

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة وحكامة محلية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): باشا سليمة

تحت عنوان

تأثير الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بلدية سيدي عيسى المسيلة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم و اللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بن عمير جمال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عنتر بن مرزوق
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بلعسل محمد

الموسم الجامعي: 2018/2019م

1439 - 1440هـ

شكر وعرفان

الحمد لله وحدها يليق بهقامه والصلاة والسلام على نبي الخلق وامامه محمد بن عبد الله
وعلى آله وصحبه ومن ولاءه

أما بعد:

يسعدني وقد انهيت بفضل الله ورعايته اعداد هذه المذكرة، أن أتوجه الى الله العلي
القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأثار الطريق أهامي، وأهدني بالعزم والتصميم لإتھام هذا
العهل العلمي المتواضع، وفيض لي من الأساتذة الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم
وأرشدوني الى طريق الصواب.

في البداية أتقدم بعظيم الشكر واللامتنان لأستاذي المشرف "بن مرزوق عنتره" على
ارشاداته القيمة وتوجيهاته طيلة فترة البحث وعلى اهتماماته الكبيرة والمتابعة المستهرة
لهذه الدراسة وحرصه الشديد على إتھام هذا العهل في أحسن صورة. كما لا يفوتني ان
اشكر لجنة المناقشة التي تكرومت ووافقت على مناقشة هذا العهل فكل الشكر
واللامتنان.

ولئن الشكر هو أقل ما يهكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعني الا ان أشكر جامعة
المسيلة وأخص بالذكر "كلية الحقوق والعلوم السياسية" وخاصة قسم العلوم السياسية
والعلاقات الدولية وطاقمه وكل القائمين عليه سواء من أساتذة أو مسؤولين ، طلبة أو
عھال كل من قدم لي نقطة من بحر العلم ذلك أو وجهني ولو بكلمة منه وهذا لها لھم
الفضل في إتھام مشواري الدراسي، وبلوغي هذا المستوى العلمي ولا أنسى كل من قدم
لي يد العون وكل القائمين من مشرفيين وعاملين ببلدية سيدي عيسى على رأسها
"السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي" وأخص بالذكر النائبة العامة فشكرا جزيل الشكر
وجزاهم الله عني كل خير.

إهداء

أهدي ثمره جهدي وعهلي هذا إلى العقول الهبصرة والقلوب المستبصرة إلى أعز ما أهلك
في هذه الدنيا إلى الشروع التي تشتعل لتتير دربي
إلى الزهور اليانعة التي لا تذبل
إلى من أعطاني العزم والقوة لهتابة الهشوار حتى النهاية
إلى القلوب الهلينة بالحب والحنان إلى والدي الكريهين
إلى من أثر على نفسه وجفت جبينه من أجل ان يوفر لي العيش السعيد والحياة الهنيئة
إلى المعنى الكبير للود والعطاء
"أبي" لا يدرهني الله دفعه النظر الى عينيك
إلى من سقتني رحيق الحياة دهعا وسهرا
إلى من غهرتني بدعائها ليلا نهارا
حتى يبسر لي الله هشواري هذا ويزيدني تطورا وازدهارا
"أمي" اللهم متعني بطول عمرها وحسن برها
"أداهمها الله إكليلا غالي على رأسي ما حبيت"
إلى من تربيت معهم تحت سقف واحد، وعشت معهم أحلى أيام عهري وطفولتي إلى
مصاييح بيتنا إخوتي
إلى قرعة عيني وهدوء سكاني وطيبة قلب وصوت لسان إلى
"أخي" جهال الدين" حفظه الله لنا وجعله نسمة دائمة لا زائلة في أرجاء بيتنا وحياتنا
إلى زهرات حياتي وبسهمات قلبي ونسهمات بيتي إلى اعز وأغلى أخوات "حياة" "رزيقة"
"بسبس" اداهكم الله لي سندا وفخرا ونورا في حياتي ووفقني وإياكم إلى ما يحبه ويرضاه
إلى من أنارت بيتنا بنور براءتها ونشرت الفرح أرجاء حياتنا
إلى عنوان البسمة والهرج وعالم الطفولة والفرح
إلى عصفورة خالتها "مرام" حفظها الله ورعاها برعايته وجعلها شهعة في بيتنا لا تنطفى
إلى كل الأهل والأحبة إلى عهود البيت الكبير جدتي الغالية، وكل أعماهي وعهاتي أخوالي
وخالاتي و كل من يهدني بصلة رحم ولا أنسى أختان وصديقتان عزيزتان "إيمي" "فيفي"
إلى كل رفيقاتي دربي وهشواري الدراسي "صديقاتي" صديقاتي دون استثناء اللواتي كن
لي فخرا. وذخرا طيلة هشواري الدراسي والحياتي
فاتمنى من الله عزوجل أن يجهمني وإياكم في مقام الخلود وأن يتم بيننا بالهودة والهبة
والإخلاص هدى الحياة.

سليمة

مقدمة

يمثل الصراع احد التحديات التنظيمية التي تشهدها العديد من المؤسسات الإدارية في العصر الحديث، يعتبره بعض الباحثين أمرا طبيعيا يحدث في جميع المؤسسات وله انعكاسات ايجابية، فقد يؤدي إلى زيادة التنافس بين العاملين بما من شأنه أن يعود على المنظمة بالربح وزيادة الإنتاجية، وهناك من يعتبره أمرا سلبيا قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية تهدد استقرار المؤسسة والعاملين معا.

في هذه المذكرة سنقوم بتحليل موضوع الصراع التنظيمي واهم تأثيراته على الاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال دراستنا لأحد الإدارات العمومية الأكثر قربا من المواطنين والمتمثلة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي عيسى، ولاية المسيلة، وسنحاول الوقوف فيها على أهم الجوانب السلبية من أجل العمل على تجنبها، وأهم الآثار الايجابية من أجل الأخذ بها والاستفادة منها.

أهمية الدراسة:

تكمن هذه الدراسة من ناحيتين هما:

1- الناحية العلمية:

- حسب ما توفر لدينا من مصادر ومراجع في هذا الموضوع وخاصة في مكثباتنا تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي جمعت بين هذين المتغيرين، وبذلك فهي محاولة لإثراء المعرفة العلمية حول هذا الموضوع.

- تزويد مكتبة الكلية بهذه الدراسة المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

2- الناحية العملية:

- يمثل هذا الموضوع أهمية بالغة للإدارة محل الدراسة حيث سيفيدها في معرفة أهم عوامل الصراع وتأثيراته على الاستقرار الوظيفي، وهذا من شأنه أن يساعدها على التعامل مع إدارته بطريقة ايجابية عملية تستفيد من خلالها من الايجابيات وتبتعد عن السلبيات.
- تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تقديم بعض الحلول العملية لترشيد السلوك التنظيمي على مستوى البلدية محل الدراسة، بما من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

1-الأهداف العلمية:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال دراسة مراحل تطوره ومستوياته وكذا البحث عن الأسباب التي تسهم في نشوءه وانتشاره بين الأفراد، بالإضافة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها إدارته بطريقة فعالة.
- التعرف على موضوع الاستقرار الوظيفي بتوضيح عناصره و دوره في المنظمة، ومدى تأثير الصراع التنظيمي عليه.

2- الأهداف العملية:

- إعطاء فكرة واضحة و تقريبا من الباحث عن واقع الصراع التنظيمي في بلدية سيدي عيسى وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة.

- إبراز الدور الذي تلعبه الصراعات التنظيمية واهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد العاملين ومدى تأثيرها على المردودية الإنتاجية للمؤسسة.

-محاولة الخروج بنتائج وتقديم توصيات واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

مبررات اختيار الموضوع:

-هناك العديد من المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

1- مبررات موضوعية:

- يعد موضوع الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي على المستوى المحلي من الموضوعات الهامة التي تندرج ضمن تخصص الطالبة.

- اختيار هذا الموضوع انطلاقا من معطيات الواقع المعاش واستنادا للمستجدات الحاصلة على الساحة الإدارية الجزائرية.

-تعد هذه الدراسة حصيلة تقييمية حول الأسباب والمؤثرات التي يخلفها الصراع وما ينجر عنه من نتائج على الأفراد العاملين.

- تسليط الضوء على هذا الموضوع وزيادة اهتمام العاملين والمسؤولين به على حد سواء، وبالتالي محاولة زيادة المعلومات وإثراء النقاش حول هذا الموضوع.

2-مبررات ذاتية:

- رغبة الباحث الشخصية في تناول هذا الموضوع.

- الاختيار الشخصي لبلدية سيدي عيسى كميدان لدراسة حالة وذلك كوني احد مواطنيها، مما يسهل لي القيام بدراسة حالتها مقارنة بمواقع أخرى.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:- دراسة احمد يوسف احمد اللوح: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في الأزهر والإسلامية (غزة)¹، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي بكل الجامعتين من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما، حيث تم تحديد مستويات الصراع التنظيمي، أهم أنواعه، مراحل ومصادره، كما بحثت في كيفية التعامل معه، واكتشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية والاستراتيجيات داخل كل من جامعة الأزهر بغزة والجامعة الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستويات الصراع داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا إن مستوياته في الجامعة الإسلامية (9،42) أقل منها في جامعة الأزهر (2،53)،
- إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية تقدر نسبته (7،44)، أقل منها في جامعة الأزهر (4،56)،
- أن هنالك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي لها، وقد أوصت هذه الدراسة ب:
- ضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة منها للتعامل معه.

¹ أحمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في الأزهر والإسلامية (غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، بغزة والجامعة الإسلامية.

-الدراسة الثانية:

-قام بها الباحث "طارق بن موسى العتيبي بعنوان: "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" وهي رسالة ماجستير التي أجريت على الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض¹. انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده:

-ما مستويات وأسباب الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

_التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

-التعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

-التعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمل والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض متوفرة بدرجة متوسطة.

-انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أساس غياب الشخصية الوظيفية.

¹ - طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها على الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، السعودية.

-انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أسباب الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أسباب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1-الرتبة العسكرية

2-العمر في المؤهل العلمي.

الدراسة الثالثة:

- دراسة ناصر قاسمي قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر تحت عنوان:"الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري".¹

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية والغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير، فكلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وزاد التعاون التنظيمي .

- أن ابتعاد الإدارة عن الاستماع عن الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووجود عدة عوائق للاتصال أدى إلى إثارة مظاهر الصراع.

- أن أهم ما يميز إدارة المنظمة في الجزائر من خلال دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر هو اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، وكلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك.

¹- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

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

إشكالية الدراسة:

إن الصراعات التنظيمية على خلاف حدثها ودرجتها تعد أمراً طبيعياً في سائر المنظمات، حيث أنها تعد من المشكلات الإدارية التي تواجه العمال في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية وضبط الصراعات التنظيمية داخل المنظمة بما من شأنه أن يساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين، وسنحاول من خلال دراسة هذا الموضوع معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الإستقرار الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن الإشكال التالي :

🚩 كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الإستقرار الوظيفي للعاملين على مستوى بلدية

سيدي عيسى بالمسيلة؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

_ ما هي طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي؟

_ ما هي أهم الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي ؟

_ فيما تتمثل أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

_ كيف تنعكس معوقات إدارة الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي في المنظمة؟

- ما واقع الصراع التنظيمي على مستوى بلدية سيدي عيسى وما هي انعكاساته على

الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها؟

فرضيات الدراسة:

نظرا للأهمية التي تكتسبها الفرضيات في البحث العلمي، وفي محاولتنا للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات التي يثيرها موضوع "تأثير الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين"، فقد حاولنا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- يتأثر الاستقرار الوظيفي للعاملين على مستوى بلدية سيدي عيسى بحالات ومستويات الصراع السائدة داخل البلدية.

-الفرضيات الفرعية:

- تكمن العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي للعاملين في كونها تكاملية يخدم كلاهما الآخر لتحقيق الأهداف المرجوة.

- للصراع التنظيمي آثار عديدة منها ما يحقق نقاط إيجابية تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي للعامل في المنظمة أثناء أداء عمله، ومنها ما هي سلبية تعيق العمل الإداري ويؤدي بذلك إلى نتائج غير مرضية للعامل أو المؤسسة.

- تعد استراتيجيات الصراع التنظيمي من أهم الأساليب المتخذة كإجراءات لحل الصراع وإدارته بكفاءة وفعالية داخل المنظمة ولتحقيق المصلحة العامة.

مناهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة الميدانية إلى بعض المناهج لتحليل ودراسة الظاهرة، وهذه المناهج هي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يشير لها موضوع البحث¹، لذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1982،

تصميم البحوث ولدراسة الحقائق الراهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث¹، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: ويعرف بأنه في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في بحيث يستطيع الباحث بحيث يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها²، وهو يعتمد على جمع البيانات ميدانياً بوسائل متعددة ويتضمن بدوره الدراسة الكشفية الوصفية والتحليلية³.

ونظراً لطبيعة موضوعنا فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، فهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر. ولقد استخدمنا المنهج الوصفي لطبيعة الموضوع الذي يدرس ظاهرة الصراع التنظيمي بحيث أننا نسعى لدراسة موقف الصراع وتأثيره على استقرار العامل، كما هو موجود في الواقع وتحديدًا يتم هذا التشخيص عن عملية وصفية للظاهرة المدروسة بحيث تهدف الدراسة معرفة "تأثير الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين".

منهج دراسة حالة: وهو يقوم على دراسة حالة معينة بشكل متعمق يجمع بيانات ومعلومات شاملة عن الظاهرة المراد دراستها، وفهم أعمق وتفسير أفضل للأسباب المحيطة بالظاهرة، ويتم ذلك بوسائل متعارف عليها مثل: كالمقابلة الشخصية، الاستبيان، المنشورات المهنية والحكومية... إلخ، بحيث يتضمن هذا المنهج تحديد لأهداف الدراسة أو الموضوع وكذا تحديد خصائصه، بالإضافة إلى إعداد مخطط للدراسة وهذه الخطوة تساعد الباحث في تحديد مساره مع تمكينه من جمع المعلومات من مصادرها وبالوسائل التي يتم تحديدها

¹ عثمان أحمد سالم، البحث الاجتماعي المبدئي، خطوات التصميم والتنفيذ، دمشق، مطبعة الاتحاد، 1993، ص 82.

² مقداد محمد وماجد الفراء، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية، ط1، فلسطين، مطابع الجامعة الإسلامية، 2007، ص 119.

³ محمد السيد العربي، مناهج البحث العلمي، قسم المكتبات والوثائق والمعلومات، القاهرة، 2012، ص 48.

مسبقاً، كما يساعد هذا المنهج الباحث في توفيره لمعلومات تفصيلية وشاملة عن الظاهرة المدروسة وبشكل لا توفره أساليب ومناهج البحث الأخرى.

كما أنه يساعد في تكوين واكتشاف فرضيات جديدة وبالتالي يفتح الباب أمام دراسات أخرى في المستقبل وهذا ما يمكن إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وتفصيلية¹.

ومن دواعي استخدامنا لهذا المنهج هو الوصول إلى حقيقة دقيقة عن ظاهرة معينة بالمؤسسة المدروسة، ومعرفة الظروف المحيطة بها والتوصل إلى معرفة العوامل التي يمكن استخدامها في وصف وتحليل ظاهرة الصراع داخل المؤسسة وكيفية تأثيرها ومدى تفاعل أفرادها مع بعضهم (التعاون، التنافس، الصراع، التوافق، التكيف) وذلك بدراسة جميع مراحلها بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة².

تحديد المصطلحات:

الصراع التنظيمي:

اصطلاحاً: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

-عرفه محمد عاطف غيث بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم،"

الاستقرار الوظيفي:

اصطلاحاً: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه بخطوات سليمة وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق.

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات، الجامعية، سوريا، 2012، ص 63-64.

² د. نادية سعيدة عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي، ط1، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص 168.

أما عند حبيب الصحاف: "يعرفه بأنه استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسطة العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه "

هيكل تقسيم الدراسة

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض أهم المفاهيم التي تطرقت إلى دراسة هذا الموضوع "الصراع التنظيمي" وذلك بتعريفه وذكر مراحل تطوره، وتحديد مستوياته وأسبابه إضافة إلى التعرف إلى أهم مظاهره، ومن جانب آخر سوف نعرض مفاهيم المتعلقة بمتغير الاستقرار الوظيفي، مظهره وأهم محدداته. ولعرض كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين.

أما الفصل الثاني ينقسم بدوره إلى مبحثين بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحديد إشكالية علاقة الصراع التنظيمي بالإستقرار الوظيفي حيث سنتناول طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي إضافة إلى معرفة أهم الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي على الإستقرار الوظيفي أما المبحث الثاني فسوف نعرض أهم عقبات الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي، وكذا أهم الإستراتيجيات والآليات لمعالجة الصراع وتحقيق إستقرار وظيفي في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتني عند القيام بهذا البحث العلمي:

✓ قلة المادة العلمية فهي غير متوفرة بكم يسمح لي بالتوسيع في الدراسة وخاصة في مكتبة كليتنا.

✓ صعوبة تناول الموضوع من كل الجوانب لاحتوائه على مجالات متعددة.

✓ مواجهة بعض الصعوبات أثناء القيام بدراسة حالة خاصة مع مزمنة العطل للعديد من العاملين بالمؤسسة.

✓ ضيق الوقت وكذا نقص الإمكانيات المادية والمعنوية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلحات

الدراسة

المبحث الأول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: إشكالية تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي

تمهيد:

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساساً، وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن الناجحة، بالرغم من تكافئهما في الموارد المادية والتكنولوجية المستعملة لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها إلا أنه مع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري وهو سلوك الفرد الذي أطلق عليه مصطلح السلوك التنظيمي.

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاولة فهم سلوك العاملين في المنظمات، سواء كانوا أفراداً أو جماعات ومعرفة اتجاهاتهم وأدائهم وهذا ما يؤدي طبعاً إلى وجود احتكاكات وتعاونات بين مختلف أفراد الوحدات التنظيمية قد تؤدي أحياناً إلى التفاعل والاتصال وينتج عن هذا التفاعل التعاون أو الصراع، فحدث مثل هذا الصراع غالباً ما يؤدي إلى تفكك المنظمة وزوالها، بحيث أصبح هذا الأخير يمثل أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات مبادئ وأفكار العاملين تجاه عملهم لذا اتجه العلماء والباحثون إلى دراسة مراحل تطوره ومستوياته وكذا تحديد أسبابه ومظاهره. من جانب آخر انصب الاهتمام على الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال العوامل المحددة له وكذا تحديد مظاهر استقراره وعدم استقراره، إضافة إلى معرفة العلاقة بين هذا الأخير والصراع التنظيمي، إذ يؤثر الصراع على اتجاه وسلوك الأفراد والجماعات ومن ثم سيؤثر على استقرارهم الوظيفي.

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض أهم المفاهيم التي تطرقت إلى دراسة هذا الموضوع "الصراع التنظيمي" وذلك بتعريفه وذكر مراحل تطوره، وتحديد مستوياته وأسبابه إضافة إلى التعرف إلى أهم مظاهره، ومن جانب آخر سوف نعرض مفاهيم المتعلقة بمتغير الاستقرار الوظيفي، مظاهر وأهم محدداته. ولعرض كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين إضافة إلى وجود بعض العناصر مضافة كشرح ومدعمة للمباحث، وهي كالتالي:

المبحث الأول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: إشكالية تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي

المبحث الأول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع التنظيمي، بحيث صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن تعريفات شاملة ومحددة لظاهرة الصراع التنظيمي خاصة في مجال الإدارة والإقتصاد، كما كان اغلب الباحثون ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية واعتبروه ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة، بحيث انه لم يكن معترف بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام وكذا في أنماط الاتصال التنظيمي لمختلف التنظيمات، وبغرض توضيح مفهوم الصراع التنظيمي، سوف نعرض أولاً أهم التعاريف لتتوصل في الأخير إلى التعريف الشامل لموضوع الدراسة.

❖ تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه:

الصراع في اللغة العربية: أن كلمة الصراع في اللغة العربية مشتقة من كلمة النزاع، الخصام أو الخلاف والشقاق، أما (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني الحراك والخصام والصراع، إذا فالصراع كلمة تعني اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.¹ أما في الاصطلاح: فلم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية أخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" الصراع أمر خطير.

يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة. جاء في معجم العلوم الاجتماعية مايلي: الصراع هو التنازع أو تناقص الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين، 2008، ص 11.

جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الانسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.¹

ويختلف الصراع بمعنى (Dispute) والذي يشير إلى مصالح يمكن تسويتها والتفاوض حولها بعقد صفقة محددة، ، أما النزاعات (conflict Deepse) والتي يدور محورها حول تلبية حاجات إنسانية لا يمكن تسويتها إلا بتسوية الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهورها، وإدارة النزاع (tmanagemnt Conflic) يطابق إلى حد ما مصطلح (trugulation Conflic) الذي يعني بصفة شاملة القدرة على التحكم في الصراع من حيث احتوائه والسيطرة عليه.

كما تحمل كلمة الصراع معان عديدة في الحياة إذ أنها تعني السلوك (Behaviour) أو التصرف (Action) بالنسبة للبعض، ويتكون الصراع من ثلاثة عناصر أساسية:

التحرك (Action) والخلافات (Imcompatibility) والمحركين (Actors) وإذا دمجنا هذه العناصر الثلاثة سنصل إلى تعريف الصراع على انه وضع اجتماعي يكافح فيه مالا يقل عن إثنين من المحركين أو الأطراف للحصول على مجموعة متوفرة من الموارد المحدودة في اللحظة نفسها في فترة زمنية معينة.²

- يعرف ليكرت "Likert"³ الصراع على انه: نزاع من اجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة.

نلاحظ أن تعريف ليكرت ركز على أسباب وجود الصراع لتقديم مفهوم عن الصراع وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينها.

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص11.

² عبد المؤمن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة، دراسة بلدية العناصر، ولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2014، ص ص 19-20.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2000، ص296.

- كما يعرفه "مارش وسايمون" Marchand Simon: الصراع على انه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

- يلخص هذا التعريف الصراع في شيئين اثنين وهما حالة الإضطراب وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة وينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلائم مع طموح الأفراد.

- يمكن تعريف الصراع بأنه جهد هادف يقوم به فرد أو منظمة للإطاحة بأهداف الآخرين مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح.

- وفي تعريف آخر للصراع هو النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل تحقيق هدف واحد والدفاع عنه وهزيمة الخصم شرطا أساسيا وضروريا للتوصل إلى الهدف.

- يرى الفيلسوف هيجل Hegel: أن قانون التغيير الإجتماعي التاريخي هو التناقضات وذلك أن لكل فكرة مضادة وأن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه.¹ إن تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الإرتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي الذي يعود بالضرر على كل الأطراف. وتختلف حدة التناقضات داخل المنظمات فقد تقتصر على الإختلاف في الرأي ويكون الأمر محمودا وإيجابيا يقود إلى الإبداع والإبتكار وتعدد البدائل ويكون مدخلا للتجديد وقد يمتد الصراع إلى أن يصل إلى درجة كبيرة من النزاع و التضارب والاختلاف ويكون معولا للهدم والتدمير.

- ويعرف الصراع التنظيمي كذلك حسب بولند **1962 Bouland**م: الصراع يمثل لنا الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل واحد منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل .

¹ مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 12.

- يتضح من خلال تعريف بولند أن الصراع هو حالة الصراع بين متعارضين كل طرف يسعى للحصول على المكانة المنشودة وذلك بأخذه من الطرف الآخر.
- هناك تعريف آخر لسمت 1967: الصراع هو تلك المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت حجت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الطرفين.
- كما عرفه بيستر « 1967 puster: على انه ظاهرة يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعاجته.
- أما عن تعريف كيلى 1974 kuly: يقوم على أن الصراع هو نتيجة جانبية التغيير وانه من الممكن الاستفادة منه ووصفه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا حيث انه يؤدي إلى تعجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية.¹
- عرفه بويلدينغ Boulding: الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركيين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.²
- تعرفه الكاتبة "سعاد برنوطي" souadbernouti: بأنه عبارة عن حالة يتجاذب فيها الأفراد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الاداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب.³
- ولقد تم تحديد مجموعة من الخصائص من طرف كل من فيتشر Fitcher، بويلدينغ Boulding التي يتميز بها الصراع التنظيمي وهي:
 - الصراع يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.

¹ شعوة نورة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2011-2012، ص ص 56.55.

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر: الأردن، 2002، ص 363.

³ شاكر جاب الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد7، العدد الأول، 2004، ص4.

- الصراع يتضمن وعي وإدراك كل طرف لآخر.
- الصراع يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- نتائج الصراع لا تكون معلومة، لأي طرف من الأطراف المتنازعة إلا بعد انتهائه في المنظمة.¹

- وانطلاقاً من التعاريف السابقة يرى الباحث أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تشير إلى وجود حالة خلاف أو نزاع تتكون كردة فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو عدة أفراد في المنظمة سواء كان في ميدان العمل أو في ميدان آخر مجتمعي بهدف أحداث تغيير ايجابي أو سلبي من خلال مجموعة من المعايير والقيم التي يتحلى بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة بحد ذاتها بحيث يتخذ هذا الصراع شكل ايجابي من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأفراد ويؤدي إلى التنافس، كما يمكن أن يكون صراع سلبي فيحدث النزاع والتخاصم ومنها يؤدي إلى آثار سلبية المتمثلة في التعارض والتصادم، وهذا في غالب الأحيان يؤدي إلى ضعف الإنتاجية والخدمات المقدمة والتي تتعكس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المواطنين مما يؤدي إلى غياب المصداقية وكذا انعدام الثقة بين المنظمة وعاملها وحتى مع زبائنهم ومن خلال هذا تعمل المنظمات على الاعتماد على التفاعل بين الأفراد وكذا استغلال التعاون والاحترام وإيجابيات العاملين لتحقيق في الأخير الأهداف المرجوة.

- ومن جهة أخرى هناك اختلاف في وجهات النظر حول الصراع إذ أن هناك اتجاهها تقليدياً نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع.
- وينظر إليه باعتباره أمراً طبيعياً للحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجده أنه أمر يجب تشجيعه، وفيما يلي لأهم النظريات المتعلقة بالصراع:

¹ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 7، 1994، ص 49.

