الصراع

اللجوء إلى أسلوب التعاون من أجل حل الصراع.

14- هل يفتح المسؤول المباشر المجال لكل الفاعلين في المؤسسة للنقاش حول إيجاد حلول للصراعات

الموجودة في المؤسسة؟ دائماً أحياناً أبداً

15- هل ترى بأن القيادة الحالية أفضل من القيادة السابقة في احتواء الصراعات؟ نعم لا

16- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل هل لأنها

تساهم في حل المشكلات التنظيمية

لأنها قيادة متفهمة

تساهم في احتواء الصراع

17- هل أنت راض عن القيادة الحالية للمؤسسة؟ نعم لا

18- في رأيك ما هو الأسلوب الأفضل الذي يجب أن تتبعه الإدارة في احتواء الصراعات؟

أسلوب التجنب أسلوب التنازل أسلوب التسوية أسلوب التعاون

أسلوب التنافس



القسم: علم الاجتماع

استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم واللقب: عبد جزي
اسم الأب: السعيد اسم ولقب الأم: عزوة
تاريخ الأزيداد: 11/03/1999 مكان الأزيداد: سيدي عيسى
رقم الهاتف: 06.98.03.74.50 البريد الإلكتروني: daoudja.zouli@gmail.com
المتوان الشخصي: حي 924 مكن بالبريد
البكالوريا: المعدل: 11.11 الشعبة/التخصص: آداب وفلسفة
سنة الحصول على شهادة البكالوريا: 2017
الليسانس: تخصص الليسانس: علم الاجتماع الدفعة/سنة التخرج: 2021
الماستر: تخصص الماستر: علم اجتماع لتسليح العمل الدفعة/سنة التخرج: 2023/2022
المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام):
الوضعية المهنية: موظف: عاطل عن العمل
في حالة موظف: وظيفة عمومي: قطاع خاص
المصلحة المستخدمة: اسم المؤسسة / الشركة:
الرتبة في العمل:
التصيفة:
موظف دائم: موظف في إطار عقود: نوع العقد:

إمضاء الطالب(ة)

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): جزولي عيسى
الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: رقم المسجل L00525561
الصادرة بتاريخ: 2021/10/28 عن دائرة: مسيلة
المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنمية والعمل تحد: رقم التسجيل: 161735098329
والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر)
عنوانها: ادارة الصراع التنموي دورها الرضا الوطني

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 2023/06/12

إمضاء المعني(ة):





كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع:

إدارة الصراع التوظيفي ودوره في الرضا الوظيفي

إعداد الطالب (ة):

رقم التسجيل: 161735098329 -1 حيزولي عيسى

-2

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم اجتماع تطبيقي وعمل

إشراف: أ.د. جمال بن جمال الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2023 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



أ.د. بيقة ليلي

أ.د. بن خالد جمال



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): جزوي عبير
الصفة (طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: رحمة السجدة
الصادرة بتاريخ: 2021/10/26 عن دائرة: مسيلة
المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التطبيقي والعمل تحد, رقم التسجيل: 161735098329
والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر)
عنوانها: ادارة الصراع التطبيقي ودور الرضا الوظيفي

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 2023/06/12

إمضاء المعني (ة):

