

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
- دراسة حالة كليات جامعة سطيف-

من طرف

فاتح احططاش

أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر (أ)، جامعة البليدة	عمر غزالي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر (أ)، جامعة البليدة	محمد بوخاري
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر (أ)، جامعة البليدة	يوسف مسعداوي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر (ب)، جامعة البليدة	أمين فروخي

البليدة، جانفي 2012

ملخص

تم اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من أهمية العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، إذ تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، لكونها تخرج عن الدراسات الكلاسيكية للصراع التنظيمي وتحليلها بالواقعية من حيث الموضوع المدروس، فتلح على ضرورة أخذ إدارة الصراع التنظيمي في الحسبان، لما له من دور على السلوك الوظيفي في المنظمات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

كما استهدفت الدراسة محاولة الكشف عن مدى التطبيق الفعلي للأساليب الحديثة لإدارة هذه الظاهرة السلوكية بكليات جامعة سطيف وانعكاساتها على جوانب الرضا الوظيفي، من أجل تقييم مدى نجاح عملية إدارة الصراع بها، اعتماداً على ما قدم في الجانب النظري.

ومن خلال إسقاط الدراسة النظرية على كليات جامعة سطيف، كجانب تطبيقي لها، تبين كنتيجة رئيسية أن لإدارة الصراع التنظيمي دوراً بالغ الأهمية على الرضا الوظيفي، كما أسفرت الدراسة على عدة نتائج جزئية أخرى ذات علاقة بالجزء النظري وأخرى متعلقة بوضعية المنظمة محل الدراسة.

إن أهمية نتائج هذه الدراسة، تكمن في تقديم فائدة للمدرين أو القائمين على شؤون المنظمات الجزائرية عموماً، لمعرفة أسباب حدوث الصراع التنظيمي ومعرفة أساليب إدارته، وهذا من أجل الرفع من رضا موظفيها، نأمل أن يضيف هذا البحث جديداً في مجال التراث العلمي و الممارسة الميدانية.

Résumé

Cette étude a été choisie vue l'importance de la relation entre la satisfaction professionnelle et le conflit organisationnelle.

Cette étude est aussi importante, par sa différence d'autres études classiques du conflit organisationnel ; elle insiste sur l'importance de la gestion du conflit organisationnel vu son rôle dans le comportement professionnel en particulier.

Cette étude vise également à essayer de découvrir l'étendue de l'application effective des méthodes modernes pour gérer ce phénomène comportementale au sein des facultés de l'Université de Sétif, et de leur impact sur les aspects de la satisfaction professionnelle, afin d'évaluer le succès du processus de gestion des conflits au sein de l'université en fonction de la partie théorique de l'étude.

En appliquant l'aspect théorique sur ces facultés en pratique; il en résulte que la gestion des conflits organisationnels joue un rôle crucial sur la satisfaction professionnelle notamment; l'étude donne lieu à plusieurs résultats partiels; en relation avec la partie théorique et d'autres liées à la situation de l'organisation sujet de notre étude.

L'importance des résultats de cette étude est de fournir des prestations aux directeurs et les chargés des organisations algériennes, pour savoir les causes des conflits organisationnels et de connaître les méthodes de leur gestion, afin d'assurer la satisfaction de son personnel.

Nous espérons pouvoir ajouter un nouveau né dans le domaine du patrimoine scientifique et de pratique sur le terrain.

شكر

إليك الشكر يا من يتسابق العابدون إلى فضل مغفرتك ورحمتك، أسألك إلهي لا بغيرك أن تجعلني في زمرة السابقين منهم وترفعني إلى درجة المقربين وتلحقني بعبادك الصالحين

فما طلبنا للعلم إلا طلبا لثبات على طريق الحق والإيمان

ونصلي ونسلم على سيدي الخلق أجمعين، خاتم الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله الذي غرس فينا حب العلم والعمل

ومن بعد إلى:

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور محمد بوخاري على تكريمه بقبول الإشراف على هذا العمل أولا وعلى جميل صبره وإرشاداته طيلة قيامنا بهذا العمل

كما لا يفوتني أن أخص بالتقدير والثناء الأستاذين:

أ.د رايح كشاد، أ.د ناصر دادي عدون

ومن خير الدعاء إلى جميع من أمن برسالة البحث العلمي وساهم بما استطاع لخدمتها وتبليغها " رؤساء الأقسام العلمية والأساتذة بجامعة سطيف " الذين قدموا لنا يد العون لتسهيل انجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأساتذة:

أ.د بلمهدي عبد الوهاب، أ.د محمد بوهزة

أ.د محفوظ جبار أ. سفيان دلفوف

والأستاذة القديرة: ناني زبار

إهداء

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ
الآية 14 من سورة لقمان

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأعاننا على طاعتهما

إلى الإخوة الأفاضل

إلى الطبيب القدير د. ناصر مجماج

وإلى كل الزملاء من طلبة الماجستير تخصص مانجمانت

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	أهم الفروق بين الصراع الايجابي والصراع السلبي
02	الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي
03	عوامل الرضا الوظيفي
04	شرح لمعاني الرموز الظاهرة في الشكل رقم 16
05	شرح لمعاني الرموز الظاهرة في الشكل رقم 19
06	توزيع الأساتذة من الفئتين على كليات الجامعة
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأكاديمي
10	تحليل فقرات مستوى الصراعات التنظيمية
11	الترتيب التنازلي لمستويات الصراعات التنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف
12	تحليل فقرات المحور الثاني (مصادر الصراعات التنظيمية)
13	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمصادر الصراعات بكليات جامعة سطيف
14	تحليل فقرات المحور الثالث (أساليب إدارة الصراعات التنظيمية)
15	الترتيب التنازلي لأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية المتبعة من قبل أفراد العينة
16	الترتيب التنازلي لمستويات الرضا حسب قيم المتوسطات الحسابية
17	تصنيف عبارات محور الرضا الوظيفي وفق الفئات الخمسة لمقياس Likert
18	الترتيب التنازلي لمستويات أبعاد الرضا الوظيفي حسب المتوسط الحسابي المرجح
19	تحليل محاور الاستبيان

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	أنواع الصراع التنظيمي
02	مراحل الصراع عند بوندي (Bondy)
03	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع
04	العلاقة بين الصراع و مستوى الأداء و فعالية المؤسسة
05	عملية إدارة الصراع التنظيمي
06	نموذج رحيم لإدارة الصراع
07	نموذج توماس لإدارة الصراع التنظيمي
08	نموذج يوضح مجموع العوامل المسببة والمؤثرة في الرضا الوظيفي
09	هرم "MASLO" للحاجات
10	مقياس ثيرستون للرضا
11	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي
12	نموذج نظري يحدد التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا بالأداء
13	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي
14	الهيكل التنظيمي لجامعة سطيف
15	الهيكل التنظيمي للكلية
16	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
17	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
18	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي
19	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الكليات حسب متغير المؤهل العلمي

118	20	مستويات الصراعات التنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف
121	21	متوسطات تأثير أسباب الصراع التنظيمي
125	22	مصادر الصراعات التنظيمية بكليات جامعة سطيف
133	23	متوسطات الرضا على الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفي

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

09.....	مقدمة
16.....	1. الصراع التنظيمي والأساليب الحديثة لإدارته
17.....	1-1- ماهية الصراع التنظيمي
17.....	1-1-1- تعريف الصراع التنظيمي
20.....	1-1-2- أنواع الصراع التنظيمي وخصائصه
29.....	1-1-3- مصادر الصراع التنظيمي وأثاره
40.....	2-1- إدارة الصراع التنظيمي
40.....	1-2-1- ماهية إدارة الصراع التنظيمي
41.....	2-2-1- الأبعاد التاريخية والنظرية لإدارة الصراع التنظيمي
43.....	3-2-1- عملية إدارة الصراع التنظيمي
47.....	3-1- الأساليب الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي
48.....	1-3-1- دوافع ظهور الأساليب الحديثة لإدارة الصراع التنظيمي
49.....	2-3-1- طبيعة الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية

53.....	3-3-1- المميزات والحالات التي يطبق فيها كل أسلوب
56.....	2. العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
57.....	1-2- ماهية الرضا الوظيفي
57.....	1-1-2- مفهوم الرضا الوظيفي وطبيعته
59.....	2-1-2- أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه
61.....	3-1-2- محددات الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه
65.....	2-2- نظريات الرضا الوظيفي وأهم أساليب قياسه
65.....	1-2-2- المساهمات النظرية في الرضا الوظيفي
70.....	2-2-2- قياس الرضا الوظيفي
78.....	3-2-2- إشكالية العلاقة بين الرضا و أداء الموظف
82.....	3-2- تداعيات تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي
83.....	1-3-2- أثر الصراع على الرضا
84.....	2-3-2- تداعيات نجاح إدارة الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي
88.....	3-3-2- إسهامات الأساليب الحديثة في إنجاح عملية إدارة الصراعات التنظيمية
91.....	3. دراسة ميدانية حول الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
92.....	1-3- التنظيم الإداري لكليات جامعة سطيف
108.....	2-3- الإطار المنهجي للدراسة
108.....	1-2-3- المنهج المستخدم و أدوات التحليل
112.....	2-2-3- العينة و مجالات الدراسة
116.....	3-3- عرض و تحليل البيانات
134.....	4-3- نتائج تحليل محاور الاستبيان
138.....	خاتمة
143.....	الملاحق
147.....	قائمة المراجع

مقدمة

شهدت المنظمات على المستوى العالمي باختلاف أنشطتها، الكثير من الأزمات والتي كانت انعكاساتها بالغة الضرر على مستوى أدائها الكلي، إلى حد فشل العديد منها عن مواصلة ممارسة أنشطتها وتبليغ رسالتها نتيجة سوء تعاملها مع التغيرات الحاصلة، إما على مستوى المحيط الذي تمارس فيه أنشطتها أو على مستوى الأفراد العاملين بها والذين يشكلون العصب المحرك لها والمحدد لسلوكها، أي باختصار صناعة مستقبلها ذلك من خلال مجموع السلوكيات الفردية والجماعية المعبرة عن طريقة أدائهم لمهامهم من جهة وعن نظرتهم إلى واقعهم الوظيفي من جهة أخرى.

ومادامت الأنشطة الاجتماعية في حقيقتها أنشطة مفتوحة تتفاعل مكوناتها فيما بينها، كما تتفاعل مع المحيط الذي تنشط فيه، هذا الأخير الذي من سماته الحديثة: النمو والتوسع، تضائل الفواصل والحدود المكانية والزمنية، كنتيجة للانفجار المعلوماتي والتعدد الهائل في العمليات بداعي التطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، مع شدة المنافسة على الموارد والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، خصوصا في ظل الانتقال المتسارع نحو الاقتصاد المعرفي. هذه التغيرات التي كانت تأثيراتها جلية على سلوكيات الأفراد العاملين داخل مختلف المنظمات، فأصبح بذلك التباين والصراع أمرا واردا وتلقائيا كونه رد غريزي في الطبيعة الإنسانية ويرتبط بشكل أقوى برتم التغيير والتغير الحاصل على مستوى بيئته الوظيفية أو حياته النفسية. مع العلم أن مقاومة التغيير في حد ذاته، يعتبر كأحد أهم المصادر لبروز الصراع بين الأفراد، سواء على المستوى النفسي أو على المستوى التنظيمي أو حتى على المستوى الاجتماعي.

فإشكالية الصراع التنظيمي في إطار هذه الفلسفة وبناء على الحقائق الواقعة في تاريخ المنظمات، فهو واقع في الحياة اليومية لأي تنظيم وبدون تحديد، حيث يمكن أن يبدأ في شكل جدال مع زميل أو خلاف مع رئيس العمل حول أفضل طريقة للقيام بمهمة، كما قد ينشأ من سوء تفاهم في موضوع أو تباين في الثقافة تباين في