أ- النظرة التقليدية للصراع التنظيمي: لقد كان الاعتقاد السائد حتى أوائل الأربعينيات أن الصراع سلبي وأنه مصدر هدم يجب التخلص منه أو على الأقل التخفيف من آثاره وينظرون للصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ويحدث عادة بواسطة أشخاص معينين ومعنيين وغالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة، لذلك اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليه أو على الأقل تجنبه، وهذه الآراء تؤدي حتما إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات وبينها، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

ب- النظرة السلوكية للصراع: تعتبر النظرة السلوكية أن ظاهرة الصراع توجد بحتمية في المنظمات لا يجب تجنبها ويجب على السلطة أن تلعب دورا فعالا في قبول وجود صراع ودراسة أسبابه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم.¹ يتفق الباحث مع أصحاب هذه النظرية بأن لا يجب تجنب الصراع ودراسة حالته بل يجب أن يتعدى ذلك لإثارة نوع من الصراع المحفز للعاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم وإحداث التنافس الايجابي بينهم.

ج- النظرة التفاعلية للصراع: يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعونها باعتبارها مطلوبة، وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة.

كما تؤكد هذه النظرية على مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه بإعتباره أنه يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرين أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الإهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وبين المنظمات فيما بينها ويمكن أن تتم الإستفادة من الصراعات بشكل ايجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير، إن غياب الصراع في المنظمات وبينها يعني الثبات وعدم الإستجابة للتغيير في البيئة المحيطة، فالصراع هو الذي يدفع نحو البحث عن

¹ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

طرق أحدث وأفضل في تأدية الأعمال ويجب الإحتفاظ بمستوى مناسب من الصراع عند المستويات الإدارية، وتمكين مدراء المنظمات من تعلم كيفية التعامل معه.¹ ويتفق الباحث مع أنصار النظرية التفاعلية للصراع من خلال توضيحه لمثال الوضع في قطاع غزة ضمن الظروف الحالية لما يعيشه المواطن من صراعات داخلية وخارجية في شتى المجالات والتي تتولد عنها صراعات مع المحيطين به والعاملين معه وهنا يبرز دور المدير المتميز وصاحب الخبرة والمنطق القادر على الإقناع وقيادة العاملين قيادة جيدة لتحسين وتحقيق أهداف المنظمة والتي تعد في الأخير أهداف العاملين.

د- **وجهة النظر الحديثة للصراع:** وهي لا تختلف كثيرا عن وجهة نظر النظرية التفاعلية بحيث يرى أصحاب النظرية الحديثة بأن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية لدرجة أنه مطلوب حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد

- يعني الحد الأدنى من الصراع شيء طبيعي بل ضروري

فهذه النظرية ترى أن الصراع لإستقرار واستتارة التنظيم للبحث عن التطور والتغيير والتكيف لأن ذلك من سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يخلق التحدي ويحرك السكون والجمود ويتوجب الاستطلاع والاهتمام.²

من خلال ما تم عرضه ندرك أن معظم وجهات النظر سواء السلوكية، التفاعلية أو حتى الحديثة تتفق على أن الصراع ظاهرة طبيعية وهي ليست بالضرورة ظاهرة لها آثار سلبية فقد تكون هي نقطة الإنطلاق للعديد من المنظمات والمؤسسات نحو الإبداع لإحداث التطوير والتغيير المؤسساتي وكذا على مستوى الموارد البشرية وإحداث التمييز للمنظمات

¹ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² شعوة نورة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

على عكس وجهة نظر المدرسة التقليدية التي تنظر إلى الصراع على أنه حالة كارثية له آثار سلبية تقضي على المنظمة لذلك دعت إلى تجنبه وعدم التعامل به.

❖ أهمية الصراع التنظيمي :

إن للصراع التنظيمي أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المؤسسات والمنظمات بشكل خاص، إذ أن ظهور أي شكل من أشكال الصراعات في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير وتعد إدارة الصراع عاملاً يميز بين القائد الحقيقي عن الآخر وأن القائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها، فالقائد المتميز يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير لكن نقطة ضعف للتهديم.

كما أن الصراع يكون بحد ذاته هو أحد الأهداف الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وإيجادها على أرض الواقع وذلك أن الصراع الإيجابي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وإلى مهارة الأفراد في صنع القرار انطلاقاً من التحديد الدقيق للمشكلة موضوع الصراع ومروراً بفرض البدائل وتحليلها، ومن ثم التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة بناء على خطوات وإجراءات محددة سلفاً، كما يزيد من معدلات الترابط والالتزام المهني للأفراد تجاه المؤسسة والأهداف التي تعمل على تحقيقها.¹

يعد الصراع التنظيمي مصدراً للعديد من المشكلات التنظيمية، إلا أنه يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، كتحسين جودة عملية إتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والإبداع شريطة أن يحسن المدير إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع.²

¹ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2012-2013، ص ص 16-17.

² خالد ابن عوض ابن مستور الثبتي، إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادين في تلك الإدارات، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية جامعة أم القرى، 2005، ص 18.

كما هناك من يرى بأن الصراع التنظيمي مطلوب بل وضروري في أي منظمة لما له من نتائج تؤدي إلى تطوير الأداء والارتقاء بالعمل والنجاح المستمر والدائم.

❖ خصائص الصراع التنظيمي:

عادة في كثير من الأمور والحالات تظهر إختلافات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، سواء في الأمور الشخصية أو المهنية أو حتى التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى بروز صراعات تولد عنها عداوة إنفعالية بينهم مما ينشأ ما يسمى بالصراع التنظيمي. وقد حظي هذا الأخير باهتمام واسع النطاق تجلى في تناوله من طرف العديد من المفكرين والباحثين من مختلف الإتجاهات الفكرية وعلى ضوء هذا التباين الفكري بشأن الصراع نجده عبارة عن مواقف تتعارض فيها الآراء والممارسات والأهداف ونستخلص مما تم تقديمه مجموعة من الخصائص للصراع التنظيمي أهمها:

1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، ويكون عملية للحوار ووسيلة مفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.¹

3- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار والحاق الأذى بالآخرين من خلال هدفهم إلى إعاقة هدف الآخرين.

4- تظل معلومات ونتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

¹ نتاح فتيحة، الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الآجر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012، 2013، ص ص 26-27.

- 5- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.¹
 - 6- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة الدائمة.
 - 7- ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف إلى إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - 8- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوى القهرية.
 - 9- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
 - 10- تظل الصراعات دائمة ومعلومة لدى العديد من الأطراف لحين انتهاء ذلك الصراع.²
- ونجد في مراجع أخرى أن للصراع أربعة خصائص هي:
- تطوير الأفراد: إن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لروح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء بين أطراف الصراع مما يسهم في إبتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل.
 - تماسك الجماعة: التماسك يدل على الرابطة القوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة.
 - المشاركة الفاعلة: وتشير إلى كيفية تأثير الأفراد على تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم، فلكل منظمة أشكال ومستويات مختلفة من المشاركة وذلك يقودها العامل في ذلك.
 - حل المشاكل: يؤدي الصراع البناء إلى حل المشاكل وذلك عن طريق البحث عن حلول لها، إن كيفية حل الصراع هو شيء حاسم في أي علاقة، إذ يحدد فيما إذا كانت

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة كملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص14.

² تتاح فنتيجة، مرجع سبق ذكره، ص28.

تلك العلاقة سليمة أو غير سليمة، عميقة أو سطحية، لو رغبت المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

❖ أنواع الصراع التنظيمي ومصادره:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم من خلالها تناول الصراع وهذا ما سوف يتم توضيحه من خلال ذكر أنواعه وهي كمايلي:

1-أنواع الصراع وفقا لمصادره:

أشار "روبنز" إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي:

أ-صراع المهمات: وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناءا يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

ب-صراع العلاقات: وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء بسبب الإحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والإختلاف في شخصيات الأفراد. ووصف "شيرمن هورن" أنماط الصراع وفق نمط هو:

أ- الصراع الوجداني: وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن الأحاسيس مثل: الغضب، عدم الثقة، عدم الإعجاب والخوف.

بينما أشار "العتيبي" إلى أنه يمكن تقسيم الصراع وفقا للمصادر التالية:

ب- الصراع الإنفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهم وإنفعالاتهم غير متطابقة أو غير منسجمة.

ج- الصراع من أجل المصادر: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر سواء كانت مادية أو معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.²

د- الصراع من أجل القيم: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

¹ فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 82، 2015، ص248.

² أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

هـ - صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

و- الصراع الفكري: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة فيبدأ الصراع الفكري بين الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع بإتخاذ قرارات مهمة.

ز- صراع حول الضرورة: في حالة عدم الإتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعا يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.¹

2- أنواع الصراع وفقا للتنظيم:

أ- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا إجتماعيا، ويتم إستخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراع : صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب- الصراع الغير منظم: وهو الصراع التلقائي التي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى، التذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو تكره.²

3- أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

ويشير "و" و"بيرس" فيميزان النوعين التاليين:

1 الصراع المخطط أو الإستراتيجي: وهو الصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنه ضمن

خطة موضوعة وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو

المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 26.

تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على إمتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2 الصراع الغير مخطط: وهو الصراع العفوي، التلقائي، الذي ينتج ويتطور لظروف وأوضاع مثل: الصراع الوظيفي أو الشخصي.¹

4- أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته :

أشار "العتيبي" إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقاً لاتجاهاته إلى:

أ- الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الآخر وتربط فيما بينها غالباً علاقة اعتماد مشترك. ومن أمثلة هذا النوع من الصراع، الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.²

ب- الصراع التنظيمي الرأسي: ويقع هنا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

5- أنواع الصراع وفقاً لآثاره:

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثار سلبية تخل بفاعلية المنظمة، وأن له آثار إيجابية ينبغي للإدارة الإستفادة منها لأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة. يؤكد "ملائكة" بقوله أن: المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات والإستفادة منها، وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة منظمة.

كما يشير إلى "المغربي" إلى أهمية النظر فيما يلي:

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² احمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 26.

أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية، تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.¹

وأن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

ويقسم حسب هذا النوع إلى:

الآثار الإيجابية: يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي بحثاً عن حل مشكلة. ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .

- الصراع نوع من الإتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للإتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذو الميول للعدوانية.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.²

الآثار السلبية: يدفع كل أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يحول طاقة الأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من الكفاية والفاعلية.

¹ احمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص20.

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام في تعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج للإشاعات الكاذبة.

- عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

- إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى عدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم.

- الصراع مرض لصحة المنظمة، وهو من عدم وجود مهارات قيادية.

- الصراع يؤدي إلى أن كل قسم يلقي بمسؤولية أخطائه على غيره.¹

6- الصراع الفردي: ويحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاذبه

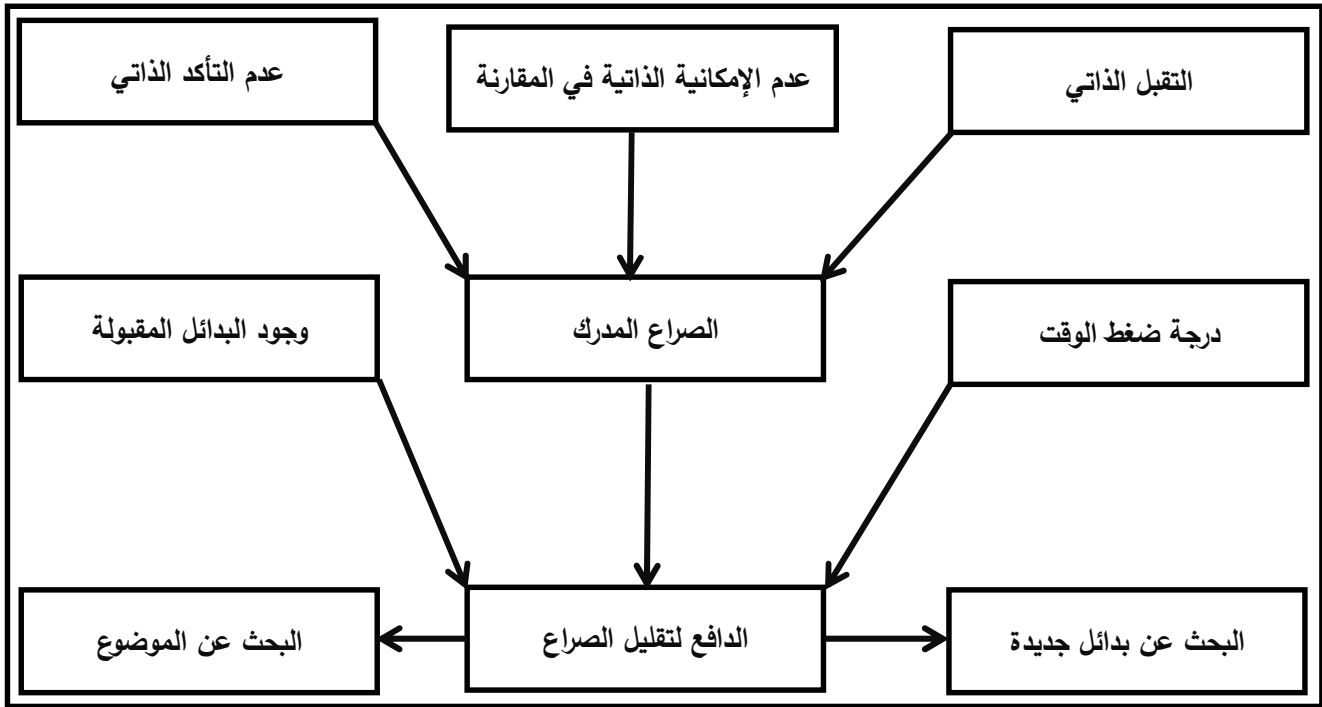
إتجاهات مختلفة في نفس الوقت وذلك لتعارض حاجاته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع من أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دورا معيناً لا يستطيع التجاوب مع التوقع. ويتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد وعندما يقوم بإتخاذ القرار لمواجهة المشكلة أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الإجتماعي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله لقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل.²

¹ شعوة نورة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² محي الدين العايش، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكاتب الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، 2015-2016، ص 18.

والشكل التالي: يوضح أكثر العوامل المؤثرة في الصراع الفردي

الشكل (01): يوضح العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابة الفرد للصراع



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 303.

الصراع بين الأفراد: يقصد به صراع الأفراد مع الأفراد الآخرين في المنظمة، ويعود السبب الرئيسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي تعد حسيطة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدارته للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.¹

7- الصراع داخل المنظمة: أصبح ينظر للصراع داخل المنظمات على أنه أمر ضروري، وفي أغلب الأحيان يكون مشروعاً. ذلك لأن الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي

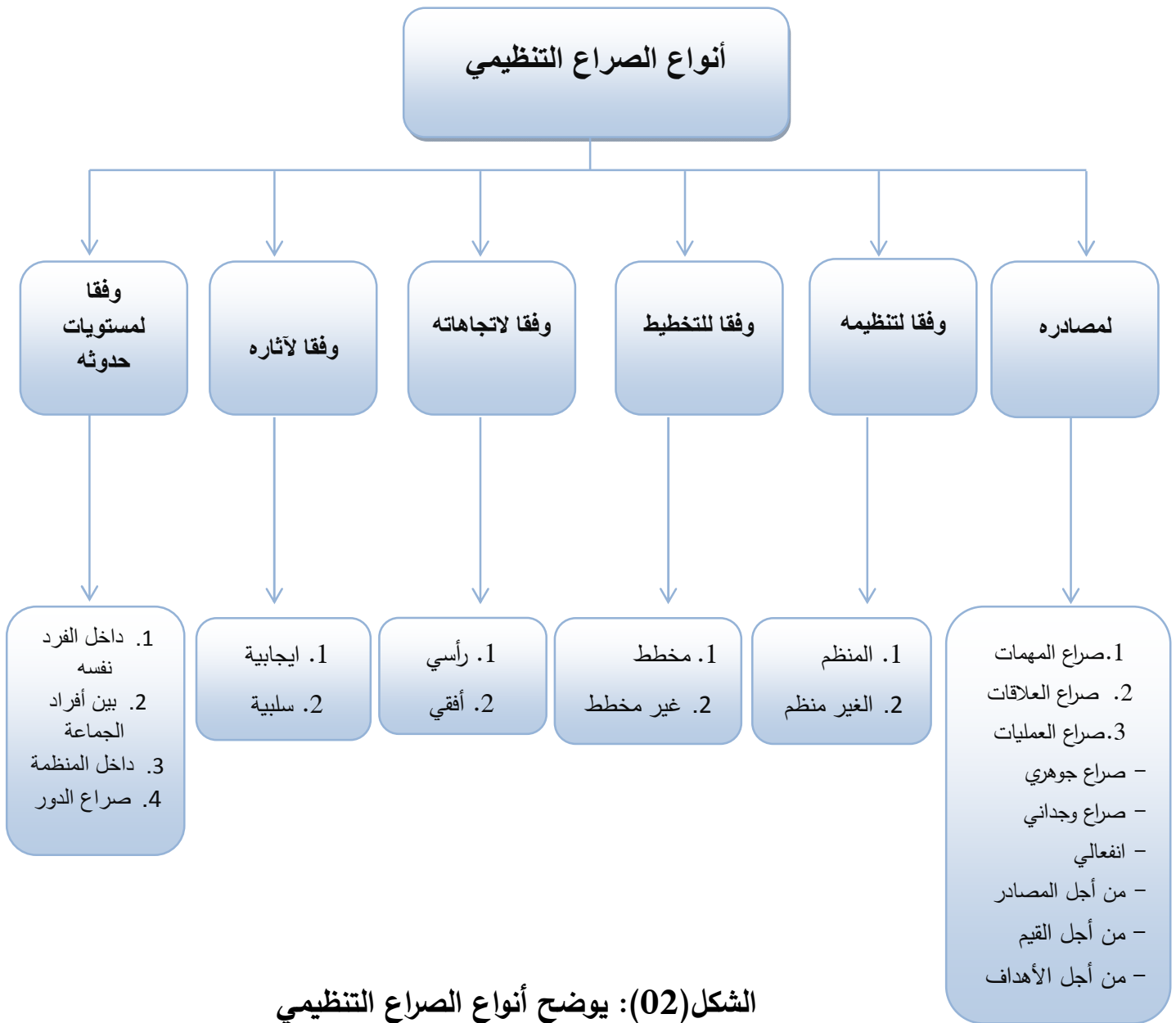
¹ محي الدين العايش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

متواكلون وأنهم منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية لتعريف وإعادة تعريف طبيعة ومدى هذا الاعتماد المتبادل بينهم، والحقيقة المهمة في دينامية هذه العملية الاجتماعية أن المحيط الذي يحدث فيه العملية يكون أيضا في تغير مستمر، لذلك تشهد المنظمة صراعات مستمرة قد تكون بسيطة وثنائية وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية، وهي ليست بالضرورة دائما سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية فالصراع داخل المنظمة كثيرا ما يساعد على إحياء معايير موجودة أو بينهم في إظهار معايير جديدة، ويمكن أن يكون الصراع آلية لتكييف المعايير لتصبح ملائمة لأوضاع جديدة أو متغيرة.¹

8- صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب والأصدقاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية، الرياضية والاجتماعية، وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور".²

¹ ناهلي نبيلة وآخرون، الصراع التنظيمي ودوره في إدارة العلاقات العامة، دراسة ميدانية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، 2016-2017، ص 55.

² أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 32.



❖ مصادر الصراع التنظيمي:

أشار "القيروتي" بأنه قد اختلف الباحثين والمفكرين على مصادر وأسباب الصراع التنظيمي إلى العوامل التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي فيها تناقضات ونزاعات داخل التنظيمات الرسمية أهمها:

- قلة المصادر مما يؤدي التنافس بين المنظمات على الموارد المالية والبشرية وهذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة وجود هذه المصادر.

- حدوث التناقضات والنزاعات وذلك بسبب التداخل بين أنشطة المنظمة وإعتماد بعضها على بعض.
 - وجود تناقض لعدم وجود إتصال فعال يشمل أجزاء التنظيم ويعطي المعلومات الآزمة فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون مختلفة في أغلب الأحيان.
 - الإختلافات الفردية لأن هناك أفراد يميلون إلى إثارة الجدل والمعارضة والبعض الآخر يميل إلى القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل هادئ.
 - عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء التنظيم حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته وبالتالي تحدث إزدواجية في تأدية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات¹.
 - إختلافات الإدراك لأن قدرات الأشخاص على الفهم تختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد مما يؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة .
 - التباين في إتجاهات وقيم الجماعة يؤدي إلى الإختلاف في كيفية التعامل مع الموقف وبالتالي يحدث التناقض فيما بينهم ومع الآخرين.²
- ويذكر "عاشور" بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الإختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي تمثل مصدرا للصراع وهي:
- 1- إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره
 - 2- قوة أطراف الصراع فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد الأطراف كبيرة، كلما زاد هذا من إحتمال إستخدامه.

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 43.

² يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، ص 44.

3- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع أي مدى تأثير أي سلوك كل طرف من الأطراف فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر.

4- شخصية أطراف الصراع حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية.

وأضاف "جرسي" و "كينيث" مصدرا آخرًا والمتمثل في :

إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة أي أن كل من أدرك أطراف الصراع أن المصالح مشتركة بينهم كبيرة والمنفعة تعود عليهم وكذا إستمرار العلاقة بينهم، كل مأخذ ذلك من إحتمال إستخدام أساليب عدوانية ومتطرفة من الصراع.

❖ مراحل تطور الصراع التنظيمي ومستوياته:

• مرحله:

إن الصراع الذي ينشأ عند الفرد أو بين الأفراد والجماعات لا بد وأن يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الأفراد، فعملية الصراع تعد عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" بحيث هناك اختلاف حول تقسيم مراحل الصراع فهناك من يرى بأنها خمس مراحل وهناك من يرى بأنها أربعة مراحل ونذكر من ذلك التقسيم "لويس بوندي" « Louis Boundy »:

1. مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة أو الظروف المسببة لنشوء الصراع مثل:

الإعتمادية بين الأفراد والجماعات.¹ وفي هذه المرحلة نجد فيها ثلاثة أشكال سلوكية للصراع الضمني وهي:

- السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد نتيجة التنافس.

- السلوك الهادف إلى التميز ولفت الأنظار.

¹ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2012-2013، ص 38.

الصراع الناشئ بسبب إنحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيسي والإتجاه إلى أهداف فرعية أو ثانوية.

2. مرحلة الصراع المدرك: قد يدرك أحد الأطراف لأهمية الخلاف وتبدأ الأطراف في ملاحظة وجود صراع فيما بينها ويصبح الصراع مدركا عندما لا يكون ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا رئيسا في تغذية صور ومدركات الصراع حينما تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة، وقد تشوش المعلومات وقد تنتقل بشكل غير دقيق. إن أول مؤشرات إدراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم ونتيجة للتفاعل والإختلاف أو تباين الأهداف فإن المشاعر تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع.¹

3. مرحلة الشعور بالصراع: وهي مرحلة أكثر تقدما عن سابقتها وفيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح حيث تتولد أشكال من القلق على المستوى الفردي والجماعي، وكأن الأفراد وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة والمسببات، وتعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع وإتخاذ القرارات والأفعال بطريقة معينة، وقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد.²

4. مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ العامل أو فريق العمل إلى إنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن

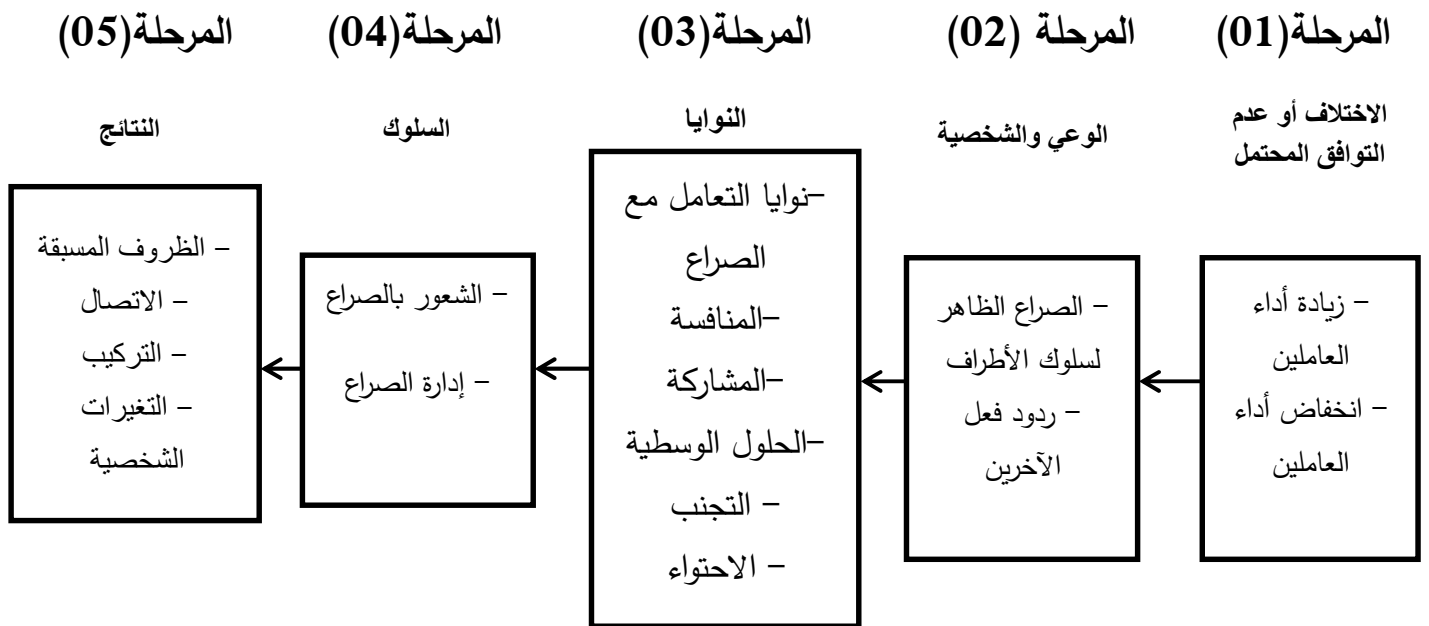
¹ مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 44-45.

² زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 88.

الصراع التنظيمي هذا بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع هنا صورا هنا أخرى مثل: الإنسحاب أو اللامبالاة أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

5 مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع التنظيمي، فعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة للتعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين العاملين، أما إذا حاولت الإدارة حصر الصراع التنظيمي أو كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من شدة الصراع التنظيمي الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى المرحلة الأولى.¹

ونعزز كل ما تم طرحه من مراحل الصراع التنظيمي بالشكل (03) الموالي الذي يوضح مراحل ظاهرة الصراع التنظيمي وهو كالتالي:



الشكل رقم (03): مراحل ظاهرة الصراع التنظيمي.

المصدر: معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني احمد، ص43.

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2008-2009، ص 10.

المرحلة الأولى: الإختلاف أو عدم التوافق المحتمل، وتتمثل في قيام التي على تهيئة الفرص لظهور الصراع التنظيمي وأسبابا له وتتضمن:

الإتصال: عندما يكون مشوشا ومصحوبا بالفوضى وعرقلة إتخاذ القرارات.

الهيكل التنظيمي: عندما يكون واسعا ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة.

العوامل الشخصية: عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة نفسها.

المرحلة الثانية: الوعي والشخصية، وتتمثل ببداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعنية والمتضمنة في الصراع التنظيمي حيث يظهر عدم الإتفاق في مستوى الشعور والإنخراط العاطفي في ذلك الموقف والشعور بالتوتر والقلق وبناء الإتجاهات إزاء تلك المواقف.

المرحلة الثالثة: النوايا، وتتمثل في القرارات الضمنية والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على أساليب محددة للتفاعل مع نوايا الصراع التنظيمي.¹

المرحلة الرابعة: السلوك، ويتمثل هذا السلوك في كل ما يصدر عن العاملين سواء كان فعل أو حتى ردة فعل، فيصبح السلوك التنظيمي يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي حسب مايلي:

- الصراع التخريبي.

- الجهود المواجهة للطرف الآخر.

- العدوانية والتهديد.

- التهجم اللفظي.

- تحدي الآخرين.

المرحلة الخامسة: النتائج: وتتمثل في النتائج الوظيفية حينما يكون الصراع التنظيمي إيجابيا يساهم في تحسين قرارات العاملين ويدفعهم إلى الإبداع والإبتكار والحد من التوترات، وكذلك النتائج الغير وظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع التنظيمي في

¹ محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2013-2014، ص 30.

أداء المنظمة والعاملين نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط بين أولئك العاملين ثم ينعكس ذلك على كفاءة فرق العمل وتماسكها ويعرقل عملية الإتصال.¹

❖ مستويات الصراع التنظيمي:

في إطار شيوع ظاهرة الصراع التنظيمي وإنتشارها في مختلف المنظمات إتجاه الفكر الحديث إلى مواجهة الصراع وإستثماره في تحقيق أهداف المنظمة، للاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع، لذا إهتمت العديد من الدراسات بتحديد مستويات الصراع وما يتميز به من خصائص ومن جهة أخرى تحديد آثاره المختلفة للوصول إلى معرفة أو التصدي لمثل هذه الظاهرة ويمكن تلخيص مستويات الصراع فيما يلي:

أ- **الصراع على مستوى الفرد:** يسمى أيضا الصراع الفردي ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل: الإنسحاب، أو التطرف أو قبول حل وسط أو بديل آخر.²

ب- **الصراع على مستوى المنظمة:** في هذا المستوى يحصل الصراع بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة إختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة لعدم إمكانية إختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات، أما أهم أنواع هذا المستوى فهي كالتالي:³

أولاً: **الصراع بين الأفراد:** ويحدث هذا الصراع بسبب إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والإجتماعية والإقتصادية بين مختلف

¹ محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² محمد العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص346.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 304.

الأفراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دورا كبيرا في تعميق أو تقليص فجوة الصراع القائم بين الأفراد.

ثانيا: صراع الجماعات في المنظمة: يؤدي الإختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين جماعات تتصارع فيما بينها لسوء تفاهم أو لبسط نفوذ السلطة. وهذا ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي الذي يضع أهداف له، ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي، كما قد يكون الإختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ أن هناك إختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم.¹

ج- الصراع على مستوى المنظمات: يظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة إعتماضية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار... الخ، إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمات أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بينها في البيئة التي تحيط بتلك المنظمات، يكسب النوع من الصراع للمنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتتسط وتطور حالها من الأسوأ إلى الأفضل وكذلك لتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.²

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 374.

² بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن، ص 146.

المبحث الثاني: إشكالية تحديد مفهوم الإستقرار الوظيفي:

إن هدف العامل يرتكز على وجود جو مريح ومرضي في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يتسنى له بذل الجهد الآزم من أجل إنجاز عمله والذي يعود إلى المؤسسة بصفة عامة، حيث تتحكم فيه عدة عوامل وظروف مختلفة المحيطة بمجال العمل، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث:

❖ تعريف الإستقرار الوظيفي وأهميته:

• **تعريف الاستقرار الوظيفي : لغة:** ويطلق في اللغة بمعنى متانة، صلابة، ثبات، دوام رسخ والإستقرار بالمكان أي أقام به، والإستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون. **التعريف الإصطلاحي:** يعرفه "حبيب الصحاف" على أنه استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه.

أما عن تعريف "السيد شتا" فيرى أن الإستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره، ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الإستقرار المهني.¹

نرى بأن التعريفين: تدور فكرتها حول توفير وتحقيق الرضا للعامل مما يضمن له ذلك الإستقرار في وظيفته وبالتالي تحقيق الأداء الجيد لعمله في المنظمة وهذا ما يعود عليها بالربح وتحقيق أهدافها.

أما عن تعريف "أحمد عبد الواسع" فيرى بأنه: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي إتخذت لتشغيله صحيحة وسليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز

¹ بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014، ص 28.

المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان إستقراره عن طريقة تحفيزه وضمان حرّيته .

ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار .

وفي تعريف آخر يرى بأنه : "درجة إرتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدتهم وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة لهم أمامه.¹ ومن خلال التعريفين السابقين لمحمد علي محمد نستنتج أنه: هو بقاء العامل في عمله وعدم تنقله إلى وظيفة أو منظمة أخرى مادام أنه في بيئة عمله متوفرة على جميع الظروف والشروط الواجبة لضمان إستقراره داخلها .

أما عند "هنري فايول" فيقصد به: بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى أكثر فعالية وأقل نفقات، وفي تعريف آخر "مقدار جيد من توافر الكفاية الآزمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها مما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.

أما عند "دوغر" Jdoger فيعرف الإستقرار الوظيفي على أنه: وجود علاقة وطيدة بين الأجير المؤسسة. وعند إنقطاع العلاقة بسبب إستقالة الأجير أو إنهاء مدة العقد.²

وهناك تعريف آخر يعرف الإستقرار الوظيفي على أنه "حالة من التأقلم والإنسجام في الوظيفة التي يعمل بها الشخص من كافة الجوانب من حيث القيام بالمهام المطلوبة على

¹ حمو علي فاطمة، ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص 07.

² زهاني وسام، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 10.

أكمل وجه وطبيعة العلاقات مع الزملاء، يعتبر عنصر الإستقرار ضرورة حتمية وركيزة أساسية لا بد من وجودها لضمان تحقيق النجاح المهني والوصول إلى الغايات المطلوبة.¹

❖ أهمية الإستقرار الوظيفي:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجتماعي في المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله وإستقراره فيه له إنعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير معروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

أما مزايا إستقرار العامل في وظيفته في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من إحتتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن إستقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترباط أعضائها وبالتالي يدوم إنتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى إلتزامها التنظيمي والعكس صحيح.²

فكلما تعرضت أو شهدت المنظمة عدم إستقرارها كلما أدى ذلك إلى التسبب في أداء المهام وكذا الغياب إضافة إلى هجرة العمال والموظفين وتقديم الإستقالة والتنقل إلى وظائف أخرى والتخلي عن المنصب الحالي.

¹ john brandon, 5 ways to find greter stability in your job, incretrivied in 14-07-2013 etuded in 27-02-2019.

² بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

❖ العوامل المحددة للإستقرار الوظيفي ومظاهره:

إن هدف العامل في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها، والذي يؤدي إلى تحفيزه وتقديم أداء أفضل له ويعود بالمصلحة عليه وعلى المؤسسة وكذا على مجتمعه. وقبل ذلك سوف نعرض على تقديم مفهوم لعوامل الاستقرار الوظيفي: "هي مجموعة مؤشرات نفسية وفيزيولوجية، إنتاجية، واقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة.

أ- عوامل الإستقرار الوظيفي:

1- العوامل المادية: وتحتل هذه العوامل أهمية كبيرة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى مايلي:¹

الظروف الفيزيائية للعمل: أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل، وتساعد على الرضا والإستقرار. بحيث يقصد بالظروف مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله وعموما فالظروف الفيزيائية لا يمكن حصرها بصورة نهائية، إذ أنها تختلف من صناعة لأخرى ومن منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة في الإنتاج.²

الضوضاء: إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء ذلك لأنه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء القوية، بحيث يتعذر إتصال العمال ببعضهم البعض مما يعرضهم للعلاقات السيئة، والضوضاء لها نوعان: ضوضاء مستمرة . ضوضاء متقطعة، وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل،

¹ جون يرفون، علم النفس الاجتماعي، (ترجمة هالة شتون)، د ط، دار عويدات، بيروت، 1972، ص 65.

² أمين عز الدين، المنحل في شؤون العمل وعلاقاته، د ط، مكتبة القاهرة، مصر، 1964، ص 23.

أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من إنتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات مثلا، تجعله في حالة إضطراب نفسي نتيجة لإشتغاله بها مما يجعل العامل أقل تركيز يؤدي ذلك إلى التعرض إلى حوادث العمل ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل من أجل تكييف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها ويتبقى عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق والتوتر النفسي.¹

الإضاءة: وذلك من خلال توفير الإضاءة الآرمة والمناسبة والتهوية وهي تعد من ظروف العمل المادية،² وفي تعريف آخر لها: "فهي تعد عنصرا مهما للقيام بالنشاطات الحياتية وكذا المهنية، فهي إشعاع ينتشر في الفراغ ويأثر فيزيولوجيا على الدماغ من خلال شبكية العين للضوء الملون أو للمواد الملونة، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على النفس الإنسانية وبالتالي يؤثر على نفسية الفرد إما إيجابيا أو سلبيا.³ إضافة إلى ذلك فإن الإضاءة تؤثر على أداء العمل وإتقانه من خلال تأثيرها على بصر العامل كالضوء الشديد أو الخافت، وعليه يجب توفير الضوء المناسب للعمال حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالصورة المطلوبة دون إجهاد لبصرهم وحوادث مضاعفات نتيجة للإضاءة السيئة وذلك بهدف توفير الجو الملائمة والظروف الحسنة لسير العمل حتى لا يفكر العمال في تغيير عملهم أو مغادرة المؤسسة.

الحرارة والرطوبة: تختلف درجة الحرارة هي الأخرى بإختلاف طبيعة العمل فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد بإستمرار ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب، وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها "ميرتون

¹ أمين عز الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² الأستاذ البرهي، جودة حياة العمل والانتماء، المحاضرة الثانية عشرة، <https://v.p.ckfu.drg> على الساعة 17:00 يوم 2019/03/09.

³ النسباني علي علوي، الاعتبارات البصرية وأسس دراسة الإضاءة عند تصميم المباني السكنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مجلد 29، العدد 1، 2013، ص 563.

Merton" عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا إرتفعت درجة الحرارة عن 75 بالمئة أدى ذلك إلى إرتفاع حوادث العمل¹. كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة مثل: صناعات الغزل والنسيج... الخ. فالرطوبة تمثل العنصر الثاني للراحة بعد الحرارة في تصميم التكييف حيث أن إنخفاض أو إرتفاع الرطوبة عن المعدل له تأثير على الإنسان والمكان وتكون هنا الرطوبة عامل أساسي وقد تنتج بعض العمليات الصناعية مثل: الصباغة والمواد الغذائية وغيرها حيث تكثر السوائل.²

الأمن الصناعي: يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل، ولقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة لضمان الأمن الصناعي وسلامة العامل من الأمراض المهنية وصيانة المعدات والآلات، والعامل كلما شعر بالأمن والأمان وسلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل وإرتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

الأجر والترقية: يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته حيث يتقاضى أجر مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك بذلك في زيادة الإنتاجية للمؤسسة.³ كما يرى "أحمد مصطفى طاحون" العامل الجوهري لإستقرار العامل هو التعويض المالي والمادي العديد من الصور كالرواتب، المكافآت، زيادات والذي في مجمله يجب أن ينافس

¹ أمين عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص24.

² الأستاذ فارس النفيعي، مخاطر بيئة العمل، موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، 41-07:

<https://hardscussion.com/06/03/2019> 12:14,25/12/2019

³ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 44

مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال ذلك النشاط. والأجر هنا يقسم إلى طريقتين في كيفية دفعه وهي:

- الأجر حسب الزمن / الأجر حسب القطعة

- بالإضافة إلى طريقة أخرى شائعة وهي المشاركة في الأرباح.

أما "الترقية" فهي من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل، الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة، كما أن الترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية، وتصاحب الترقية عادة الزيادة في الأجر وكذا في المركز الاجتماعي، ونظرا لأهميتها وتأثيرها على استقرار العامل لابد من رسم سياسة فعالة للترقية داخل أي مؤسسة فالأفراد الذين لديهم مهارات وقدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات لائقة ومناسبة مع مستوى أدائهم في العمل سوف يتركون المؤسسة، ما لم تسارع إدارتهم في ترقيةهم وتحفيزهم والرفع من روحهم المعنوية وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بالإنتماء والاستقرار.¹

2- العوامل الاجتماعية: لكي تحافظ المؤسسة على كوارها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية وتعرف هذه الأخيرة على أنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. ومن هذه العوامل نذكر مايلي:

القيادة²: وهي تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل وبذل مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، بحيث تكون السلطة للقائد أو المشرف الذي يمارس تأثيرا واسعا

¹ جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، 2016-2017، ص 17.

على أداء العاملين وإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني والرفع من روحهم المعنوية وتوحيدهم لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز مصالحهم الآنية. فالقيادة وخاصة إذا كانت ناجحة تعبر عن القدرة في التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال فهي تساعد على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة، وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم وبالتالي البقاء والاستمرار فيها، فنمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيراً بالغاً سلبياً أو إيجابياً ليس فقط على توازن المؤسسة بل أيضاً على استقرار العمال في مهنتهم وولائهم وشعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.¹

الإتصال:² يعرف الإتصال بأنه: "عملية مخططة لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية أي أنه يحدث في فترة زمنية محددة فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل، فهو نظم مفتوح يقوم باستقبال المعلومات والبيانات من البيئة المحيطة وتحويلها إلى برامج واضحة تحدد سلوك التنظيم الداخلي والخارجي بحسب طبيعة النظام، وفي أي تنظيم هناك تركيبة رسمية وأخرى غير رسمية أي اتصال رسمي وغير رسمي، فالعمل في التنظيم يتم إنجازه بواسطة القنوات الرسمية الهرمية والتي يتم بموجبها تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة ففي أعلى التنظيم تبرز الإدارة العليا وفي وسط التنظيم يبرز رؤساء الإدارات والأقسام وفي أدنى سلم التنظيم توجد الكيانات العاملة التي تقوم بتهيئة المنتج النهائي، وهذا التسلسل الهرمي هو الصبغة الرسمية التي تحكم وتوجه أداء التنظيم، أما التركيبة الغير

¹ جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² فاطمة بنت عليان السفياني، الإتصال التنظيمي وعلاقاته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 17.

رسمية فهي للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يرتبط بها المنتسبون فيما بينهم والتي تؤثر أيضا على طبيعة أداء العمل الرسمي للتنظيم.¹

أهمية الاتصال داخل المؤسسة: يعتبر الاتصال عملية أساسية داخل أي منظمة، والتي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والخبرات إلى كل عضو فيها وتظهر أهميته في: تقم الأفراد لطبيعة عملهم فالإتصال يساهم في نقل أهم الأوامر التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة مما يساعدهم على تقبل طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وكذا مع بعضهم البعض مما يحقق لهم الرضا وارتفاع معنوياتهم.

التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العامل من خلال ما يلاحظه في محيطه للعمل، تنمية العلاقات الإنسانية وخلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

تحقيق التنسيق في العمل والتقارب وتحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها وتوطيد العلاقة بينهم وتعريفهم الاجتماعية والإقتصادية التي تعمل المنظمة في إطارها.²

3- العوامل النفسية³: للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير

¹ فاطمة بنت عليان السفياني، المرجع نفسه، ص 28.

² شعوة نورة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 47.

والمكانة الإجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم التوافق والاتزان مع البيئة التي يعمل بها فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها، ومن العوامل نذكر مايلي:

أ- الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة¹: تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، فكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في "هرم ماسلو" وبنفس التدرج وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والإجتماعي وتتناسب وغباته وأسلوبه في الحياة، أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو" يجب أن يسعى للتقدير وتحقيق الذات وذلك وفقا لنظرية القيمة، فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى ويراها مناسبة له.

ب- مظاهر الإستقرار الوظيفي:

يعد إستقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا دون الإهتمام بالموارد البشري والمحافظة عليه من ظاهرة التسرب الوظيفي وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة والملائمة لإستقرار عمالها، ومن أهم مؤشرات أو مظاهر الإستقرار الوظيفي مايلي:

✓ **تماسك جماعة العمل**²: تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، الرؤساء والإدارة. والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل

¹ www.dspace.unive-telecomcan.dz. consulte cette page le: 05/03/2019. 15.55

² زهاني وسام، مرجع سبق ذكره، ص35.

جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها وإستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد كبير وإلى زيادة درجة الولاء والإنتماء للجماعة.

✓ **الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:**¹ الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الإنسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته وعكس ذلك إذ تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة تولد لديه الرغبة في الإنتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل. وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل: إستمرار الأجر وللاطمئنان على الوظيفة إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة إجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها.

¹ ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أوبوكر القايد، تلمسان 2013-2014، ص224.

✓ **المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات¹** : هي تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير على الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم سياسات وإتخاذ القرارات وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم، والمشاركة العمالية هي نوعان مشاركة مباشرة ومشاركة غير مباشرة، فهي تعد ذلك الشعور العقلي والمهني للفرد عند تفاعله مع المجموعة الإدارية التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته قبل مشاركته العضوية.

✓ **تخطيط وتنمية الموارد البشرية²**: يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، بحيث أن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا ومن أهداف التخطيط لتسيير الموارد البشرية.

الطلب على القوى العاملة خدمة الأهداف العامة. تحسين وتوزيع إستخدام الموارد البشرية تقليل التكاليف.

فبعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الإستهياء والتذمر، بل يكون هناك رضا تام للعامل في مؤسسته وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي .

¹ مجناح عبد الباسط، واقع المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات بالمؤسسة، دراسة ميدانية، بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، 2016-2017، ص 11-12.

² مراس عبد القادر، شيخ محمد، دور الإدارة في الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة، مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، الملحقة الجامعية تلمسان، 2015-2016، ص 23.

❖ آثار الاستقرار الوظيفي ومعيقاته:

آثار الإستقرار الوظيفي:

إن الإستقرار الوظيفي بإعتباره عامل مهم في تحديد المستوى التنظيمي والأداء للعامل وإبراز مكانته من خلال مايقدمه للمؤسسة والوحدات التنظيمية، نجده قد يخلق آثارا عدة في المجال العلمي والمؤسساتي الإداري للعامل وهذا مايبرز من خلاله فقد نحدد تلك الآثار إنطلاقا من العامل ومن بين أهم آثار الإستقرار الوظيفي مايلي:

✓ الاستقرار الوظيفي يمثل الإستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الإستقرار الوظيفي والذي يؤدي هذا الأخير إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والإحترام المتبادل والتآلف بين العاملين وحتى مع الرؤساء في المنظمة.¹

✓ عدم شعور الموظف بالتهميش والتحيز مقارنة بزملائه في العمل وكذا بمكانتهم في المؤسسة.

✓ إنعدام آفة الأمراض المهنية منها الرشوة، المحسوبية، التحيز... الخ والتي نجد الكثير يشتكي منها.

✓ قلة معدل دوران العمل وكذا العزوف عن الإضرابات والإحتجاجات التي تنظمها وتمارسها النقابات العمالية.

✓ غياب ظاهرة التغيب عن العمل واللامبالاة في أداء العمل وكذا التسبب والإخلاص في تقديم المطلوب على أكمل وجه.

✓ الولاء التنظيمي وذلك يعني الإرتباط القوي للفرد بمنظّمته ورغبته في البقاء فيها وإعتزازه بالإنتماء إليها والتزامه بقيمها وبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها كما يعبر على الدرجة التي يتحصل عليها العامل على مقياس الولاء التنظيمي والتي تبين قوة ارتباطه

¹ جاسم رحيم عذاري، مجيل دوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، العدد 33، مجلد التاسع، تموز 2014، 2015/05/30، ص142-143.

بمكان عمله وإنتمائه له، فالولاء عنصر مهم للربط بين المنظمة وعاملها لاسيما في الأوقات الصعبة للمنظمة التي لا تستطيع فيها دفع أو تقديم حوافز ملائمة لرفع دافعهم للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز وزيادة الإنتاجية.

✓ الإنتماء الوظيفي للفرد في المنظمة وهو يعني الإيمان بقيم المنظمة وشعور الفرد بالمحبة نحو منظمته وأي موضوع ينسب إليها، لذلك يعد الإنتماء هو الإنتساب الحقيقي للفرد لمنظمته ومدى إرتباطه بها وعدم التخلي عنها سواء كانت المنظمة في حالة جيدة أو سيئة، والإنتماء التنظيمي يعد أحد مسببات الولاء التنظيمي.¹

✓ التمكين النفسي ومدى تحقيقه لرضا العامل داخل المؤسسة والشعور بروح المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرارات سواء فيما تعلق فيما تعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها فهو يحقق الفهم الجيد لمتطلبات العمل، الدافعية والإلتزام والثقة والإدارة الجيدة في محيط لا يمنع العمل المناسب للشخص المناسب فمن خلال هذا التمكين يؤدي إلى إرتياح العامل وبالتالي إستقراره في عمله.

معيقات الاستقرار الوظيفي :

إن الاستقرار الوظيفي كثيرا ما يصطدم بمعوقات التي لا تشكل فقط حواجز حقيقية تكبح تطور واستقرار أداء العامل وعملية إبداعه ولكنها تشكل أيضا صعوبات لا بد من التغلب عليها لإمكانية تحقيق الرضا للعامل وزيادة الإنتاجية للمؤسسة وكذا تحقيق التطوير والتغيير ويمكن تلخيصها كالتالي:

• **معيقات شخصية:** وهي تلك التي تتعلق بالفرد ذاته بتفكيره وقناعاته وتكون شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا، وتضم عدم الثقة بالذات وضعف المثابرة والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، عدم المخاطرة ومقاومة التغيير في طرائق العمل والإنتاج ونظمه والاتجاه السلبي نحو التفكير بالتسيب واللامبالاة وبالتالي يكون ذلك معيقا أمام إبداع وإنتاج الفرد لما سيقدمه للمؤسسة.

¹ سامية بوخلط، النقابة ودورها في تنمية الولاء التنظيمي، نقابة الكنايبات نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص42-43

• **التنظيم البيروقراطي للمؤسسة:** إن هذا التنظيم يتميز بهرمية التعليمات والقواعد ومركزية القرارات وقيامه على مبدأ التخصص الذي لا يسمح للفرد بحرية التفكير والإبداع وكذا عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات، هذا يشكل لا محالة عائقا كبيرا من الشعور بالتحيز والتهميش مما يؤدي إلى عدم الإستقرار في المؤسسة.

• **عدم فعالية الإتصال التنظيمي:** وإنعدامه داخل المؤسسة يشكل وجود علاقة طردية مباشرة بالرضا في العمل ولأداء الوظيفي والأداء العام للمؤسسة، على أن عدم كثافة الإتصالات والتفاعل بين العاملين والبيئة التنظيمية والتركيز فقط على الإتصالات النازلة وغياب التغذية الرجعية يؤدي حتما إلى إنعدام التواصل الحقيقي بين أفرادها وهذا يقود إلى الآستقرار.¹

• **التغيب:** يختلف التغيب عن الغياب، في الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب، أما الثاني فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل. والتغيب هو الوقت الضائع في المنشآت والمنظمات وذلك بسبب تغيب عاملها عن العمل وبالتالي التأخر في تقديم المطلوب، وكثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة وعلاقات العمل السيئة أو الإشراف الدكتاتوري إضافة إلى عدم وجود التوازن في العمل، وفي هذه الحالة تعبر عن عدم الرضا عن الوضعية المهنية كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي مما يدفع العامل إلى مغادرة المؤسسة. مثال على ذلك: أثبتت بعض الدراسات "الأرغونومية" بأن المنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها العامل قد تأثر بشكل كبير عليه ويؤدي ذلك إلى التغيب حتما مثلا: في مواسم "البذر والحصاد" يرتفع مستوى التغيب وخاصة عندما يكون معظم العمال هم مالكي أراضي أو أصحاب الباحثين عن الزيادة في الدخل.

• **دوران العمل:** ويعد من مؤشرات عدم الإستقرار الوظيفي للعامل، وهو يعني كثرة تنقل العمال من مناصب العمل دون الثبات بعد فترة تجريب غير مرضية أو عدم القدرة على

¹ طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق التميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 11، 03/2015، البلدة 02، ص 139.

التلائم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ، علاقات سيئة بين العمال والرؤساء، الإحساس بالظلم، وكذلك الزيادة في العمال دون الحاجة إليهم يقلل من أجر العاملين وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالظلم مما يقود إلى حلقة دوران العمل نتيجة المبالغة في كل ذلك.¹

• **كثرة الشكاوي والتظلمات:** وتظهر هذه حالة في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات، حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة للإضطراب النفسي يهدف به العامل للدفاع عن نفسه، وذلك نتيجة لظروف العمل الغير مواتية كالعلاقات السيئة بين العماليين أنفسهم أو مع مدرائهم، والشكاوى هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وإرتياحه لمحيط العمل، إن الشكاوى والتظلمات تعتبران وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل إنفجارها وتحولها إلى أزمات، فإذا تقادم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل والإدارة.²

• **التسرب الوظيفي وترك العمل إراديا:** يمثلا لتسرب الوظيفي معيقا إداريا وتنظيميا كبيرا، له عواقب على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة ماديا ومعنويا وخاصة إذا كان الموظفون المتسربون من ذوي الكفاءات العالية، أو قد يكون سببا في إضطرابات نفسية وسلوكية في حياة الأفراد، هذا وتولي المنظمات إهتماما كبيرا بظاهرة التسرب أو ترك العمل إراديا وتوجههم إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تدريبهم وتعليمهم وإكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم³، ونعني بالتسرب الوظيفي هو خروج الموظف من العمل طوعا عن طريقة الإستقالة، أو النقل أو التقاعد المبكر وكل هذه

¹ زهاني وسام، مرجع سبق ذكره، ص36-37.

² بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ فتحية قاسمي، محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية بإبتدائيات بلدية جامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص10-11.

الطرق تؤدي إلى التخلي عن الوظيفة في منظمة ما، ويرجع ذلك إلى تراكم العديد من الأسباب التي يتعرض لها العامل مما يقوده في الأخير إلى التخلي عن المنصب.

• **الإضراب والإحتجاج:** كثيرا ما تؤدي الطرق والإجراءات السلمية لتسوية النزاعات الجماعية إلى طريق مسدود أو إلى نتائج غير مرغوب فيها، بحيث كثيرا ما تعجز هذه الإجراءات عن إيجاد الحلول المناسبة، سواء بسبب تصلب المواقف، أو فشل المفاوضات أو عدم الوفاء بالوعود والإتفاقيات، وهذا ما يؤدي إلى اللجوء للدفاع عن حقوق ومصالح عمالها بالإضراب المشروع¹ والذي يعبر عن حالة عدم رضا العامل بوضعه فيتم توقفه عن العمل وإضرابه لفترة معينة حتى يصل رأيه إلى الجهة المعنية ويحقق بذلك مطالبه واحتياجاته.

• **التداعي بالمرض:** فتكون حجة وعة للعامل يتخذها وقت ما أراد ليغيب عن العمل ويقدم بعد ذلك شهادة مرضية كحجة لغيابه وهذه الظاهرة الإجتماعية تؤثر كثيرا بين العمال في المؤسسة الواحدة لتنتشر بذلك وتصبح عادة سيئة لدى العاملين ويصعب التحكم فيها مما تسبب في الأخير معيقا للإستقرار المنظمة.

• **التغير التكنولوجي وانتشار العولمة²:** أحيانا تعد معيقا من المعوقات لا عامل الإستقرار والتغيير والرضا خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم اليوم. فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية بإستمرار للتكيف مع البيئة الخارجية والمستجدات الحاصلة لتضمن أولا لنفسها البقاء والإستمرار وكذا إستقرار ورضا عامليها. وللتكنولوجيا أثر كبير في الإستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة، يفاجأ بإختراع جديد في نفس المجال يجعل من مهارته المكتسبة عديمة الجدوى، وعليه فإن تغير التكنولوجيا القديمة بالجديدة سيؤدي بدوره إلى إختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة تجعله يشعر بالإطمئنان تجاه عمله وهذا الشيء الذي يؤثر على إستقراره.

¹ مجناح عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص10-11.

² بن منصور رقيقة، مرجع سبق ذكره، ص65.

ملخص الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا بد منها، وهناك في المقابل من يراها ظاهرة مرضية يجب التصدي لها باعتبار أن الصراع التنظيمي كان كفعل إجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها وعادات الأفراد، فإن ذلك يعد موجهاً وظيفياً لتلك العلاقات الإجتماعية بين الأفراد في المنظمة، وإذا لم تشترك مختلف الجماعات والأفراد على الحفاظ على تلك القيم والمبادئ باعتبارها المرجعية الأساسية لتلك العلاقات وخاصة في الوحدات التنظيمية، فإن حالة الصراع تكون أقرب والتهديد التنظيمي يكون أسرع وهذا زيادة على مصادره التنافس والقوة سواء على المنصب أو مكانة أو ترقية بحيث تعد تلك المصادر مصدر السلطة في المنظمة، إضافة إلى العوامل المادية والمعنوية لذلك، والتي تقود في غالب الأحيان إلى إستقرار مواردها البشرية والصراع هنا يكون كوسيلة لإثبات ذلك من خلال التفاعل والتأثر بين الجماعات والأفراد في المؤسسة.

الفصل الثاني:

إشكالية علاقة الصراع التنظيمي بالاستقرار الوظيفي

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي
المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي ومتطلبات تحقيق الإستقرار الوظيفي

تمهيد:

يتطلع الكثير من الأفراد في العديد من المنظمات إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة الاستخدام في كل المستويات وجميع المنظمات، فهذه الأخيرة أيا كان مركزها ونشاطها وحجمها أصبح ينظر لها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العمال ويحكم فيها الأقوياء، وتستغل فيها الفرص، وتصطنع فيها المواقف، وتتصارع فيها الأفكار وتتناقض فيها المصالح، وتشن فيها المؤامرات وترسم لأجلها الخطط، بحيث نجد أن المنظمات المعاصرة لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفراد وجماعات تجمعهم مصالح مشتركة ومتباينة في نفس الوقت منها ما يخص التنظيم والمصلحة العامة ومنها ما يخص مصالحهم الشخصية، فالمنظمات عبارة عن موارد بشرية ومادية يجب أن يجمع بينها لتحقيق الأهداف المرجوة ونظرا لندرة الموارد المتاحة في المنظمة يصبح أحيانا الصراع داخلها أمر محتوم، إذ يعد هذا الأخير أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد ولذلك فالصراع على مستوى المنظمات يبقى أمرا محتوما، بل وأن صراع الفرد مع ذاته يعد محتوما، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه وهذا يؤدي حتما إلى انفجار العمال في بعضهم البعض نتيجة لغياب التوافق والإنسجام وكذا إنعدام العلاقات الجيدة القائمة على التقاهم، ولذا يجب على المنظمات الأخذ بهذا المبدأ، ألا وهو الحد من ظاهرة الإختلافات والنزاعات والعمل على تحقيق التآلف والإحترام وزرع الثقة في المناخ التنظيمي للمنظمة ليسود بذلك الإستقرار والأمان والرضا الوظيفي، وهذا ماسوف نتطرق إليه من خلال هذا الفصل، بحيث سنحاول معرفة طبيعة الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي إضافة إلى معرفة أهم الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي على الإستقرار الوظيفي وأهم مسببات ذلك وكذا أهم الإستراتيجيات والآليات لتحقيق إستقرار وظيفي في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة. وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي ومتطلبات تحقيق الإستقرار الوظيفي

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا من مؤسسات وأفراد وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة فالتغير مستمر ودائم في كل شيء وهذا ما يفسر وجود الصراعات في المنظمات كظاهرة طبيعية مما يستدعي كثيرا من الكتاب وعلماء الإدارة إلى تناول طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي بالدراسة والبحث والتحليل، حيث أشار معظم المفكرين إلى وجود صراع عند مستوى معين يعتبر استقرارا وظيفيا بحد ذاته من خلال عامل التحفيز لدى العامل وخاصة في مجال التنافس والإبداع، كما يعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات.¹ أي أن عوامل الاستقرار الوظيفي تعد أحد أهم النقاط التي يأخذ بها العامل في صراعه مع الآخرين في مجال العمل ومن جهة ثانية لإبراز مكانته من خلال ما يكتسبه من مؤهلات وخبرات تأهله لذلك الصراع والذي يصل أحيانا إلى مستوى عالي قد يترتب عليه آثارا سلبية أكثر مما هي إيجابية.

إن أي منظمة من المنظمات الإدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة سكون واستقرار دائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها فهناك تفاعلات بين المنظمات وبيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة وعلى المستويات كافة، ولهذا يمكن اعتبار المنظمة الإدارية نسقا اجتماعيا محددًا يسعى للوصول إلى تحقيق أهداف العمل المرسومة، بحيث يوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل والمحافظة على توازنها واستقرارها والتخفيف من حدة آثار الصراع،² وعليه يمكن أن نلخص كل هذا في أن طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي هي علاقة تكاملية فإحدهما مكمل للآخر لأن الصراع بإيجابياته يمكن أن يحدث إستقرار للعامل في وظيفته كما يمكن ذلك

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 74.

² تتاح فتحة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

باجتتاب سلبياته وأحيانا الأخذ بها كعامل لتحقيق الإستقرار فمن خلال التنافس والخصام على شيء يؤدي ذلك في الأخير لإحداث ما أفضل من ذلك. وبالتالي فالصراع التنظيمي مكمل للإستقرار الوظيفي في المنظمة فلا يمكن لأحدهما أن يقوم بدون الآخر. وهذا ما سوف نتعرض له بالتحليل مع التوضيح والشرح لأهم العناصر التي يتمحور حولها المبحث.

❖ أسباب الصراع التنظيمي وأثرها على الاستقرار الوظيفي:

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، بحيث عندما يكون هناك تفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، وهنا يمكن توضيح بعض أو العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مثل هذه الصراعات يمكن إجمالها فيما يلي:

أسباب تنظيمية: يقسم " عبد الرحيم راضي" أسباب الصراع التنظيمي الى:

1- السيطرة على الموارد المحدودة: لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع التنظيمي حول تقسيم تلك الموارد بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة وتزداد شدة الصراع بينها لإعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل.

2- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات: يحدث الصراع التنظيمي هنا في حالة عدم الثقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية ويحدث بصورة أفقية أو عمودية أو الإتجاهين معا ضمن الهيكل التنظيمي.

3- نمط إتخاذ القرار بالمشاركة: تعتبر المشاركة في أسلوب إتخاذ القرار في المنظمة ظاهرة حضارية ورمز من رموز التطور الإداري في عصرنا الحالي، إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والإختلافات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته

بوادر الاختلاف وقد ينشأ الصراع التنظيمي والاستفادة منه إذا كان ذو تأثير إيجابي، وقد يكون هدام إذا كان ذو تأثير سلبي.¹

4- المركزية في المستويات الإدارية: فكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الاحتمال لبروز الصراع التنظيمي بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تعطيل نمط الاتصالات المتبع.

5- تفاوت معايير تقييم الأداء وتحديد المكافآت: حين يكون المعيار لدى قسم التسويق هو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل، ومعيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون، وبالتالي يعجز عن تحصيل قدر كبير من الديون الأمر الذي يؤدي إلى حرمانه من المكافأة بسبب خطأ في المعيار فتكون الفرصة مهيأة للصراع التنظيمي بين تلك الأقسام مما يؤثر سلبا على مصلحة المنظمة.

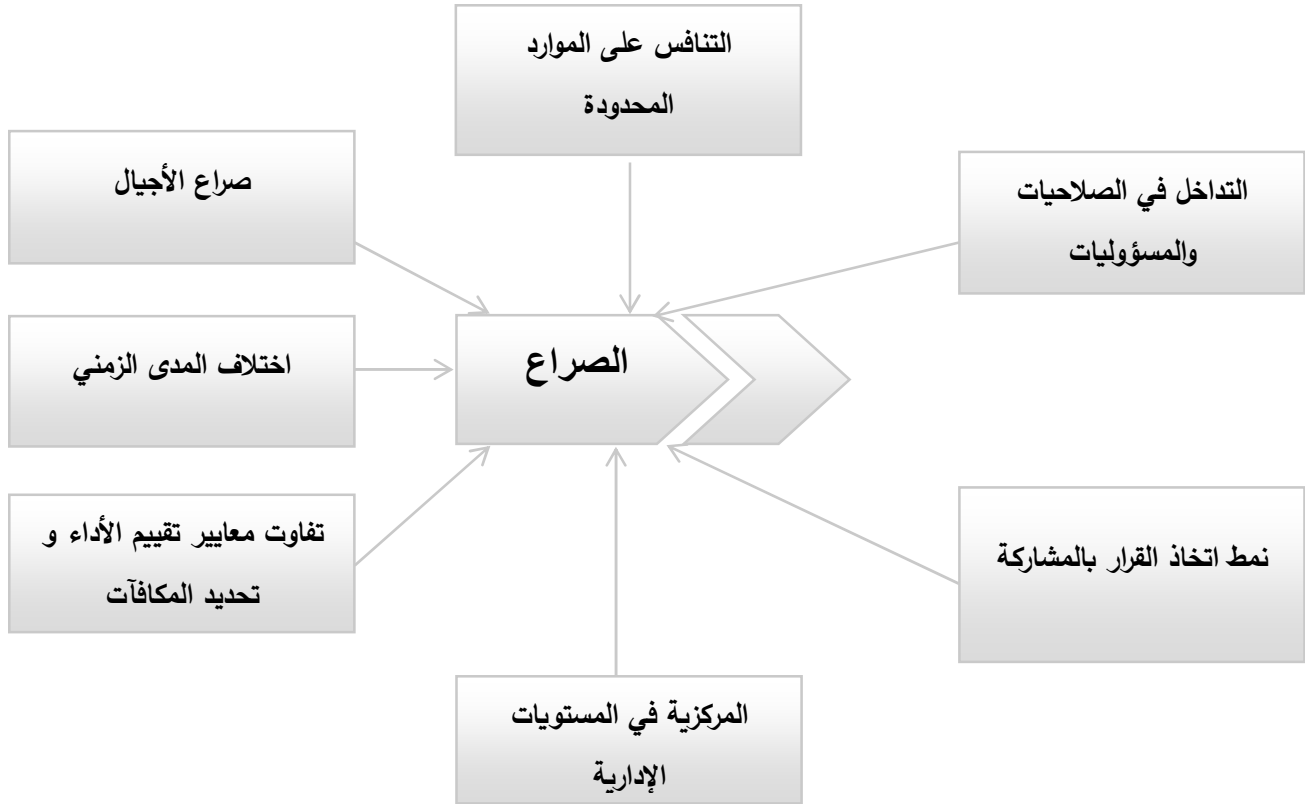
6- إختلاف المدى الزمني: إن إختلاف فرق العمل للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة لانتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي منحها كل فريق لأعمال والأنشطة التي يقوم بها. ومن هنا يبدأ الصراع التنظيمي حيث أن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطي لها نفس الدرجة أو الأهمية بالإضافة إلى الإهمال الذي قد يحدث من فريق عملها مرتبط بفريق آخر وهو ما يترتب عليه نشوء صراع تنظيمي بين تلك الفرق.

7- صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال داخل المنظمة قد تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي بحيث يرفض الشباب أفكار الكبار وكذلك العكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية وحسب المخاطرة والشباب يهتمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالسلطة والولاء للروتين.²

¹ محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² مرجع نفسه، ص 28.

وهناك الشكل التالي المتمثل في الجدول يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة، وهنا تم الاستعانة به نظرا للأسباب المتاحة التي جاء بها "عبد الرحيم راضي"



شكل رقم (04): يوضح الأسباب التنظيمية للصراع

أسباب شخصية: ترجع هذه الأسباب إلى خصائص وانفعالات شخصية للفرد وأهمها:

- أ- تفاوت السمات الشخصية للأفراد: إن التفاوت في الموصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر كمصدر للصراع بينهم وذلك مثل السن والجنس والإتجاهات، كل هذه السمات من شأنها أن تقود إلى الخلافات والتعارض بين الأفراد.
- ب- إختلاف الإدراك: تمثل المدركات المعاني التي يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة ، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء وذلك سبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد وإتجاهاته ومعتقداته...الخ، لذا فإن المعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالبا بإختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع التنظيمي بين الأفراد.

- ج- التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يتباين الأفراد من حيث تركيبتهم النفسية فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية إتجاه الآخرين، وهناك من يتسم بحدة المزاج والإنطوائية فنجدده صعبا في التعامل مع الآخرين، في بيئة العمل كل هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف، والتي بدورها أن تقوم في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.
- د- عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
- هـ- التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين (الخطأ في الإتصال).
- و- عدم الثقة بالآخرين.¹

أسباب بيئة: تضي البيئة بظلمها على مجموعة من المتغيرات سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تقنية... الخ. الأمر الذي يفسر لنا بروز مجموعة متنوعة من الأسباب والمسببات وعلى نحو يجعل منها مدخلا لأحداث متسلسلة من الصراعات سواء على مستوى العاملين أو الإدارة أو كلاهما على حد سواء فمثلا إدخال تقنية حديثة في ميدان العمل يعني إمكانية الاستغناء عن خدمات عدد من العاملين وعلى نحو يدفعهم إلى التفكير مليا في خدمتهم والمستوى المعيشي لأطفالهم مما يكون سببا في بروز روح المقاومة لديهم استنادا إلى حالة من الإدراك تولدت لديهم بأن إدخال مثل هذه التقنية قد أسهم في خلق حالة من التهديد لمستقبلهم الوظيفي، مما يعني بروز صورة من صور الصراع وكذلك الشأن بالنسبة للمتغير الاجتماعي، واحتضان المنظومة لمجموعات بشرية متباينة في مشاربها يعني احتمالية غياب التفاهم الكلي بينها بحيث تطفو هنا وهناك توترات وبما يؤشر خلافات تتجلى في كون أن

¹ محمد رضا شنة، استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006. 2007، ص 74.

المنظومة تلك تضم خليط من الأفراد الذين يشكلون مجموعات مختلفة قد تكون ملتقى أو مصدر الصراع في أي لحظة من اللحظات.¹

❖ الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي:

✓ يؤدي الصراع إلى نقص الأنشطة الترفيهية من جماعات العمل والتركيز على الميولات العدوانية.

✓ تقديم المصالح الفردية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد، وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز تجاه الطرف الآخر.

✓ الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسدية، بالإضافة إلى التوتر النفسي الذي يؤدي إلى إحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.

✓ إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال، بحيث يؤدي إلى ضياع وقت أطراف الصراع وجهدهم إذا كانوا في مستويات الإدارة العليا والوسطى فلا شك سينعكس ذلك على ضياع المال لاتخاذ قرارات غير رشيدة.

✓ فقدان الثقة بين الأفراد والعمال وخاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع وإحترامه لفترات طويلة، مما يؤدي لحركات إنتقامية من العمال.

✓ التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق، فقد يعتمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات وتزويرها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر.²

✓ قد يدفع للتطرف من طرف العمال كل واحد لطرف معين في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

¹ سلطان أحمد خليف النوفل، السلوك التنظيمي : بين الرؤية والتحليل، ط1، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2015، ص100.

² فراح وسام، مرجع سبق ذكره، ص 71.

✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.¹

وعليه فهذا يؤدي إلى الصراع الغير بناء والغير وظيفي فهو الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المدراء والى إهدار الموارد التنظيمية. ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة وبصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر منها جماعية أي تقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وهنا يدخل التحيز والتطرف، وقد يقود إلى زرع الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يعيق من تحقيق الاستقرار الوظيفي وتدني مستوى الرضا الوظيفي للعامل وتزداد بذلك ظاهرة التغيب وتقل الإنتاجية وهذا الأخير له مضار جد كبيرة بحيث يؤدي إلى التهديم التنظيمي ككل.

❖ الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي:

يمكن متابعة آثار الصراع الإيجابية وتغيراته على مستوى الفرد والجماعة من خلال النقاط التالية:

✓ تزداد درجة التماسك والتعاقد بين أفراد المؤسسة حيث تدفع التهديدات الخارجية أفراد الجماعة إلى التكاتف والتعاون لإنجاز هدف مشترك ضد عدو مشترك.

✓ توجه المجموعة نحو أداء المهام حيث تحدد كل الجهود لمقابلة التحدي القادم من الجماعات.

✓ التركيز على الأنظمة والإجراءات ومركزية المسؤوليات.

✓ الإتجاه نحو أوتوقراطية القيادة بحيث نجد التغيير ذو حدين فقد يكون إيجابيا وقت الأزمات والتحديات لكنه قد يكون سلبيًا حال إنتهاء الأزمة، حيث يبدأ القائد بتثبيت قدميه

¹ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص37.

واستغلال الفرصة لإتخاذ قرارات تصب في المصلحة الشخصية ولتحقيق أهدافه وطموحاته نتيجة لإلتفاف الأفراد من حوله وتفويضه في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، حيث تضيق فرصة المشاركة في المهام ويتم الإلتفاف حول قيادة قوية حاسمة ولا مجال للمناقشة والإختلاف وكأنه بمثابة إعلان حالة طوارئ داخل المؤسسة.¹

✓ يؤدي إلى المزيد من الإلتزام بأهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة، وهذا يحسن مستوى إرتباط وولاء الفرد للمؤسسة وأهدافها .

✓ يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة ففي ظروف المنافسة يميل المدراء للاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية.

✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية كما يعمل على زيادة الإنتاجية وتطور العمل.

✓ إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء وكذا الإداريين والأفراد.

✓ تساعد الصراعات على تطوير أفكاره آراء أفضل حيث يظهر الفرد أن يبحث عن مداخل وطرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات .

✓ تشجع الصراعات على الإبداع والمنافسة بين الأطراف المتنافسة.

✓ إن الإدارة الصحيحة للصراع هي التي تكون قادرة على تحويل الطاقة البشرية الفكرية المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثرا إيجابيا لما كان من المستحيل القضاء على الصراع، يجب الاستفادة منه وتحويله لأفكار واقعية لتحقيق بذلك طموحات الأفراد والمؤسسة.²

✓ إن الصراع حول جوهر عمل الموظف واستقراره يؤدي إلى تطوير طرق وإستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين ويمكن أن يؤدي إلى كسر هذا الجمود، والتخلف في منظمة ما وهو وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار والتطوير والإبداع.³

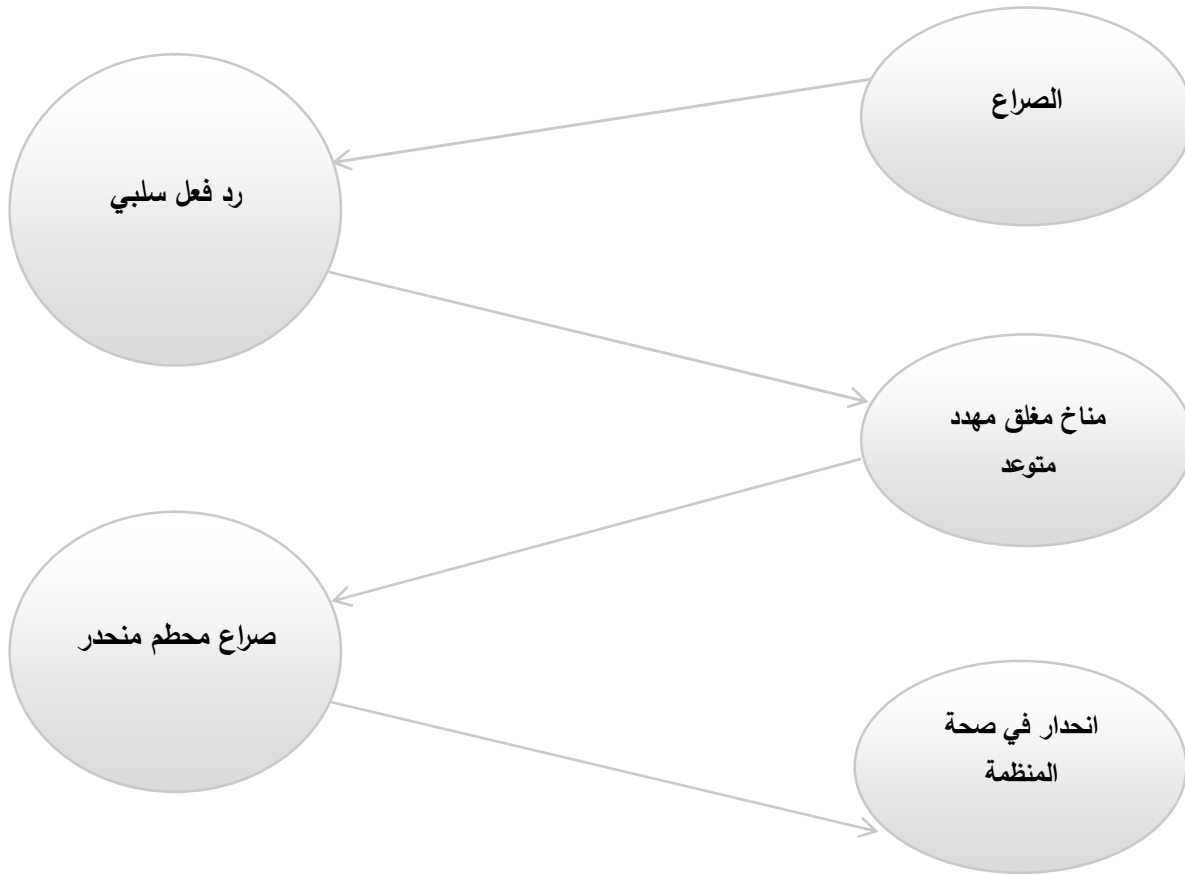
¹ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص50.

² مرجع نفسه، ص50.

³ إبراهيم عبد الفتاح زهدي، مرجع سبق ذكره، ص38.

وهنا سندعم تلك الآثار بالشكلين التاليين اللذان يوضحان الآثار السلبية والايجابية للصراع التنظيمي:

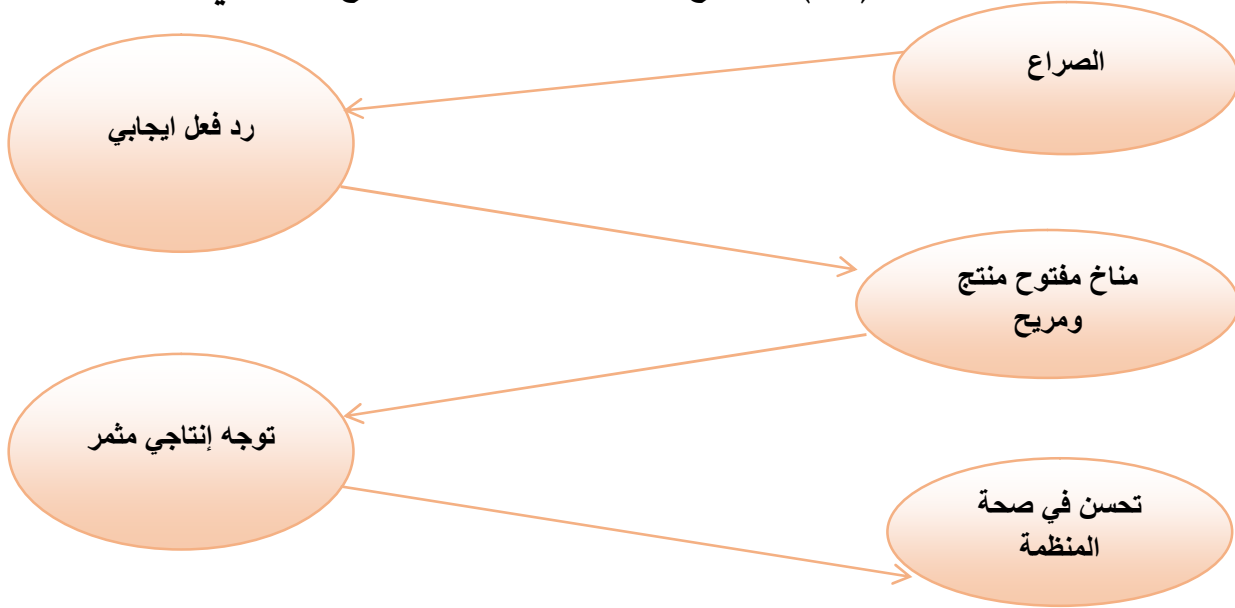
الشكل (05): يوضح المراحل السلبية للصراع التنظيمي.



المصدر: ملائكة عبد العزيز محمد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دط، دار النوابع للنشر والتوزيع:

القاهرة، 1989، ص144.

الشكل (06): يوضح المراحل الايجابية للصراع التنظيمي.



المصدر: ملائكة عبد العزيز محمد، مرجع سابق، ص144.

وللتوضيح أكثر نذكر بعض مظاهر الصراع التنظيمي المؤثرة على الاستقرار الوظيفي للعاملين ونلخصها فيمايلي:

1- الأشكال الظاهرة للصراع وتتمثل في:

تشكيل النقابات العمالية: إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم وهذا ما ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال. بحيث تشمل هذه النقابات جميع العمال الذين ينتمون إلى المنظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، بغض النظر عن المهن التي ينتمون إليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل: نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب وهنا نجدها على أساس التجمع وهو الانتماء للصناعة. كما نجدها على أساس التكوين هنا المستوى الأفقي مثل: نقابة الأساتذة، الأطباء والمهندسين. وتقوم هذه النقابات بأدوار عدة منها:

- تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة وهو يزيد الشعور بالأمن.
- المحافظة على الصلات الودية والاجتماعية بين الأعضاء والالتزام بالقيم.¹

الإضرابات العمالية: يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوي حاجات العمال، فالإضراب يعد ذلك الموقف المؤقت عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول عن تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات وبذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال. فهو يعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر والإهمال فهو المعبر عن كل ذلك.

يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة والوضعية التي يعيشون فيها والتي تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين والأنماط التسييرية للمؤسسة وعليه فإن الإضراب يعد شكلا من أشكال الإحتجاج والتذمر وعدم الرضا.²

2- الأشكال الخفية للصراع: وتتمثل فيما يلي:

التغيب: ويقصد به عدم حضور الفرد العامل إلى منصب عمله في المنظمة بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال والتي تعتبر بديلا عن الإضراب وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم.

¹ فراح وسام، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² مرجع نفسه، ص 64.

التخريب: هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الإنتاجية في المنظمة، والسراقات والتعطيلات غير مبررة، وكذا من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

ترك العمل: هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط أفضل وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء التفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.¹ كل هذه الأشكال والأساليب يلجأ إليها الأفراد والجماعات في المنظمة للتعبير عن آرائهم بشكل سلمي أو عدواني لتصل كلمتهم أو لتسمع لدى المسؤولين والجهات الإدارية العليا والسلطات إما بتحقيقها أو بردعها واتخاذ إجراءات مناسبة لها.

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، 2008-2009، ص26.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي ومتطلبات تحقيق الإستقرار الوظيفي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر إجتنابه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى إنهارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير أما الصراع المعتدل فهو المطلوب في عالم الإدارة والمنظمات وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل منه أو إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب البدء في تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليطم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدما وزيادته إن كان أقل من حجمه المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم، وانطلاقا من كل هذا أصبح اليوم الصراع التنظيمي من طبيعة المنظمات المعقدة، لذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل تفاقمها وتطورها، وقبل أن تنعكس بشكل سلبي خاصة من خلال آثاره السلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ككل وهذا يؤدي إلى الأخذ والاعتماد على العديد من الآليات والإستراتيجيات الفاعلة للوصول إلى الحلول لتلك الظاهرة.

❖ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الاستقرار الوظيفي:

أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات مهارة حيوية يمارسها القادة البارزون في المؤسسة، وباتت من الضروري تنميتها إلى أعلى درجة ممكنة وهذا نظرا لأن أغلب المنظمات في تغير مستمر وبمعدلات أسرع مما كانت عليه في الماضي، وهذا ما من شأنه أن يكون من المقدمات التي توجب الصراعات في تحجيم حدة الصراع وذلك عبر إدخال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال، ويمكن تلخيصها كالتالي: ذكر الإستراتيجيات مرة واحدة في النموذج الواحد دون إعادتها لتفادي التكرار من بين هذه الدراسات التي تناولت هذه الإستراتيجيات دراسة "بيلفر" Pfelffer والذي قدم مجموعة من النماذج نذكر منها:

1- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب: في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر بمعنى التفاوضي

عن أسباب الصراع، وفي هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب المختلفة لإدارة الصراعات بحيث أنها تعد بمثابة التكتيكات وهي:

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض.
- التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومسكن للصراع يخفف من حدة التوترات.¹

- أما عن نموذج "أندرو سوزلاقي و والاس Androu Souzlaki And Walass" (1991):
قام بتقديم أربع استراتيجيات للتخفيف من حدة الصراع وشملت مايلي:

- أ- **استراتيجية التهدئة:** وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، ويتم في هذه الحالة تسوية النقاط الثانوية، وتترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتقلص خطرهما بمرور الوقت، وهناك طريقتان للتهدئة حسب هذه الإستراتيجية وهما: التخفيف - التسوية أو التوفيق.²

أما عن نموذج "توماس وكليمان Tomas Wkliman": فهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين هما:³

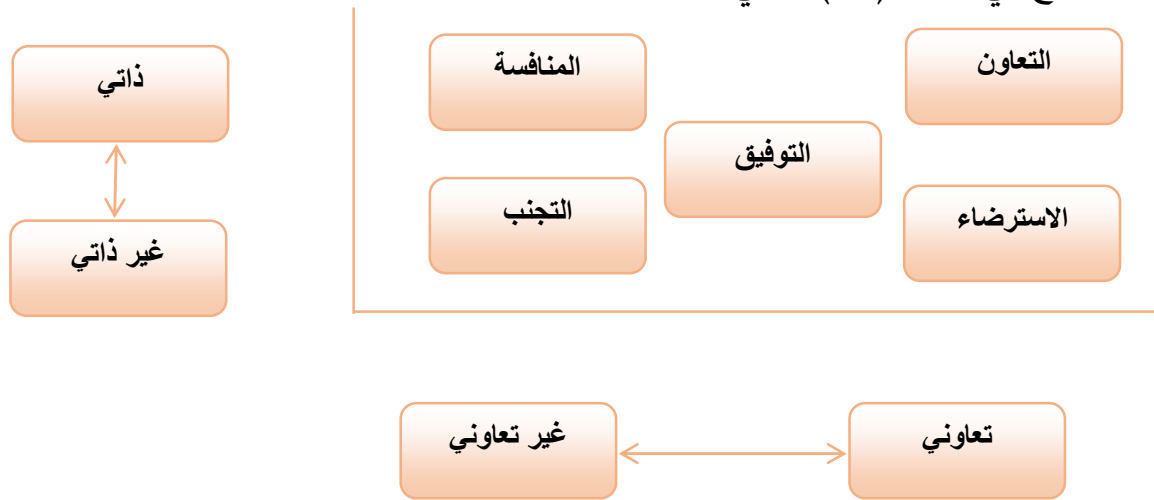
- أ- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- ب- **بعد الذاتية:** ويمتد من درجة متدنية والتأكيد على الذات إلى درجة عالية التأكيد على الذات ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد لتحقيق حاجاته.

¹ بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005، ص155.

² فاطمة بنت عليان السفياني، المرجع سبق ذكره، ص85.

³ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

وعلى أساس هذا التحليل يحدد هذا النموذج الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع¹، كما هو موضح في الشكل (07) التالي:



الشكل رقم (07) يوضح النموذج الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع

- 1- إستراتيجية المنافسة: وتتصف باهتمام عال النفس على حساب اهتمامات الآخرين ويمثل أعلى درجات منحى الذاتية ويعني عالي التأكيد على الذات (وغير تعاوني) .
- 2- إستراتيجية الاسترضاء: تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدني بالنفس وإهتمام كبير للآخرين حيث يتابع الفرد إهتمامات الآخرين على حساب إهتماماته هو ويمثل أعلى درجات منحى التعاون (تعاون متدني التأكيد على الذات).
- 3- إستراتيجية التوفيق: إنها تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط بين الطرفين ويشبع إهتماماتها بشكل جزئي ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحيين ويعني التعاون والتأكيد على الذات معا بشكل جزئي.
- 4- إستراتيجية التعاون: تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين ويمثل أعلى درجات كل من المنحيين ويعني تعاون عالي التأكيد على الذات.²

¹ بلهاني نجاة وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص63.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص27.

بالإضافة إلى إستراتيجية التجنب كنا قد تعرضنا إليها في " نموذج بيلفر".

أما حسب نموذج "رحيم Rahim" : لقد أوضح فيه بعدي استراتيجيات إدارة الصراع هما:

1- **بعد الإهتمام بالنفس:** ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه وإهتماماته.

2- **بعد الإهتمام بالآخرين:** ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والإهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات نذكر منها مايلي:¹

5- **إستراتيجية التكامل:** يشير هذا الأسلوب إلى اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين، حيث التعاون

المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع

بالإتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع.

6- **إستراتيجية الهيمنة:** وتشير هذه الإستراتيجية إلى الإهتمام العالي بالنفس والإهتمام

المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري بإستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية مع

إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، وتحد هذه الإستراتيجية من الإبداع في

العمل.

7- **إستراتيجية التسوية:** وتلفت هذه الإستراتيجية النظر إلى الإهتمام المتوسط بالنفس

وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وبموجب هذه الإستراتيجية يتخلى كلا الطرفين

عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول.

¹ Rahim .M.A (2001): managing conflict in organization; 3rd. Ed west post green wood publishing group. inc

والشكل التالي يوضح الإستراتيجيات الخمس وفق نموذج "رحيم"¹



الشكل (08): يوضح الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم.

أما بالنسبة لنموذج "باكر وزملائه Baker":

حيث اقترح استراتيجيات أو نمودجا يعد تطويرا للنموذج الذي وضعه "بليك وموتون Motoun And Bilik" ويحدد فيه استراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع وهذه الإستراتيجيات وهي: إستراتيجية التعاون (المشاركة)، إستراتيجية التنافس (الإجبار)، إستراتيجية التجنب (التفادي).²

نموذج مارش وسيمون Sumon & March: وي طرح أربع عمليات أساسية لإدارة

الصراع التنظيمي نقلا عن "عبد العليم والشريف" وهي:

- حل المشكلة من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

¹ محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 49.

- الإقناع ويفترض هذا الأسلوب وجود إختلافات في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- إجراء الصفقات أو المساومة ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.
- التحالف أو الإئتلاف وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

نموذج "بليك وموتون": اعتمدت معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع على دراسة "بليك وموتون" والتي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة أي أنه دليل على أن هناك نظاما إداريا، وقد قدم الباحثان نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع، وهما بعد الإهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الإهتمام بالإنتاج، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد من [0-9] وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة وكذا النقطة الواقعة في الوسط وبالتالي نجدهما قد حددا خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي: التجنب، الإجبار، الحل الوسط، التهدة والمواجهة.

-حسب نموذج "هودج وأنثوني" "houdj&anthoni":

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق المواساة وذلك بلغة مؤثرة لإعادة العلاقات إلى أصلها.

- التجنب والإنسحاب.

- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك بوضع حل وسط يرضي الأطراف المعنية .

- المجابهة هنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه.

حسب "كيلي kuly":(التفاوض، التوسط، التحكيم):

- التفاوض: جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- التوسط: استخدام طرف محايد يقوم بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المعنية.

- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم (الإختياري، الإلجباري) فالأول يتم اللجوء اليه بموافقة أطراف الصراع، أما الثاني يفرض بموجب القوانين والأنظمة.¹
- إضافة النموذج "بكرتو آل Bekaert&all": وهو يعد أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، حيث اقترحوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع وهذه الإستراتيجيات هي: التعاون، التنافس، التجنب.²
- إستراتيجية العملية الديمقراطية: تنفذ هذه الإستراتيجية عن طريق الإجتماعات الندوات، اللقاءات، المؤتمرات، وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في إتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.
- إستراتيجية تبادل الوظائف: إن الصراع أحيانا يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والإتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعابا للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.
- إستراتيجية توسيع الأهداف: وتعني هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.³

¹ حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول " ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي"، جامعة غرداية، 15-16 جانفي 2013، ص 67-68.

² شنة محمد رضا، استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2014، ديسمبر، ص 549.

³ أكرم الياصري، أمل عبد محمد علي، استراتيجيات الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، ورقة بحث قدمت في مداخلة استراتيجيات الصراع التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 14.

إضافة إلى استراتيجيات أخرى نلخصها فيما يلي:

إستراتيجية التوحد أو الإندماج: وتعني الإهتمام العالي بالذات وبالآخرين وهذا يستلزم تعاوننا بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل مناسب ومقبول من جميع الأطراف.

إستراتيجية الإلزام: وتعني اهتماما منخفضا بالذات، واهتماما عاليا بالآخرين، وهذا النمط مرتبط بإرضاء إهتمامات الطرف الآخر ويتمثل في الكرم وإنكار الذات.

إستراتيجية التلافي (الهروب): وهذه الإستراتيجية تعني وجود إهتمام منخفض بإهتمامات الذات واهتمامات الآخرين، ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب والتأجيل والتسويق.

إستراتيجية السيطرة والنفوذ: وتقوم بالإهتمام العالي بالذات والاهتمام المنخفض بالآخرين وتعتمد على السمات الشخصية لأطراف الصراع...

إستراتيجية الوسط (الصلح): وتعني الإهتمام بالآخرين بشكل متكافئ ويتمثل هذا النمط في أسلوب الأخذ والعطاء أو توزيع الفائدة والتصالح لحل الصراع.¹

ولكل إستراتيجية مواقفها المناسبة والغير مناسبة لاستخدامها والشكل التالي يوضح هذه

المواقف واستراتيجياتها وهي كالتالي²:

المواقف الغير مناسبة	المواقف المناسبة	الاستراتيجيات
لا تلائم للمهمات البسيطة أو المشكلات العابرة.	- تعيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأمد.	التكامل
لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري.	- تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الآخر للصراع.	
غير مناسبة في حال عدم اكتراث المرؤوسين بالمخرجات.	- تطبق بنجاح عند عدم توفر الإلتزام لدى أطراف الصراع.	
	- تعيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة.	

¹ خالد ابن عوض ابن مستور الثبتي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

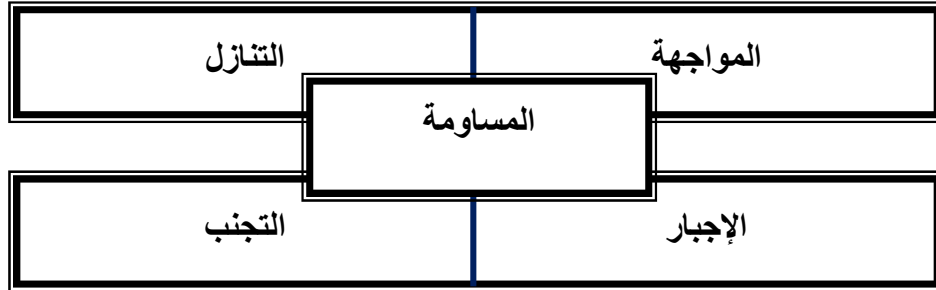
<p>- لا تفيد الإداري عند عدم إمتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.</p> <p>- لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق.</p> <p>- لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري.</p> <p>- لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو غير أخلاقي.</p>	<p>- تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع لحل المشكلة.</p> <p>- تفيد عند إعتقاد الإداري أنه على خطأ.</p> <p>- تفيد إذا كانت قضية الصراع ليست ذات أهمية للطرف الآخر.</p> <p>- تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلا.</p> <p>- تفيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر.</p> <p>- تستخدم حين إعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.</p>	<p>الإسترضاء</p>
<p>- لا تتناسب الموضوعات المعقدة.</p> <p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري.</p> <p>- لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة.</p> <p>- لا تتناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة.</p>	<p>- مناسبة إذا كان الموضوع جزائيا أو روتينيا في العمل.</p> <p>- تخصص إذا كان موضوع الصراع هاما للإداري أو مصلحة العمل.</p> <p>- تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذ معارضته المضرة بالقرار.</p> <p>- تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر لأساليب غير معروفة.</p> <p>- تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل.</p> <p>- تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.</p>	<p>الهيمنة</p>

<p>- لا تقيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري .</p> <p>- لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري .</p> <p>- لا تقيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها.</p> <p>- لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه لسلوك الطرف الآخر .</p>	<p>- مناسبة اذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر .</p> <p>- تقيد في كل حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها.</p>	<p>التجنب</p>
<p>- لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر .</p> <p>- لا تتناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.</p>	<p>- تقيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تتأثر بالاهتمام المتبادل.</p> <p>- تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري .</p> <p>- تقيد عند عدم التمكن من الوصول إلى إتفاق .</p> <p>- تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.</p>	<p>التسوية</p>

ومن خلال ما تم عرضه من استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي يمكن قول أنه مهما تعددت الاستراتيجيات والنماذج لإدارة الصراع فإن هذا لا يخرج عن نمطين من السلوك للفرد مما يفسر وضع تلك الإستراتيجيات، لذا ينتج عنه أثرين هما: أثر سلبي ما من شأنه أن يعيق العمل، وإيجابيا ليساهم في تحقيق التغيير وفق منهج مخطط للوصول إلى الأهداف المسطرة للقيام بالعمل وتؤكد العديد من الدراسات أن الصراع التنظيمي وليد التواصل بين الأفراد

والجماعات في المنظمة، يرجع تسييره إلى تلك الإستراتيجيات الخمس المعتمدة وهذا ما أكده العديد من الباحثين وصنفوها كأساليب رئيسية في تجاوز التوترات الناجمة ونلخصها فيما يلي:¹

الشكل (09): يوضح الاستراتيجيات الخمس لحل الصراع التنظيمي.



المصدر: (V.G Kondalaker; 2017;p168)

❖ **عقبات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وانعكاساتها على الإستقرار الوظيفي:**

إن تعرض المنظمات إلى الصراع يؤدي إلى حدود ارتباك في الشبكة الإدارية كما يؤدي إلى حدوث القلق بين أعضاء هيكلها التنظيمي مما يؤدي إلى إضرار كل الأطراف، وباعتبارنا أن هذه الظاهرة ظاهرة طبيعية لا بد منها في المنظمة، لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء عليها، ولكن يمكن العمل على التخفيف من حدة الصراع من خلال معالجته وذلك نظرا لما يوجد من عقبات في إدارته داخل المنظمة وما ينعكس بدوره على استقرار العاملين ويمكن تلخيصها كما يلي:

الصراع الغير بناء (أو الغير وظيفي): هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف

والحلول بشكل يترتب عليه عرقلة وتخريب وعدم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.²

مقاومة مشكلة التغيير³: إن مقاومة مشكل التغيير من أعقد العقبات التي تواجه الإدارة

الحديثة وذلك عند مناقشة تنظيم العلاقات الإنسانية ودورها في المنظمة من خلال سلوكها.

¹ يوسفى حدة، أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد التاسع، العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص79.

² محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دط، دار غريب للطباعة، القاهرة، د س ن، ص235.

فهذه العملية تتطوي على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون أنماط سلوكهم إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها على العملية الإنتاجية للمنظمة، فهي غالباً تبحث عن مشروعات التغيير من الناحية الفنية القيمة وكذا الهندسية. إن مشروعات التغيير هذه تقوم على أساس افتراض ضمني بأن العمال سوف يقبلونه ويتأقلمون مع الوضع الجديد، إن هذا الافتراض لم يرق على أساس من إثبات صحته، لأن العامل بطبيعته قابل للتغيير من حيث سلوكه واتجاهاته، ولكن هم أيضاً قادرون على تشويه ما يصلهم من معلومات وعدم الاستجابة لما وصلهم من قرارات إن لم تكن متفق عليها مع آرائهم ومعتقداتهم.

وقد تبين من الدراسات أن السبب الرئيسي الذي يجعل الأفراد يقاومون أي تغيير هو عدم رضاهم غالباً عما يحدث لهم. وكذا عدم إيفائهم بما يكفي من القرارات والمستجدات عن التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم، أي يدفعهم في ذلك المحافظة على أعمالهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل العمل، هو الدافع الأساسي الذي يدفع بالعامل داخل المنظمة إلى مقاومة التغيير ليدير عمله دون تدخل الإدارة ومحاولة إحباطها.¹

مشكلة التدريب: وهي ترتبط بمشكلة استخدام القوى الإنسانية في الإدارات والمنظمات بأقصى كفاءة ممكنة، بحيث أصبح للتدريب يعتمد على خبرة أناس لهم معرفة وثيقة بالأسس العلمية لهذا النشاط، بحيث يهدف هو الآخر إلى تغيير اتجاهات الفرد وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتاده إلى اتجاه جديد ترى الإدارة أنه يحقق الكفاءة الإنتاجية، إلا أن نجد العديد من المنظمات تواجه مختلف التحديات لتصميم وتنفيذ برامجها وتنمية الموارد البشرية، بإعتباره الحل المناسب لكثير من مشكلات الأداء لدى الأفراد والمنظمة، فهذه مشكلة تبقى عائق لإدارة الصراع.²

مشكلة التنظيم الغير رسمي: تفسر هذه الظاهرة نظرية الصراع نشأة التنظيم الغير رسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² [https:// www.abahe.uk](https://www.abahe.uk), human-resours.com, ed : 15 :30/ 03-03-2019

والتنظيم، والفرد والجماعة والجماعات الغير رسمية فيما بينها حيث أن الرغبة قوة نحو الإدارة الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات الغير رسمية والتمسك بها، وهذا يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة، ولكن في بعض الأحيان قد يكون هذا التنظيم الغير رسمي سببا في تمزيق الجماعة، داخل المنظمة الواحدة أو بين منظمات متعددة¹ كما يستطيع التنظيم الرسمي تضخيم المشكلات داخل المؤسسات.

الضغط والرقابة الاجتماعية: يقصد بها كافة العمليات والإجراءات المقصودة والغير مقصودة والوسائل والأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والإشراف على سلوك الأفراد وحملهم على أن يسلكوا سلوكا مطابقا للمعايير والقيم الاجتماعية السائدة، ومنها فإن الفرد بقي دون رقابة فإنه سيضرب بالمعايير عرض الحائط في قراراته وهنا يصبح الضبط الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها. فنجد أن مجموع المنظمات تسعى لفرض هذا النوع من الرقابة دون التخلي عنها، لأن تلك التصرفات التي يسلكها الفرد داخل المنظمة هي سلوكيات عشوائية تقود في غالب الأحيان إلى قرارات ونتائج غير مرضية بالتأثير السلبي على المستوى التنظيمي والهيكل للمؤسسة.

الصراعات العمالية: هي ظاهرة مرضية يتوجب تسييرها وإدارتها وتطويعها لصالح المؤسسة من خلال توجيهه بطرائق وأساليب علمية رشيدة ورسينة لتحويل نتائجه إلى مزايا تسهم في إنكفاء روح المنافسة المشروعة والبناءة بين عمالها الشيء الذي يضيف على المؤسسة نوع من الحراك الديناميكي، تؤدي في غالب الأحيان هذه الصراعات العمالية إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة وغير متكاملة يشوبها مظاهر الصراع التنظيمي، ولهذا ظهرت العديد من الأبعاد والإستراتيجيات لضبط بؤر هذه الظاهرة الصراعية وتشخيص مسبباتها وتهيئة عمالها

¹ خليلي أحمد والقري عبد الرحمان، أثر التنظيمات الغير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، د ط، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2012، ص 11-12.

ومسؤوليتها لتجاوزها والتعامل معها ليزول بذلك كل ما يعيق العمل والأداء الوظيفي للعامل داخل المنظمة.¹

اختلاف الثقافة العمالية: تعتبر الثقافة التنظيمية التي يحملها العامل من أبرز محددات أداء العامل داخل المنظمة، بحيث تعد هذه القيم بالغة في تفصي وتفهم بعض المشكلات التنظيمية والتي لها أثر بالغ في التنظيم الهيكلي والإداري مما تعود بالسلب على ما يقدمه الموظف²، فالاختلاف هذا الحاصل بينهم يعد عائقا كبيرا يتجاوز حدود العمل وهذا في غالب الأحيان يؤدي إلى ظهور صراعات مختلفة تحول دون غيرها من المشاكل الأخرى التي تتعرض لها المنظمة مما يصعب في الأخير إلى الوصول إلى تسيير جيد وفعال لإرادة المنظمة وحتما تكون بذلك قد فتحت المجال أمام دوران العمل وكذا الفوضى وانتشار الفرق والجماعات داخل المؤسسة الواحدة مما يؤدي في الأخير على عدم الاستقرار الوظيفي. إضافة إلى معوقات تواجه الجماعات وفرق العمل ونذكر منها:

- يواجه فريق العمل في المنظمة مشكلات وعقبات تحد من كفاءة العمل وفعاليتها وهذه العقبات تتمثل في:

صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: تحتاج عملية التأقلم إلى ليست بالقصيرة حتى يتقبل الأفراد هذه الفكرة ويندمجوا فيها، "Edgar ScinciN" لأنماط السلوكية للعضو الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل الموظفين لفترة محددة من الزمن وهذه الأشكال هي:

أ- **سلوك المحارب العنيد:** حيث يظهر في هذا النمط عداوة في سلوك الأفراد محاولة التهرب من أوامر السلطة وتشبثهم بالهوية الذاتية.

¹ فانتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد 01، مجلد 01، 2015/02، ص 130.

² الطاهر غزار، الثقافة العمالية وعلاقتها بأساليب التنظيم بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 05، العدد 01، 2015/02/15، ص 130.

ب- سلوك التعاون الصديق: ويحاول هنا الفرد إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر ويكون لديه الرغبة في تحقيق الأمان والإستقرار. والشعور برغبة الفريق له.

ج- سلوك المفكر العقلاني: وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل على إشباع حاجاته الشخصية.

د- عدم وضوح الأدوار المنوط بالأفراد: فأحيانا عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعرقل عمل الفريق وكذا المنظمة.

ج- الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: وذلك بين الأفراد والنزاعات دليل على وجود التفاعل البناء شريطة أن يتحول هذا الصراع إلى الصراع على الأهداف والمصالح الشخصية.

هـ- مقاومة بعض الوحدات التنظيمية: أحيانا يترتب على دخول الفرد في فريق العمل وانسجامة مع أعضائه واستجابته لتعليمات الفريق ويتصل الأفراد من سلطات وقرارات إدارتهم ومدرائهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم والعمال ككل مما يعيق تحقيق الأهداف.

و- رفض الأفراد للفرق والعدل: حيث اعتمد هؤلاء على العمل ضمن روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة، لذلك فإن بداية العمل كفريق في المنظمة الواحدة لن تكون بالمستوى المطلوب في المراحل الأولية.¹

❖ معايير فعالية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة:

من الحقيقة التي أجمع عليها الباحثون في مجال الإدارة هو أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن كبتها أو منعها من الظهور في المنظمات، ولكن أيضا يمكن معالجتها بكفاءة وفعالية تبرز الوجه الآخر للصراع، ولهذا يجب العمل بمجموعة من التوصيات العملية لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات بفعالية ومن بين هذه المعايير ما يلي:

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الاتجاهات الحديثة في التنظيم وأساليب العمل، موسوعة مقالات مهارات النجاح، 2019/20/20، سا 15.30، قسم الهندسة الإدارية.

- إدراك العاملين في المنظمة لإستراتيجية الصراع ومعرفة أبعاده.
- غياب الحيادية في التعامل مع الأطراف الداخلة للصراع من قبل الإدارة لتباين مستوى النفوذ والقوة التي يتمتع بها أطراف الصراع وكذا اختلافات تأثيرهم على المدراء حيث تكون المحاباة لصالح الأطراف صاحبة القوة والنفوذ على حساب الأطراف الأضعف في الصراع.
- تغليب لغة الحوار البناء وإدارة الخلافات على مبدأ المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- العمل سوية كفريق عمل لحل الصراع بسبب ما نجده في الإدارات من تفرقة وحدوث بذلك التشتت بالإضافة إلى وجود أزمة ثقة بين الأفراد.
- فتح قنوات جديدة ودائمة للاتصال بين الأفراد.
- العمل على زيادة الثقة وروح المبادرة والمنافسة الشريفة بين فرق العمل والوحدات التنظيمية.¹
- انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب تؤدي إلى استقرار وتقاهم الأفراد فيما بينهم.
- التنظيم الرسمي ودوره في عملية صنع القرار وذلك من خلال تحقيق التعاون الذي يعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات الغير رسمية حيث تعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
- التدريب ويعتمد هذا الأسلوب على أهم النظريات علم النفس حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض شدة الصراع التنظيمي، ويقوم هذا على إكساب العمال في الإدارات المختلفة فكرة التعاون من خلال التركيز على أهميته في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كفريق واحد.

¹ فاضل حمد سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- إحتياجات أصحاب المصالح بحيث ينبغي عند تصميم أساليب إدارة الصراع التنظيمي تلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وتحقيق التوازن فيما بينها، فيجب تحديد أصحاب المصالح والمستفيدين من حل تلك المشاكل حيث تشارك أحيانا أطراف متعددة في الصراع فالتحدي المتمثل هنا هو كيفية إشراك هذه الأطراف في عملية حل المشكلة التي سوف تؤدي إلى التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية.
- التعلم التنظيمي والفعالية وذلك أن كل مشكلة يتعرض إليها الأفراد تعتبر فرصة لتعلم كيفية التعامل مع المواقف والعمل على تحدي الظروف والقيام بالتنازلات إن لزم الأمر للوصول إلى أفضل حل.
- الأخلاق: وتعكس الجانب الأخلاقي للمنظمة، بحيث تركز على سعي القائد للتعامل مع جميع الأطراف بما يستوجب الوضع من انفتاح واحترام وهدوء، ويكون على استعداد لتغيير رأيه إن اقتضى الأمر لذلك.¹

¹ محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص55.

ملخص الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نخلص إلى أن الصراع وبالرغم من محاولة إدارته إلا أن هذا لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الاختلاف وعدم الرضا، بل هناك أيضا معوقات تحد من العمل بانتظام، فإدارة الصراع تعني انتهاج منهج وقائي والكشف عن الصراع ومعالجته بسرعة من أجل دراسته وتحليله لاتخاذ إجراءات وإستراتيجياته لحله قبل استفحال الأمر كما رأينا ذلك في دراستنا أنه يوجد العديد من الأساليب والطرق الإجرائية تعمل على الحد من مشاكل الصراع داخل المنظمات والتي كنا قد تطرقنا إليها من خلال العقبات التي تواجه إدارة الصراع في المنظمة وانعكاساتها على الاستقرار الوظيفي للعاملين وذلك بإتباع معايير فعالة وأسس بناءة لإدارته ليتم بذلك تحقيق الهدف المنشود، وضمان الحصول على درجة عالية من فعالية المنظمة وكذا الفرد ليتم زيادة الإنتاجية وتدعيم الجهود المبذولة والرفع من الروح المعنوية وتحقيق بذلك الأداء المتميز بالاستقرار الوظيفي داخل الوحدات التنظيمية.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

تعتبر مرحلة عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها آخر مرحلة في البحث السوسيولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات الميدانية. كما أن الباحث يقوم بتفريغ البيانات الواردة في الاستمارة وعرضها في جداول مختلفة بعضها بسيطة والأخرى مركبة ثم يقوم بتحليل وتفسير إجابات المبحوثين التي أجراها ميدانيا ومقارنتها مع بعضها البعض وصولا إلى النتائج العامة.¹

¹ تتاح فتحة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المبحث الأول : الطريقة والإجراءات

1- مجال الدراسة: وهو يعد من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية اتفق عليها العديد من الباحثين والعلماء في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في: المجال الجغرافي (المكاني)، المجال الزمني، المجال البشري¹.
أ- **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة وهو مؤسسة "بلدية سيدي عيسى، ولاية المسيلة، حيث تقع في الطريق الوطني رقم 08 الرابط بين مدينتي الجزائر العاصمة وبوسعادة، حيث تقدر مساحتها بـ632.5 كلم²، وتقع بالتحديد في وسط مدينة سيدي عيسى التي تقع على بعد 150 كلم في اتجاه الجنوب الشرقي للعاصمة وعلى بعد 90 كلم من مقر ولاية المسيلة، ويحدها:

- شمالا: ولاية البويرة؛

- جنوبا: بلدية عين الحجل وولاية المسيلة؛

- شرقا: بلدية سيدي هجرس؛

- غربا ولاية المدية؛

ب- المجال الزمني: مرّ إجراء هذه الدراسة بمراحل الدراسة النظرية والميدانية لها وهي:

❖ **المرحلة الأولى(01):** بدأت مع إثارة الإشكالية والتداول لعدة مواضيع مع الأستاذ المشرف وبعدها تم اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ والمناقشة فيه وقبوله، ثم بعدها جاءت خطوة تقديم استمارة الموضوع (يشمل العنوان والأستاذ المشرف) للإدارة والسماح ببدء العمل فيه، وتم بعدها الحصول على الموافقة مداومة المجلس (اللجنة العلمية) المجرف على المواضيع، يتم الإعلان عنها ومن ثم البدء مباشرة في صياغة الإشكالية حول الموضوع وتحديد الفرضيات.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص26.

❖ **المرحلة الثانية (02):** هذه المرحلة تمثلت في جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك في حدود المستطاع والمتوفر، سواءً مادياً أو معنوياً، وطبعاً في هذه المرحلة قمنا بزيارة ميدان المؤسسة محل الدراسة لطلب الموافقة على انجاز هذا الموضوع فيها وتلقينا بعد ذلك الموافقة الفورية لذلك، لتأتي بعد ذلك خطوة العمل على التحضير للمعلومات على الموضوع وتصنيفها بعد تحديدها من المراجع ثم ترتيبها حسب ما جاء في خطة الدراسة وتحريرها ليتم بعد ذلك عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيحها.

❖ **المرحلة الثالثة (03):** في هذه المرحلة وهي تعد المرحلة الأخيرة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من إعداد الاستمارة وأدوات جمع المعلومات وتجريبها وتوزيعها على العمال والمسؤولين، بعدما كنا قد تحصلنا على وثائق إدارية وتنظيمية أفادتنا في تكوين معلومات عن ميدان ومجال الدراسة ومعرفة طبيعتها، أدوارها، أنشطة العاملين بها، قصد توثيق وتحديد مجتمع وعينة البحث (الإداريين).

ج- **المجال البشري:** وأما ما يعرف بمجتمع البحث والذي يتحدد من خلال التساؤل المطروح وهو يتشكل من فئة العمال الإداريين في البلدية وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية. ونجد أن المجتمع البشري الذي تجرى الدراسة عليه يتمثل في عمال البلدية والذي يقدر عددهم (320) عامل.

2- أدوات الدراسة / جمع البيانات:

يلجأ الباحث إلى طرق و أساليب و أدوات منهجية من أجل جمع المادة العلمية التي تقدم موضوع الدراسة ،ويعتمد في ذلك على مصادر أولية (ميدانية) ومصادر ثانوية (نظرية) وهي كالتالي:

أ- **المصادر النظرية (الثانوية):** اتجه الباحث في معالجته للإطار النظري للبحث إلى المصادر الثانوية المتمثلة في مراجعة الكتب والدراسات والمقالات والروايات والمنشورات الخاصة، إضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت وكذا المراجع الأجنبية، كلها تصب في الموضوع المدروس للصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار الوظيفي وكل مرجع قد يسهم

في إثراء الموضوع بشكل علمي، بحيث يلجأ الباحث لمثل هذه المصادر في الدراسة للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت والتي تحدث في مجال الدراسة.

ب- المصادر الأولية (الميدانية): لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث يلجأ الباحث إلى استخدام مجموعة من الأدوات منها (الاستبيان، الملاحظة، المقابلة)، لكن البحث يركز على المعاينة الغير مباشرة لظاهرة الصراع التنظيمي بشكل محسوس حيث تستخدم عن الاستمارة كأداة رئيسية فهي بذلك تعد الإدارة للمعاينة التي تجمع المعلومات الموجودة حول الموضوع في المحسوس ويمكن الاستعانة في ذلك بالملاحظة بدون المشاركة. بحيث تتم الاستعانة بالاستمارة وفق كما تطلبت دراستنا وكذلك وفق المحاور المعتمدة في الدراسة، وتعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى فئة من المجتمع من أجل الحصول على موضوع أو موقف ما ويتم تنفيذها عن طريق المقابلة أو الإرسال¹.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ككل، ويتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة²، في دراستنا هذا من فئة الإداريين من عمال ومسؤولين في المؤسسة محل ميدان الدراسة وذلك نظرا لطبيعة الموضوع المدروس بحيث تعالج ظاهرة الصراع والذي يرتبط بتطبيق القواعد والإجراءات داخل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالتصرفات والعلاقات بين أفراد المجتمع. وكان هذا التقسيم وفقا للمستوى التعليمي والخبرة والأقدمية في العمل ولكل فريق ميزة خاصة به ووقت العمل الذي يعمل فيه.

في حين تمثلت عينة الدراسة 51 عينة.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، ط، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص37.

² رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر، 2007، ص123.

خلاصة

إن التعريف بميدان الدراسة وعرض منهجية البحث له أهمية كبيرة من حيث التطرق للمنهج المتبع في هذه الدراسة وما يتضمنه من أساليب والذي على ضوئه وانطلاقاً من الإشكال المطروح تتم معالجة الموضوع والبيانات الميدانية بالإضافة إلى مصادر جمع المادة العلمية والوسائل التي من خلالها نستطيع الوصول إلى النتائج المبحوث عنها بدقة ليكون البحث أكثر من مصداقية ومن خلالها نستطيع بذلك التعميم لتلك النتائج والاستفادة منها وتكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات أخرى جديدة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية عرضها وتحليلها

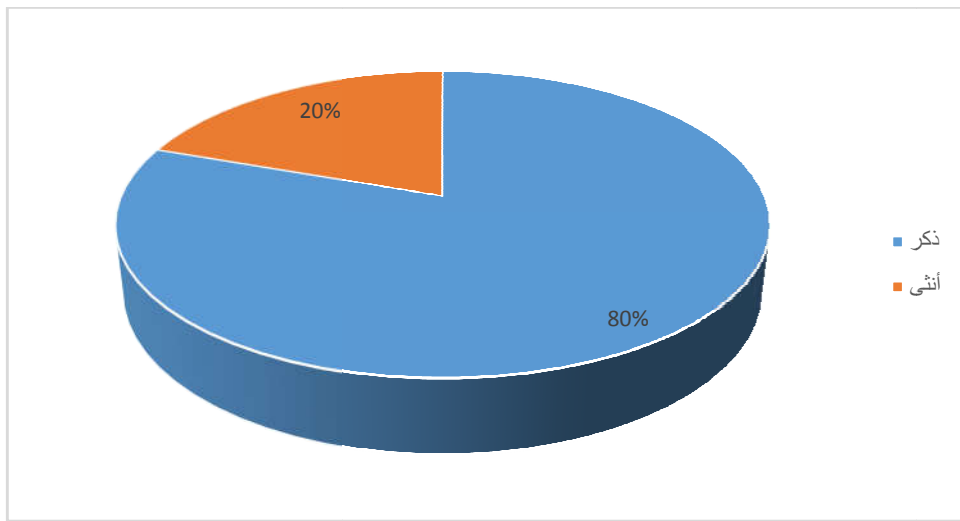
1- عرض وتحليل النتائج

1-1- تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
80%	41	ذكر
20%	10	أنثى
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 41 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 80%، أما حجم الإناث فقد بلغ 10 أنثى بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)

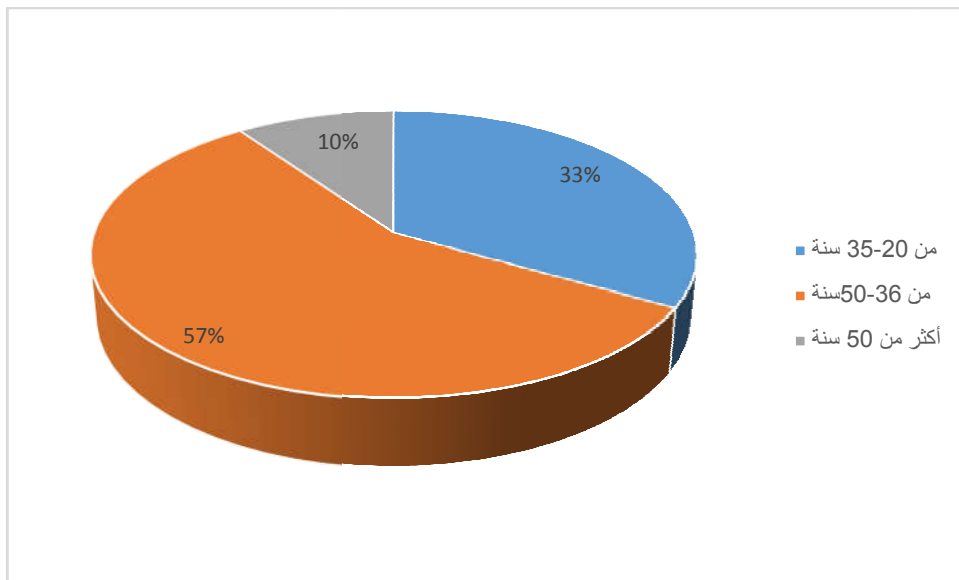


الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
33%	17	من 20-35 سنة
57%	29	من 36-50 سنة
10%	5	أكثر من 50 سنة
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 17 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20-35 سنة بنسبة بلغت 33%، أما الذين يتراوح سنهم من 36-50 سنة فقد بلغ عددهم 29 فرداً بنسبة قدرت بـ 57%، في حين أن الذين يزيد سنهم عن 50 بلغ عددهم 5 فرداً بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (02)

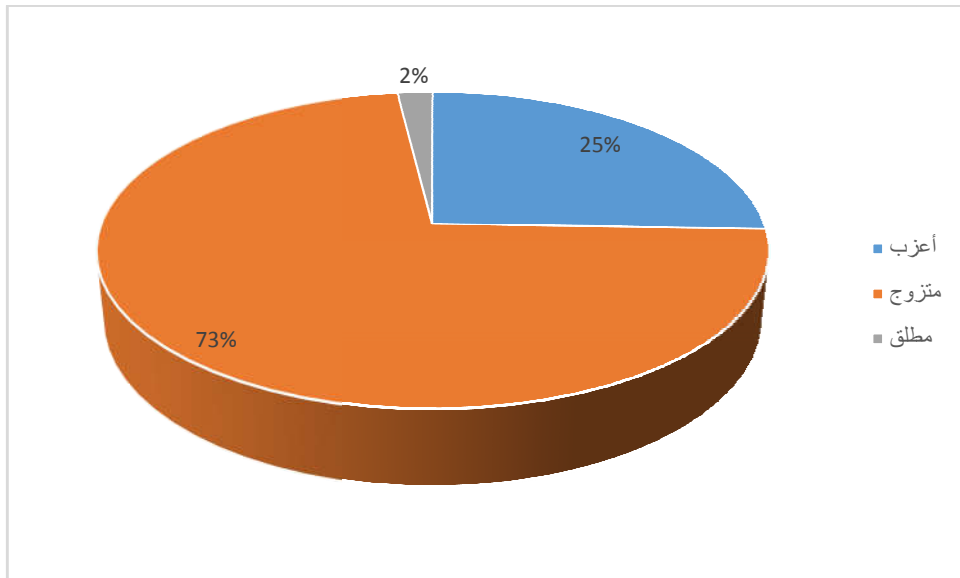


الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
25%	13	أعزب
73%	37	متزوج
2%	1	مطلق
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 13 فرداً يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 25%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 37 فرداً بنسبة قدرت بـ 73%، في حين أن المطلقين بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 2%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03)

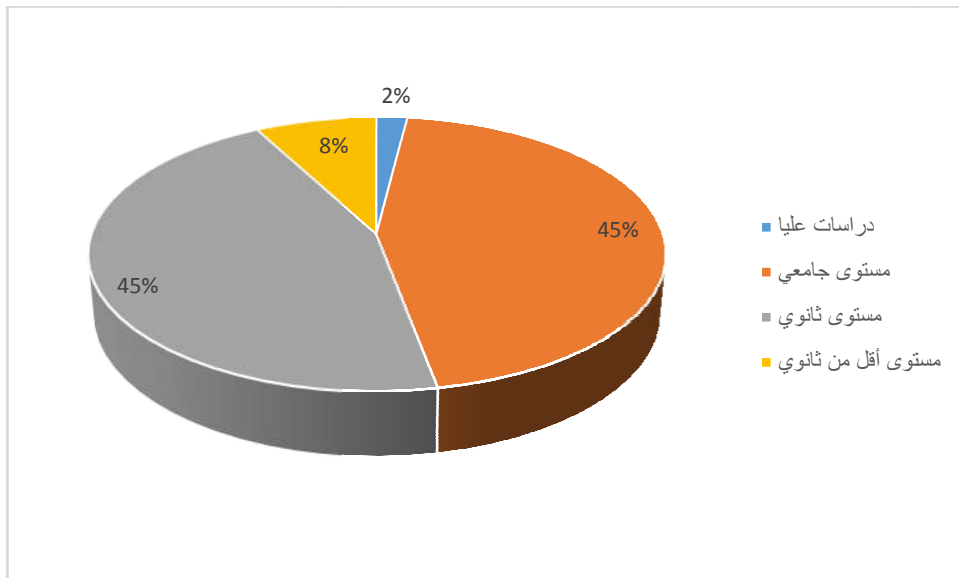


الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2%	1	دراسات عليا
45%	23	مستوى جامعي
45%	23	مستوى ثانوي
8%	4	مستوى أقل من ثانوي
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 1 فرد مستوى دراسات عليا بنسبة بلغت 2%، أما حجم ذوي مستوى جامعي وثانوي فقد بلغ 23 لكل منهما بنسبة قدرت بـ 45%، أما حجم ذوي مستوى أقل من ثانوي فقد بلغ 4 بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04)

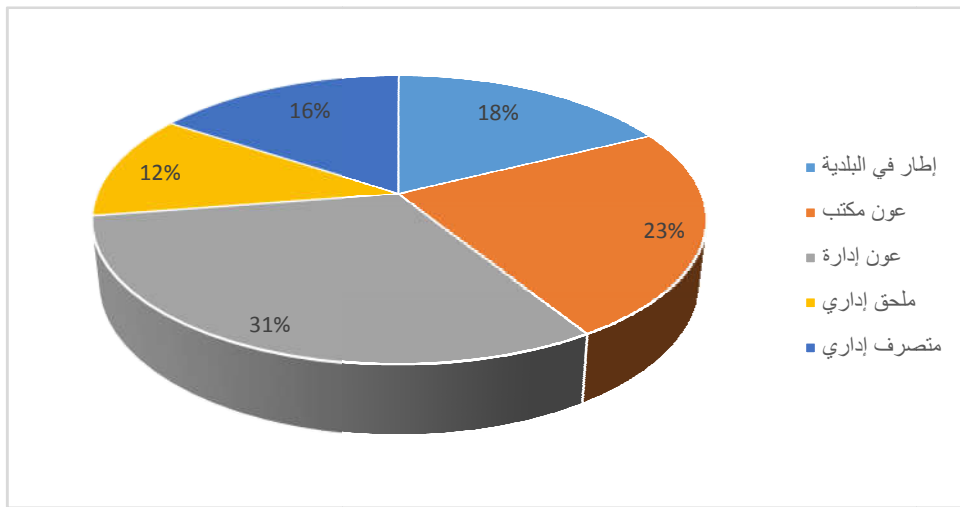


الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة الوظيفية
18%	9	إطار في البلدية
23%	12	عون مكتب
31%	16	عون إدارة
12%	6	ملحق إداري
16%	8	متصرف إداري
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 9 أفراد يمثلون إدارات في البلدية بنسبة بلغت 18%، أما الذين يشغلون منصب عون مكتب فقد بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة قدرت بـ 23%، أما الذين يشغلون منصب عون إدارة فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 31%، أما الذين يشغلون منصب ملحق إداري فقد بلغ عددهم 6 فرداً بنسبة قدرت بـ 12%، في حين أن الذين يشغلون منصب متصرف إداري فقد بلغ عددهم 8 فرداً بنسبة قدرت بـ 16%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05)

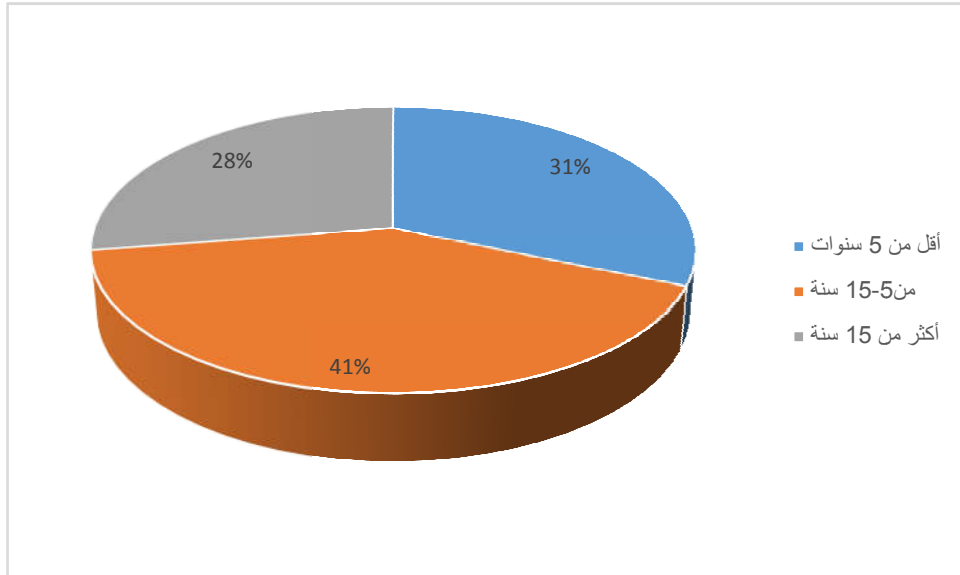


الشكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الخبرة
31%	16	أقل من 5 سنوات
41%	21	من 5-15 سنوات
28%	14	أكثر من 15 سنة
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 16 أفراد بنسبة 31%، أما ذوي مستوى من 5-15 سنوات فقد كان عددهم 21 بنسبة قدرت بـ 41%، في حين أن من لديهم أكثر من 15 سنة فقد كان عددهم 14 بنسبة قدرت بـ 28%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06)



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

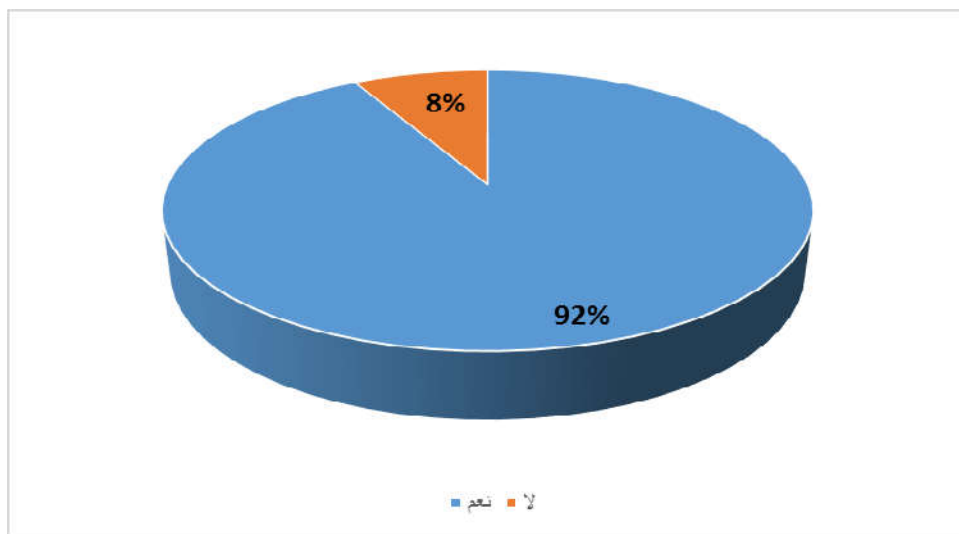
2- تحليل أسئلة الاستبيان:

نص السؤال رقم (01) على: "يعتبر الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرارات المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
%92	47	نعم
%8	4	لا
%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (47) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.



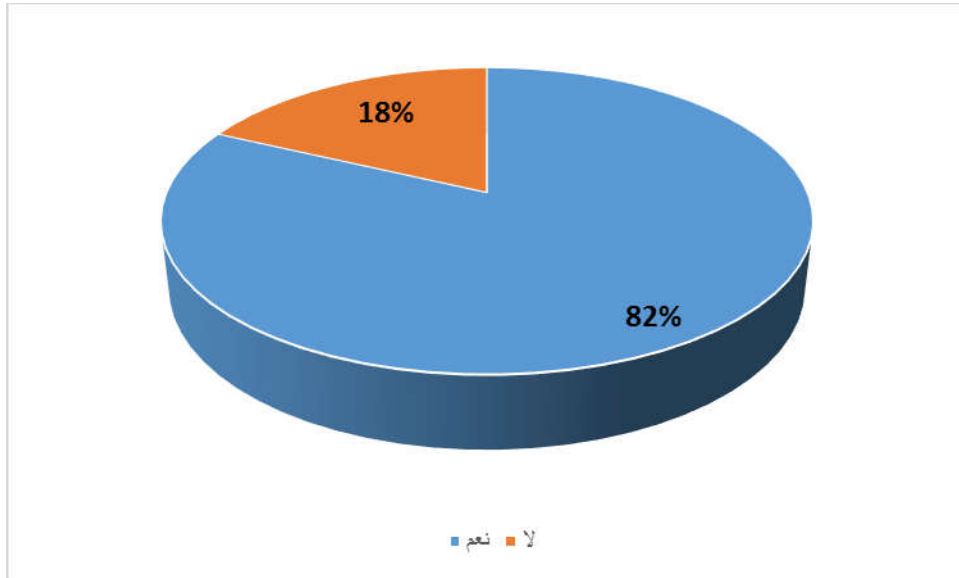
الشكل رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

نص السؤال رقم (02) على: " هل يوجد الصراع التنظيمي بالبلدية التي تعمل بها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
82%	42	نعم
18%	9	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%.



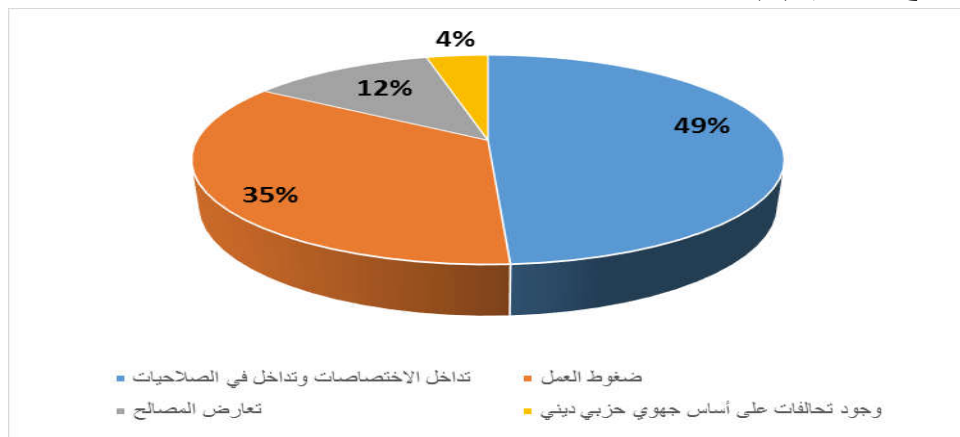
الشكل رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

نص السؤال رقم (03) على: " ماهي أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
49%	25	تداخل الاختصاصات وتداخل في الصلاحيات
35%	18	ضغوط العمل
12%	6	تعارض المصالح
4%	2	وجود تحالفات على أساس جهوي حزبي ديني
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "تداخل الاختصاصات وتداخل في الصلاحيات" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ضغوط العمل" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تعارض المصالح" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، في الأخير المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "وجود تحالفات على أساس جهوي حزبي ديني...". والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%.



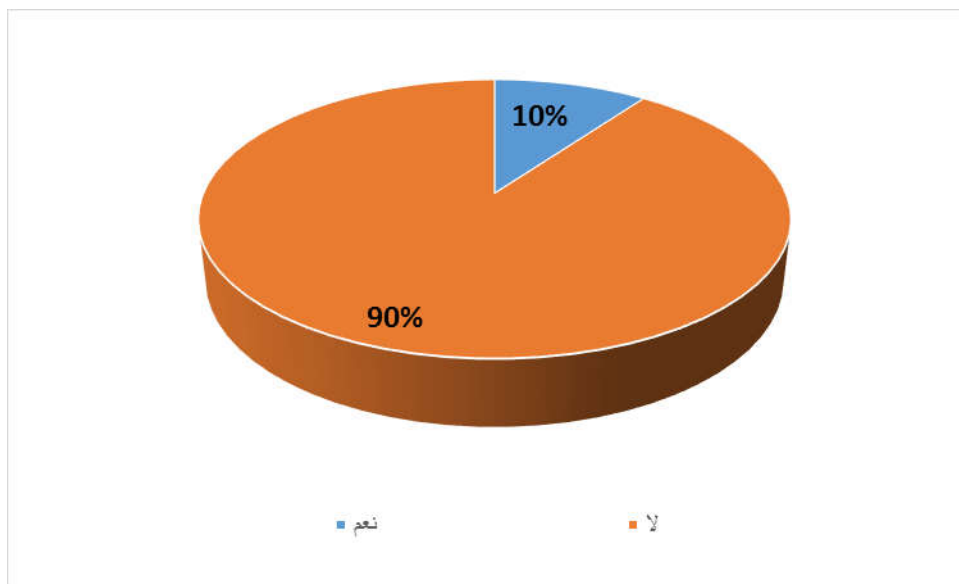
الشكل رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

نص السؤال رقم (04) على: " هل تحتوي البلدية التي تعمل فيها على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
10%	5	نعم
90%	46	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (5) فرداً بنسبة مئوية بلغت 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (46) بنسبة مئوية قدرت بـ 90%.



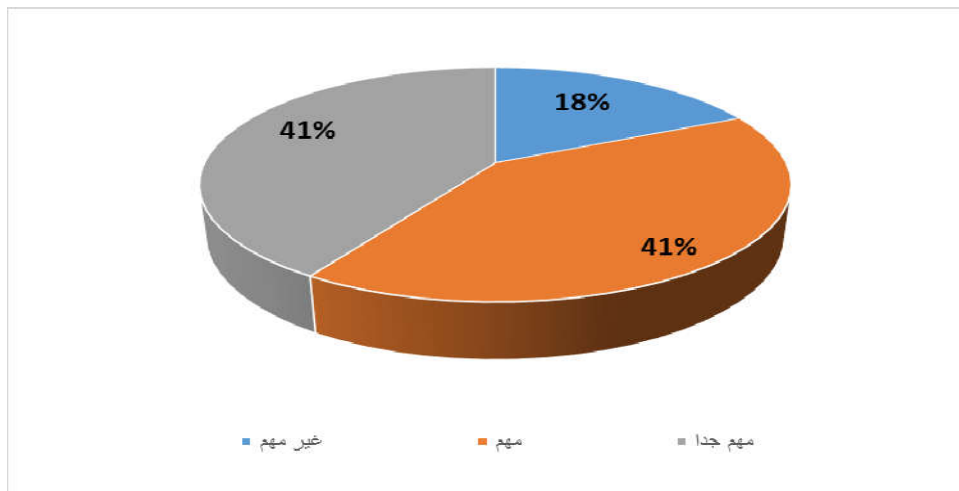
الشكل رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

نص السؤال رقم (05) على: "كيف ترى أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في البلدية التي تعمل فيها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
18%	9	غير مهم
41%	21	مهم
41%	21	مهم جدا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "غير مهم" وقد بلغ عددهم (9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "مهم" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 41%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "مهم جداً" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 41%.



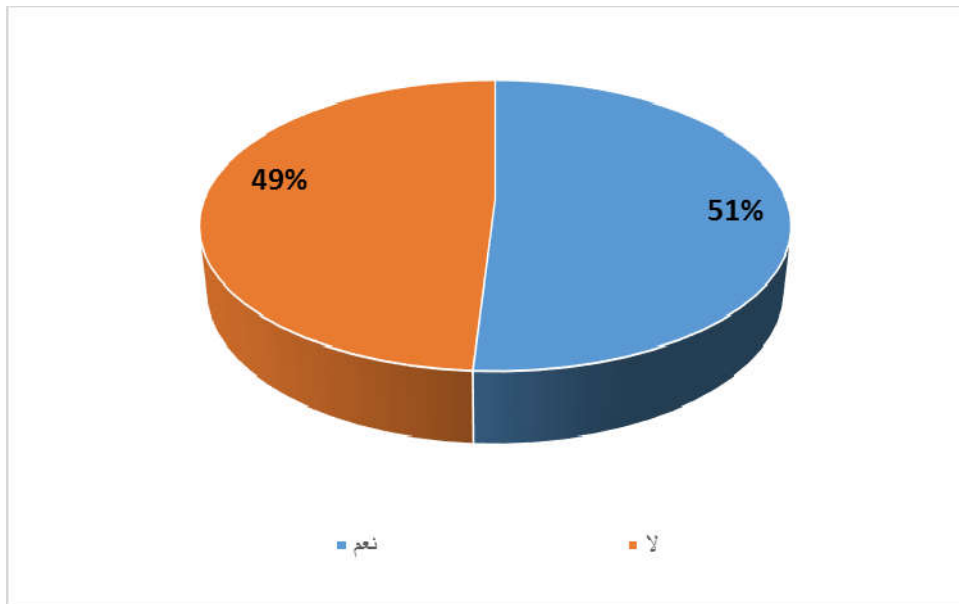
الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

نص السؤال رقم (06) على: "هل أنت مستقر في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
51%	26	نعم
49%	25	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 51%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%.



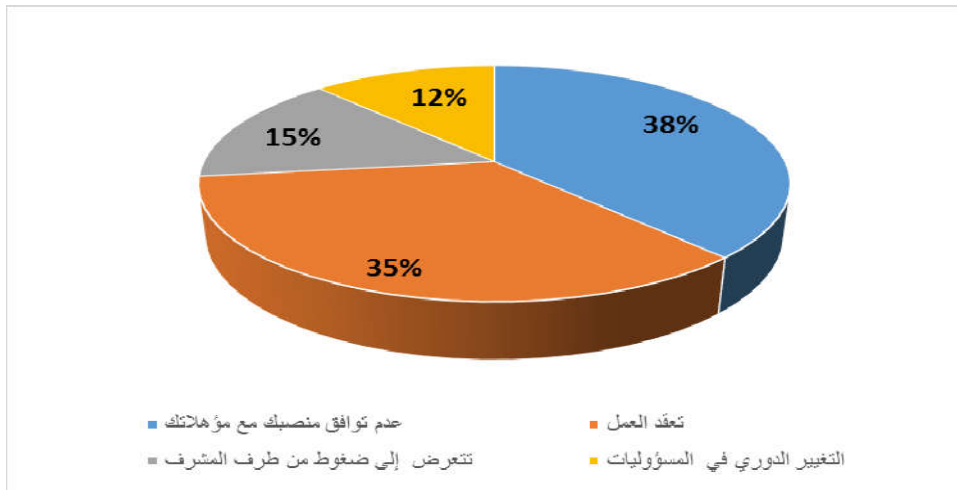
الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

نص السؤال الفرعي رقم (06) على: " إذا كانت الإجابة بلا. فما هي أسباب عدم استقرارك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم (06)
38%	10	عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك
35%	9	تعقد العمل
15%	4	تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف
12%	3	التغيير الدوري في المسؤوليات
100%	26	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة المجيبين على السؤال السابق بنعم 23 والبالغ عددهم إجمالاً (26) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي رقم (06) بالبديل "عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تعقد العمل" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 15%، في حين المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "التغيير الدوري في المسؤوليات" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%.



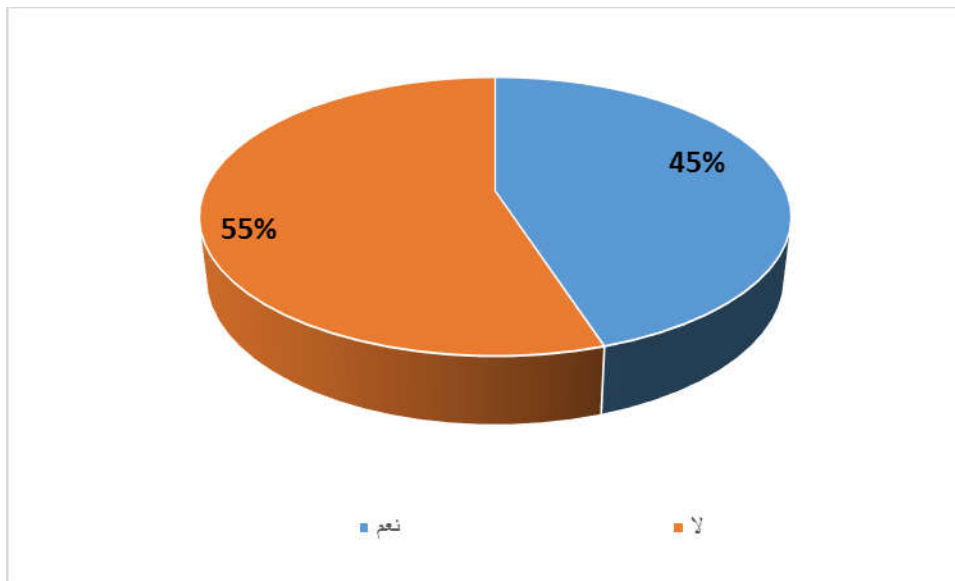
الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (06)

نص السؤال رقم (07) على: " هل ظروف العمل بالبلدية مناسبة لأداء عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
45%	23	نعم
55%	28	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 55%.



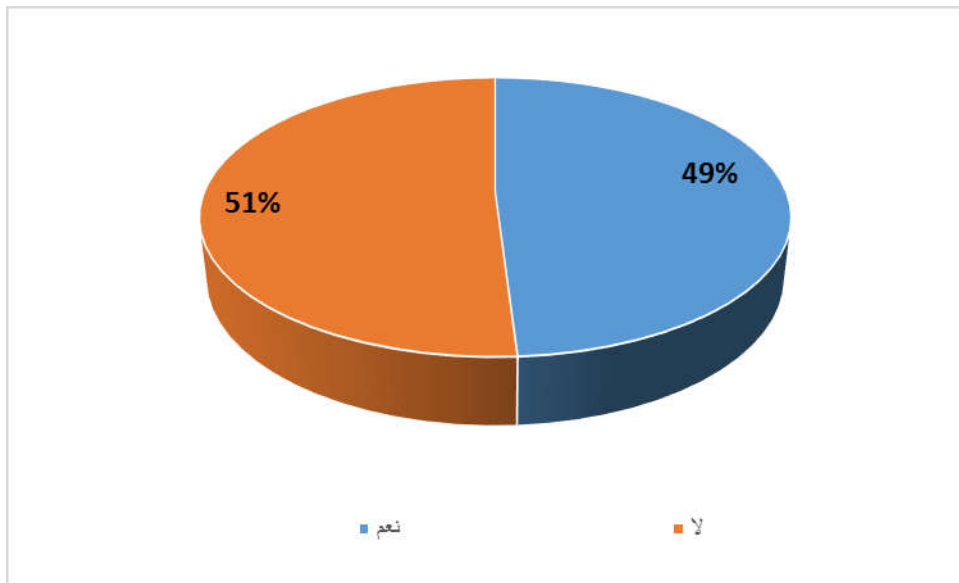
الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

نص السؤال رقم (08) على: " هل ترغب في الاستمرار بالعمل في البلدية أم تفكر في البحث عن وظيفة أخرى؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
49%	25	نعم
51%	26	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%.

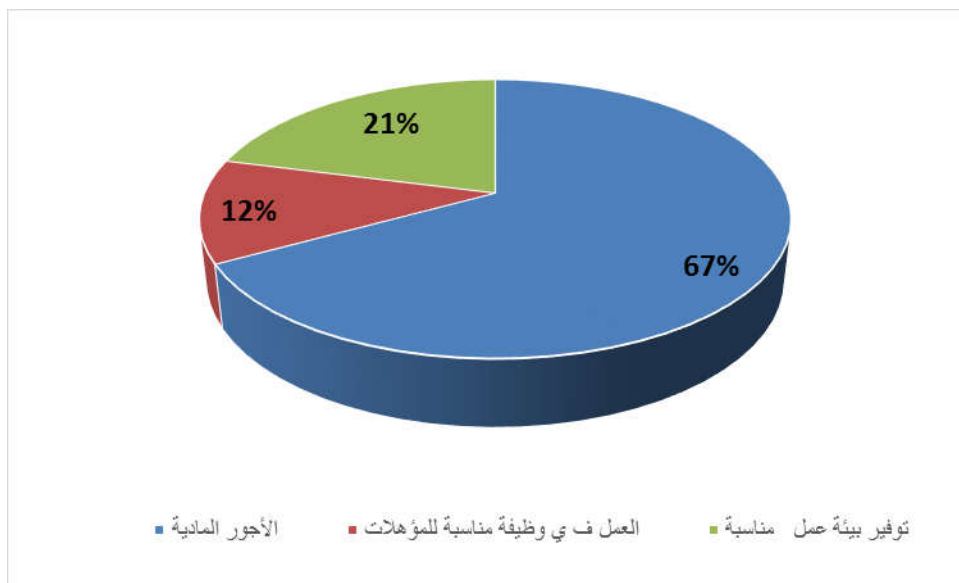


الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

نص السؤال رقم (09) على: " في رأيك ما هي العوامل التي تساهم في استقرارك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
67%	34	الأجور المادية
12%	6	العمل في وظيفة مناسبة للمؤهلات
21%	11	توفير بيئة عمل مناسبة
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "الأجور المادية" وقد بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "العمل في وظيفة مناسبة للمؤهلات" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "توفير بيئة عمل مناسبة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 21%.



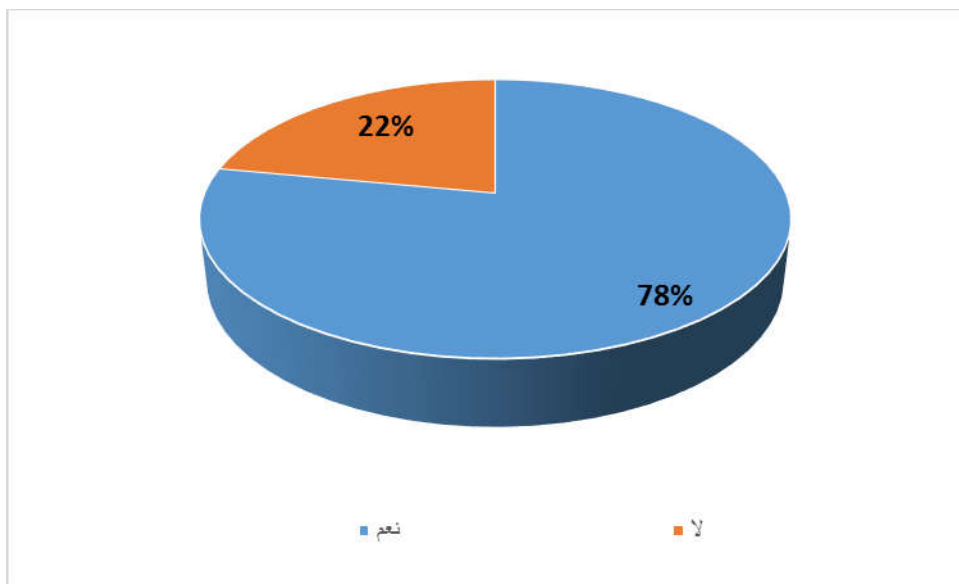
الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

نص السؤال رقم (10) على: " هل يؤثر الصراع داخل البلدية التي تعمل فيها على استقرارك الوظيفي."، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
78%	40	نعم
22%	11	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 78%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 22%.

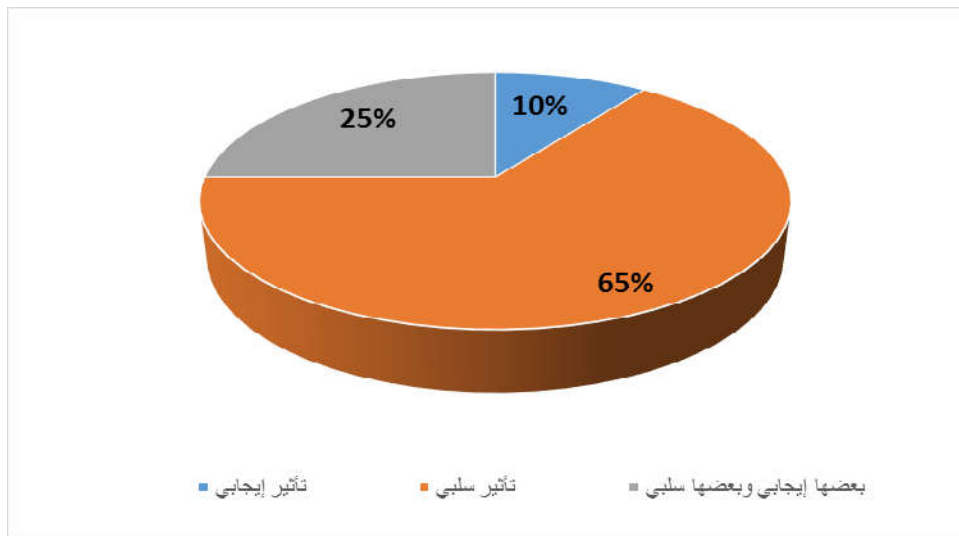


الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

نص السؤال الفرعي رقم (10) على: " إذا كانت الإجابة بنعم. فما طبيعة هذا التأثير؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم (10)
10%	4	تأثير إيجابي
65%	26	تأثير سلبي
25%	10	بعضها إيجابي وبعضها سلبي
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة المجيبين على السؤال السابق بنعم والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي رقم (10) بالبديل "تأثير إيجابي" وقد بلغ عددهم (4) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تأثير سلبي" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بعضها إيجابي وبعضها سلبي" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%.



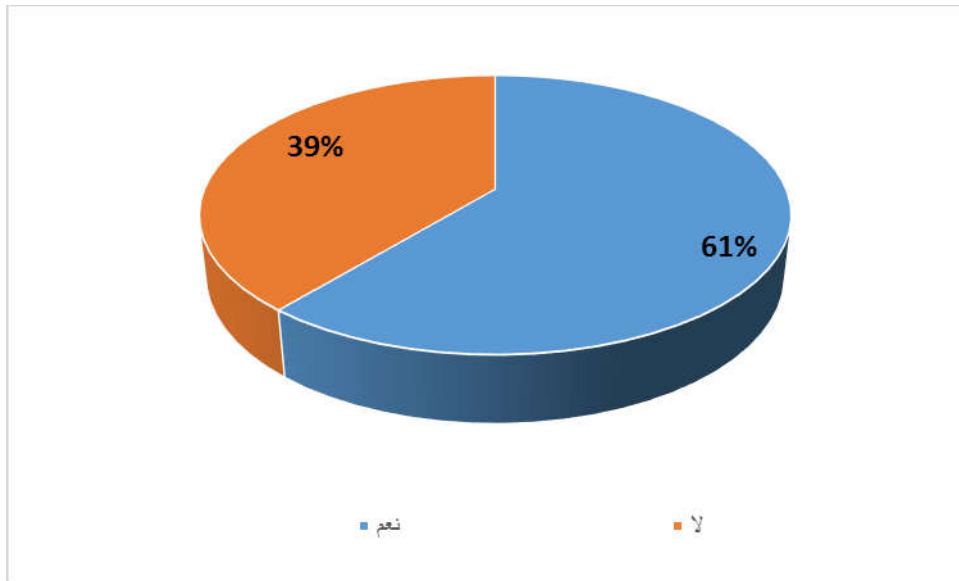
الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (10)

نص السؤال رقم (11) على: "هل فكرت في تغيير العمل الذي تقوم به أو المكان الذي تعمل فيه بسبب وجود صراعات بينك وبين غيرك من العاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
61%	31	نعم
39%	20	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 39%.



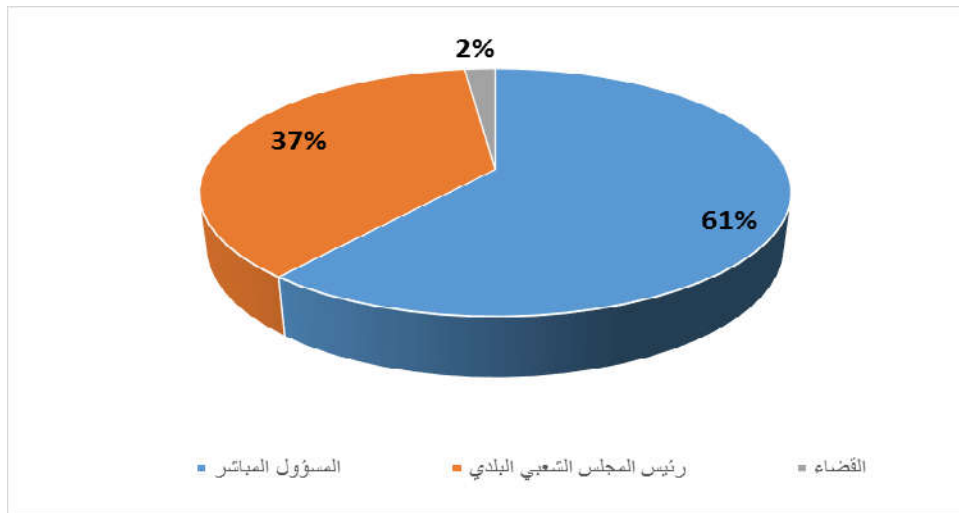
الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

نص السؤال رقم (12) على: " في حالة وجود صراعات تؤثر على استقرارك الوظيفي داخل البلدية التي تعمل فيها، عادة ما تسعى لحلها " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
61%	31	المسؤول المباشر
37%	19	رئيس المجلس الشعبي البلدي
2%	1	القضاء
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "المسؤول المباشر" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "رئيس المجلس الشعبي البلدي" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "القضاء" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%.



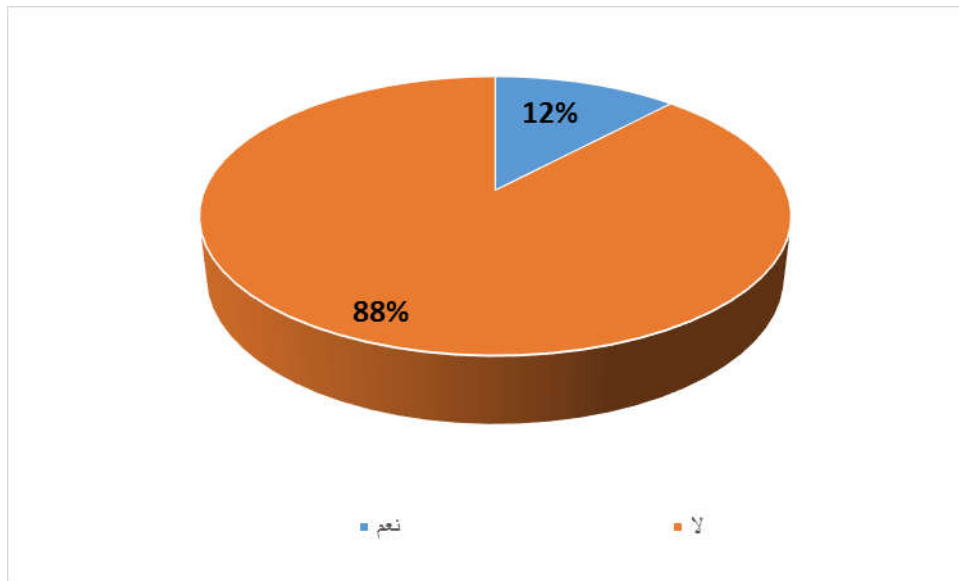
الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

نص السؤال رقم (13) على: " هل تهتم البلدية التي تعمل فيها بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
12%	6	نعم
88%	45	لا
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية بلغت 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (45) بنسبة مئوية قدرت بـ 88%.



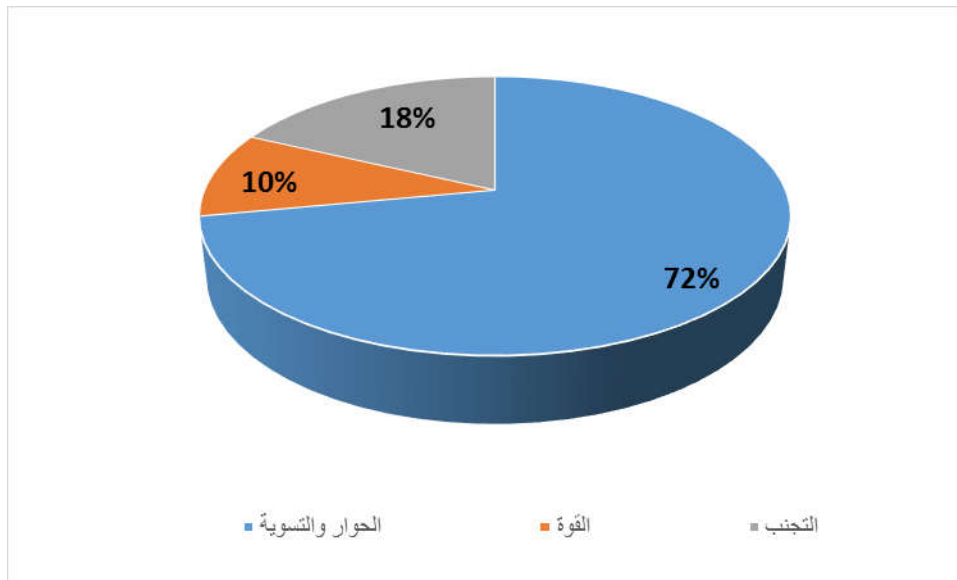
الشكل رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

نص السؤال رقم (14) على: " لتحقيق الاستقرار الوظيفي تلجأ البلدية لمعالجة مظاهر الصراع التنظيمي وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
72%	37	الحوار والتسوية
10%	5	القوة
18%	9	التجنب
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "الحوار والتسوية" وقد بلغ عددهم (37) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "القوة" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "التجنب" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%.



الشكل رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

2- مناقشة وتحليل الفرضيات على ضوء النتائج

- الفرضية الأولى تنص " تكمن العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار الوظيفي للعاملين في كونها تكاملية يخدم كلاهما الآخر لتحقيق الأهداف المرجوة."

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم(7-8-9-10-11) يعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمة ويحدث من خلال مجموعة من الأسباب والتي تمكن الإدارة من علاجها ووضع مصلحة تسييرية خاصة، إضافة إلى ذلك وضع قوانين صارمة من أجل تقادي هذه المشاكل داخل الإدارة المحلية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- الفرضية الثانية تنص " للصراع التنظيمي آثار عديدة منها ما يحقق نقاط ايجابية تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي للعامل في المنظمة أثناء أداء عمله، ومنها ما هي سلبية تعيق العمل الإداري ويؤدي بذلك إلى نتائج غير مرضية للعامل أو المؤسسة."

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم(12-13-14-15-16) يعتبر الاستقرار الوظيفي قاعدة أساسية تقوم عليها الإدارة وهو ما يحدد استقرار العامل من أجل المنافسة لتحقيق رضا واستقرار العامل في منظمته وهذا ما يزيد من إمكانيات الموظف داخل المنظمة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- الفرضية الثالثة تنص " تعد استراتيجيات الصراع التنظيمي من أهم الأساليب المتخذة كإجراءات لحل الصراع وإدارته بكفاءة وفعالية داخل المنظمة ولتحقيق المصلحة العامة."

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم(17-18-19-20-21-22) تلجأ المنظمة لمعالجة مظاهر الصراع التنظيمي وكذا تأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة من خلال وجود علاقة بين المتغيرين، وكذا قيام ضرورة تواجد المؤسسة على دورات تدريبية وإستشارية للعاملين للحد من هذه الظاهرة. ومن ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية العامة: تنص " يتأثر الاستقرار الوظيفي للعاملين على مستوى بلدية سيدي عيسى بحالات ومستويات الصراع السائدة داخل البلدية.

من خلال الجداول التي تبين لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت وهذا ما يبين أن الفرضية العامة والتي تدور حول " يتأثر الاستقرار الوظيفي للعاملين على مستوى بلدية سيدي عيسى بحالات ومستويات الصراع السائدة داخل البلدية" أنه يوجد تأثير للصراع التنظيمي على استقرار الوظيفي العام للعاملين في البلدية وهذا ما توضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها، ومما يؤكد صحة الفرضية العامة.

خاتمة

خاتمة:

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السيسولوجي لارتباطه بجوهر الإرادة الإنسانية، فهو موضوع مرتبط بتجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في مختلف التنظيمات الإدارية، هذه الأخيرة تعد من سمات الحضارة المعاصرة وعليه فسيولوجيا نجد الصراعات التنظيمية باتت من المجالات المهمة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل مختلف المؤسسات على غرار مؤسسة المجلس الشعبي البلدي التي تعد مجالا خصبا للدراسة العلمية في ميدان الإدارة المحلية من منظورات سوسولوجية التي ترى بالإجماع أن التفاعلات الاجتماعية هي أساس الصراع وعليه فإن النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية ترى بأنه ظاهرة مرضية إلى نظرة تفاعلية تفر بحتميته، وأنه ظاهرة طبيعية مهمة في توازن الأنساق الاجتماعية لهذه المؤسسة. ففيها يتم تقسيم الأدوار الاجتماعية وفق هيرا ركية تنظيمية محددة السلطة والمسؤولية لتحقيق جملة من الأهداف والاعتماد على موارد بشرية تحمل قيما واتجاهات متباينة، لاسيما عند فئة مصادر صنع القرارات التنظيمية، ونتيجة لاحتكاك تلك الفئات ببعض البعض نجد أن ذلك يؤدي إلى صراعات مختلفة ذات مستويات عديدة لما تؤدي في الأخير إلى آثار سلبية وكذا إيجابية ما يدفع في ذلك إلى تبني مختلف الاستراتيجيات لإدارة تلك النزاعات والتخفيف من حدة نتائجها سواء على الموارد البشرية أو على المنظمات بحد ذاتها، وهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعامل داخل منظمته مما ينعكس على أدائه ورضاه الوظيفي لإتباعه لمعايير فعالة ذات كفاءة عالية تحتكم على الإدارة الجيدة للصراع داخل المنظمات، لأنه من شيم الإدارات الناجحة والفعالة أنها تقوم بدور كبير في تسوية الصراعات التي تحدث داخل بيئة العمل، حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم حتى تتمكن من إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب وتحقيق بذلك الاستقرار الوظيفي وكل هذا خدمة للعالم العام في المجال الإداري للمؤسسة وعمالها.

النتائج العامة:

- ✓ عدم تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات للعاملين وهذا ما يسبب ضعف تنسيق العمل بين الجماعات مما يؤدي بهم إلى النزاع.
- ✓ لكل مؤسسة نظام داخلي تسيير عليه. وذلك للحفاظ على سيرورة عملها فالعمال ليس من مهمتهم وضع النصوص القانونية والتنظيمية لأنها من مهمة الإدارة العليا.
- ✓ إن عدم العمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات يسبب للعامل عدم الرغبة في الولاء والانتماء لهذه المؤسسة بالإضافة إلى الشعور بالعزلة.
- ✓ انتشار الضغوطات في العمل واختلال المهام وكذا المحسوبية.
- ✓ الاختلاف في وجهات النظر التي تؤدي إلى تخطي الطريقة الأكثر نجاحا تنظيما في صنع القرار.
- ✓ ظهور تحالفات ذات ايدولوجيات مختلفة، وعدم تقبل أفكار وآراء الآخرين.
- ✓ انعدام التنسيق التنظيمي بين العمال والرؤساء وغياب لغة التواصل.
- ✓ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات والتهرب منها.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين الدخل المادي والحاجيات الأساسية.
- ✓ هناك علاقة طردية بين العمل الإضافي وترك العمل في المؤسسة.
- ✓ رغبة العامل في تغيير المؤسسة وهذا راجع إلى الظروف السيئة للعمل وتتمثل في نقص الدخل الفردي، سوء العلاقات بين الرؤساء والعمال بالإضافة إلى عدم الانسجام مع المتطلبات الوظيفية وغيرها.
- ✓ انتشار المساواة بين العمال حيث انه كلما كانت العلاقة بين المشرف والمرؤوس حسنة كانت العلاقات العمالية جيدة والعكس.
- ✓ هناك ارتباط وثيق بين الاقدمية في العمل وترقية العامل حيث نجد أن الترقية تعتمد على عنصرين هامين هما الاقدمية والمؤهل العلمي. فنظام الحوافز الذي تقوم عليه

المؤسسة وتستخدمه كوسيلة للتحفيز سواء من الناحية المادية أو المعنوية قد يؤثر بطبيعته على جماعة العمل مما يدفع العاملين الى خلافات ونزاعات حول هذه الحوافز.

✓ يؤدي الصراع التنظيمي في غالب الأحيان إلى هدم المعنويات الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية الإنتاجية والتقليل من أداء العمال كما يؤثر على العمل التعاوني وهذا ما يؤدي إلى أضعاف روح الجماعة وفقد الثقة بينهم.

✓ يقتل روح المبادرة والإبداع لدى العمال وهذا بدوره يؤدي إلى القضاء على المهارات العلمية.

الاقتراحات:

يبقى الصراع من المواضيع الغامضة والحساسة التي تحتاج مزيدا من التقصي وهذا ما استنتجناه من خلال الدراسة الميدانية رأينا فيها تحفظا وعدم الحصول على إجابة الكثير من الإداريين على الاستمارات الموزعة، ولقد توصلنا في هذه الدراسة إلى بعض النتائج لكنها لم تتطرق للأبعاد الأخرى لظاهرة الصراع التنظيمي لذا نقترح الآتي:

✓ تطوير نماذج الصراع التنظيمي وكذا أساليب إدارته.

✓ الاهتمام بالأبعاد الإنسانية القيمية للعاملين وفهم آليات التفاعلات الاجتماعية.

✓ التركيز على مستويات الصراع بدراسة حالات أخرى ولأماكن مختلفة وبعينات متباينة.

✓ دراسة الصراع بواسطة مقاربات ومداخل معاصرة وإعطاء الأولوية للعنصر البشري لأنه يمثل العنصر الأساس لتسيير المنظمات.

✓ إنشاء مصالح إشرافية على مصلحة الموظفين لتسيير الموارد البشرية ودراسة التفاعلات الاجتماعية.

✓ الصراعات التنظيمية وأثرها على الرقابة الداخلية.

✓ علاقة الصراعات التنظيمية بضغط العمل.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

استبانة

أخي الموظف / أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

لا يخفى عليكم أن وجود الخلافات في أماكن العمل شيء طبيعي ولذلك تبذل إدارة المؤسسة جهودها للاستفادة الإيجابية من هذه النزاعات لصالح العمل، ولأهمية هذا الموضوع نقوم بإجراء دراسة تحت عنوان " تأثير الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين " وهي دراسة تطبيقية لمقر بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة وذلك في إطار استكمال الحصول على شهادة الماستر علوم سياسية وعلاقات دولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فنرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وشفافية وستحظى إجاباتكم بسرية تامة ، لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

فكل ما نرجوه منكم هو التكرم بقراءة العبارات الواردة فيها بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث.

شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم

الطالبة: باشا سليمة

السنة الجامعية: 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الرجاء وضع إشارة (*) أمام العبارة المناسبة، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:
- الجنس:

ذكر

أنثى

- العمر:

من 20 إلى 35 سنة

من 36 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

- الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

- المستوى الدراسي:

دراسات عليا

مستوى جامعي

مستوى ثانوي

مستوى أقل من الثانوي

- الرتبة الوظيفية:

إطار في البلدية

عون مكتب

عون إدارة

ملحق إداري

متصرف إداري

- سنوات الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنوات

المحور الثاني: الصراع التنظيمي في البلدية

1- يعتبر الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات:

نعم

لا

2- هل يوجد الصراع التنظيمي بالبلدية التي تعمل بها؟

نعم

لا

إذا كانت الاجابة بنعم. فماهي أهم مظاهره؟

.....

.....

.....

.....

3- ماهي أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيك؟

تداخل الاختصاصات وتدخل في الصلاحيات

ضغوط العمل

تعارض المصالح

وجود تحالفات على أساس جهوي/حزبي/ديني....

أسباب أخرى. اذكرها.

4- هل تحتوي البلدية التي تعمل فيها على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية؟

نعم

لا

5- كيف ترى أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في البلدية التي تعمل فيها ؟

غير مهم

مهم

مهم جدا

المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي في البلدية.

1- هل أنت مستقر في عملك؟

نعم

لا

2- إذا كانت الإجابة بنعم. فكم مدة عملك في هذه الوظيفة؟

.....
.....

3- إذا كانت الإجابة بلا. فما هي أسباب عدم استقرارك الوظيفي؟

- عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك

- تعقد العمل

- تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف

- التغيير الدوري في المسؤوليات

- أسباب أخرى

أذكرها.....
.....
.....

4- هل ظروف العمل بالبلدية مناسبة لأداء عملك؟

نعم

لا

5- هل ترغب في الاستمرار بالعمل في البلدية أم تفكر في البحث عن وظيفة أخرى؟

نعم

لا

5- في رأيك ما هي العوامل التي تساهم في استقرارك الوظيفي؟

الأجور المادية

العمل في وظيفة مناسبة للمؤهلات

توفير بيئة عمل مناسبة

عوامل أخرى.

أذكرها.....

.....

.....

المحور الرابع: علاقة الصراع التنظيمي بالاستقرار الوظيفي

1- هل يؤثر الصراع داخل البلدية التي تعمل فيها على استقرارك الوظيفي.

نعم

لا

2- إذا كانت الإجابة بنعم. فما طبيعة هذا التأثير؟

تأثير إيجابي

تأثير سلبي

بعضه ايجابي وبعضه سلبي

3- هل فكرت في تغيير العمل الذي تقوم به أو المكان الذي تعمل فيه بسبب وجود صراعات بينك

وبين غيرك من العاملين؟

نعم

لا

4- في حالة وجود صراعات تؤثر على استقرارك الوظيفي داخل البلدية التي تعمل فيها، عادة ما

تسعى لحلها من خلال اللجوء الى:

المسؤول المباشر

رئيس المجلس الشعبي البلدي

القضاء

جهة أخرى اذكرها

.....
.....

5- هل تهتم البلدية التي تعمل فيها بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال؟

نعم

لا

6- لتحقيق الاستقرار الوظيفي تلجأ البلدية لمعالجة مظاهر الصراع التنظيمي وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب التالية:

الحوار والتسوية

القوة

التجنب

التنازل

أساليب أخرى.

أذكرها.....
.....
.....

7- ما هي أهم الاقتراحات والحلول التي تراها ضرورية للتقليل من الصراع وتحقيق الاستقرار داخل البلدية التي تعمل فيها؟

.....
.....
.....

8- أمل إضافة ما لديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.

.....
.....
.....



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

- 1- أمين عز الدين، المنحل في شؤون العمل وعلاقاته، د ط، مكتبة القاهرة، مصر، 1964.
- 2- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن.
- 3- جون يزفون، علم النفس الاجتماعي، (ترجمة هالة شتون)، د ط، دار عويدات، بيروت، 1972.
- 4- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2000.
- 5- خليلي أحمد والقري عبد الرحمان، أثر التنظيمات الغير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، د ط، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2012.
- 6- سلطان أحمد خليف النوفل، السلوك التنظيمي : بين الرؤية والتحليل، ط1، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 7- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دط، دار غريب للطباعة، القاهرة، د س ن.
- 8- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر: الأردن، 2002.
- 9- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- محمد العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.

11- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

2- فتحية قاسمي، محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية بإبتدائيات بلدية جامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.

3- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

4- بلهاني نجاة وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.

5- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014.

6- تناح فتيحة، الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأجر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012، 2013.

- 7- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 8- حمو علي فاطمة، ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
- 9- خالد ابن عوض ابن مستور الثبتي، إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادين في تلك الإدارات، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية جامعة أم القرى، 2005.
- 10- زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 11- زهاني وسام، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 12- سامية بوخلط، النقابة ودورها في تنمية الولاء التنظيمي، نقابة الكناباستا نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017-2018.
- 13- شعوة نورة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2011-2012.

- 14- عبد المؤمن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة، دراسة بلدية العناصر، ولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2014.
- 15- فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، دراسة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 16- فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، 2016-2017.
- 17- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة كتملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 18- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أوبكر القايد، تلمسان 2013-2014.
- 19- مجناح عبد الباسط، واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، دراسة ميدانية، بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.
- 20- محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

- 21- محمد رضا شنة، استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006. 2007.
- 22- محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2012-2013.
- 23- محي الدين العايش، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، 2015-2016.
- 24- مراس عبد القادر، شيخ محمد، دور الإدارة في الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة، مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، الملحقة الجامعية تلمسان، 2015-2016.
- 25- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 26- ناحلي نبيلة وآخرون، الصراع التنظيمي ودوره في إدارة العلاقات العامة، دراسة ميدانية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، 2016-2017.
- 27- نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2008-2009.

28- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

ثالثا: المجلات والملتقيات

- 1- بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005.
- 2- رتيبة طايبي، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق التميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 03، 2015/11، البلدة 02.
- 3- جاسم رحيم عذاري، مجيل دوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، العدد 33، مجلد التاسع، تموز 2014، 2015/05/30.
- 4- حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي حول "ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي"، جامعة غرداية، 15-16 جانفي 2013.
- 5- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 7، 1994.
- 6- شاكرك جاب الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد الأول، 2004.
- 7- شنة محمد رضا، استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2014، ديسمبر.
- 8- الطاهر غزار، الثقافة العمالية وعلاقتها بأساليب التنظيم بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 05، العدد 01، 2015/02/15.

- 9- فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد 01، مجلد 01، 2015/02.
- 10- فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 82، 2015.
- 11- أكرم الياسري، أمل عبد محمد علي، استراتيجيات الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، ورقة بحث قدمت في مداخلة استراتيجيات الصراع التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 12- النسباني علي علوي، الاعتبارات البصرية وأسس دراسة الإضاءة عند تصميم المباني السكنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مجلد 29، العدد 1، 2013.
- 13- يوسف حدة، أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد التاسع، العدد الرابع، سبتمبر 2018.

رابعاً: الموسوعات والمعاجم:


- 1- جعفر عبد الله موسى إدريس، الاتجاهات الحديثة في التنظيم وأساليب العمل، موسوعة مقالات مهارات النجاح، قسم الهندسة الإدارية.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 2- الأستاذ البرهي، جودة حياة العمل والانتماء، المحاضرة الثانية عشرة، <https://v.p.ckfu.drg> على الساعة 17:00 يوم 09/03/2019.
- 3- الأستاذ فارس النفيعي، مخاطر بيئة العمل، موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، 07-41، <https://hrdiscussion.com>
- 4- <https://hardscussion.com/06/03/2019> 12:14,25/12/2019
- 5- www.dspace.unive-telemcen.dz. consulte cette page le: 05/03/2019.
- 6- <https://www.abahe.Uk>, human-resours.com.

المراجع بالأجنبية:

- 1- john brandon, 5 ways to find greter stability in your job, incretrivied in 14-07-2013 etuded in 27-02-2019.
- 2- Rahim .M.A(2001):managing conflict in organization; 3rd. Ed west post green wood publishing group. inc



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وعرافان
1	مقدمة
1	أهمية الدراسة
2	أهداف الدراسة
4	الدراسات السابقة
7	إشكالية الدراسة
8	الفرضية العامة
8	مناهج الدراسة
10	تحديد المصطلحات
11	هيكل تقسيم الدراسة
11	صعوبات الدراسة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلحات الدراسة	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي
14	❖ تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه
21	❖ أهمية الصراع التنظيمي
24	❖ أنواع الصراع التنظيمي ومصادره
33	❖ مراحل تطور الصراع التنظيمي ومستوياته
39	المبحث الثاني: إشكالية تحديد مفهوم الإستقرار الوظيفي
39	❖ تعريف الإستقرار الوظيفي وأهميته
42	❖ العوامل المحددة للإستقرار الوظيفي ومظاهره:
51	❖ آثار الإستقرار الوظيفي ومعيقاته
56	خلاصة

الفصل الثاني إشكالية علاقة الصراع التنظيمي بالاستقرار الوظيفي	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإستقرار الوظيفي
60	❖ أسباب الصراع التنظيمي وأثرها على الاستقرار الوظيفي
64	❖ الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي
65	❖ الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي
71	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي ومتطلبات تحقيق الإستقرار الوظيفي
71	❖ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الاستقرار الوظيفي
81	❖ عقبات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وانعكاساتها على الإستقرار الوظيفي:
85	❖ معايير فعالية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة
88	ملخص الفصل
الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة	
90	تمهيد
91	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات
91	1- مجال الدراسة
92	2- أدوات الدراسة / جمع البيانات
93	3-مجتمع وعينة الدراسة
94	خلاصة
95	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية عرضها وتحليها
95	1- عرض وتحليل النتائج
117	2- مناقشة الفرضيات
120	خاتمة
121	النتائج العامة
122	الاقتراحات

124	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
95	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
98	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	05
100	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	06
101	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	07
102	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	08
103	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	09
104	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	10
105	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	11
106	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	12
107	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (06)	13
108	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	14
109	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	15
110	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	16
111	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	17
112	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (10)	18
113	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	19
114	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	20
115	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	21
116	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	22

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
29	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابة الفرد للصراع	01
31	أنواع الصراع التنظيمي	02
35	ظاهرة الصراع التنظيمي	03
62	الأسباب التنظيمية للصراع	04
67	المراحل السلبية للصراع التنظيمي	05
68	المراحل الايجابية للصراع التنظيمي	06
72	النموذج الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع	07
75	الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم	08
81	الاستراتيجيات الخمس لحل الصراع التنظيمي	09
95	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	12
98	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	14
100	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	15
101	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	16
102	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	17
103	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	18
104	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	19
105	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	20
106	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	21
107	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (06)	22
108	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	23

109	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	24
110	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	25
111	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	26
112	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (10)	27
113	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	28
114	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	29
115	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	30
116	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	31

المخلص:

تطرقنا الدراسة لموضوع مهم ومعاصر في المجال الإداري وهو الصراع التنظيمي وإسقاطه كدراسة حالة لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي انطلاقا من التساؤل الإشكالي الذي مفاده : كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين على مستوى بلدية سيدي بالمسيلة؟ ومن خلال هذا التساؤل المطروح نكون قد ركزنا في هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير الصراع على أداء العاملين في المنظمة وكذا العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي بالاستقرار الوظيفي وذلك عبر مجموعة من المستويات والتصنيفات سواء الايجابية منها أو السلبية التي يمكن دراستها ومعالجتها أو الحد منها، من خلال العديد من النماذج الاستراتيجية الفعالة التي تقوم على إيجاد الحلول المناسبة لهذه الظاهرة التي تبقى في الأخير تبعية حتمية لكل منظمة إدارية، واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة داخل المؤسسة مدعما بالأسلوب الكمي وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية المستخدمة في المسح الشامل للظاهرة.