الأفكار والمعتقدات. فعندما يحدث الموقف المولد للصراع يبدأ التباين في طريقة الرد والاستجابة، فمن الأفراد من يندفع نحو السلوكيات العدوانية ومنهم من يحاول التجاوب بعقلانية تجاه الموقف، كما يوجد من الأفراد من يلجأ إلى التجنب كأسوأ رد فعل لمعالجة هذا الموقف من منظور المدارس الفكرية الحديثة، هذا لما له من انعكاسات على ديناميكية بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، فلكون البحث عن الريادة قصد تعزيز الاستمرارية وتحقيق التفوق أصبح مطلب المنظمات المعاصرة، فقد خُطت بالمقابل مختلف الأبحاث والدراسات في حقل السلوك التنظيمي خطوات كبيرة في دراسة وتحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية، من خلال البحث في كيفية بناء أساليب فعالة لإدارتها ومعالجتها عن طريق الفهم الصحيح لمسبباتها وتحديد أنواعها، ما ترتب عن هذه الأبحاث الحديثة ظهور أساليب عدة، اختلفت في فلسفة تطبيقها واتفقت في الغاية من إيجادها، هذه الغاية التي تمثلت في تخفيف الانعكاسات السلبية لظاهرة الصراعات داخل المنظمات والاستفادة من النقاط الإيجابية فيه، قصد إعادة الاستقرار التنظيمي والرفع من نسب الأداء، عن طريق رفع إنتاجية ومردودية الأفراد وتحسين مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

فإذا ما نجحت المنظمة في استيعاب الأفكار التي جاءت بها هذه الأبحاث، كنتيجة لإسهامات مختلف العلوم الاجتماعية والنفسية والتنظيمية وتمكنت من التطبيق الصحيح لهذه الأساليب المقترحة لإدارة هذا النوع من الصراعات، فإن التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتمكن من رفع مستويات الرضا الوظيفي لمواردها البشرية، سيكون دافعا جديدا نحو التميز وفرصة لفهم الكثير من الظواهر السلوكية الأخرى المرتبطة بهذا الجانب، كون المحور الرئيسي لكل هذه المفارقات هو الفرد المحرك لمختلف جوانب التنظيم. فرضا الفرد هنا يحدث نوع من التوافق النفسي والاجتماعي، المعبر في جانب آخر عن مراعاة المنظمة لحاجات وطموحات وأهداف موظفيها.

غير أن ما تجدر الإشارة إليه بخصوص هذه الدراسة، أن محورها الرئيسي لن يكون في علاقة الرضا بالأداء أو علاقة الصراع التنظيمي بالأداء ولكنها ستركز على نقطة أكثر حداثة في موضوع علاقة إدارة الصراعات التنظيمية بالرضا الوظيفي، من خلال البحث في دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، كموضوع لم يأخذ حقه من البحث في الدراسات العربية، خصوصا الجزائر، التي لمس فيها الباحث قلة اهتمام الكتاب والباحثين في جامعاتها بهذا الموضوع، مما أثر سلبا على منظماتنا عموما والجامعة على وجه الخصوص، باعتبار هذه الأخيرة مقصد المنظمات الأخرى للبحث عن حلول لأغلب مشاكلها والناجمة عن سلوك موظفيها بالأساس، كما هو الحال في جانب طريقة معالجتها للصراعات القائمة بها، التي أضحت سلبياتها تبرز بوضوح تسائرا مع التغيرات التي تفرض عليها في إطار نهج عولمة الأفكار والمعتقدات وكل ما هو قابل للعولمة، إلى درجة تغيير ثقافة المنظمات والتحكم في مناخها التنظيمي عن بعد، ما صعب على مختلف المنظمات توجيه سلوك مستخدميها وفق المناهج الإدارية التقليدية

هذا ما يجعل من كل ما سبق ذا تأثير في الأداء الكلي للمنظمة وهو ما يتم استشعاره من خلال مستويات الرضا الوظيفي، هذه الأخيرة التي لها جانب كبير من التأثير والتأثر بأسلوب معالجة الصراعات التنظيمية.

لذلك أضحى الحاجة ملحة لمثل هذه الدراسات والأبحاث الهادفة إلى كيفية الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال حسن إدارة الصراعات، التي لن تتأتى إلا من خلال مساهمة الدراسات الحديثة في الموضوع، من أساليب أكثر فاعلية و أوسع استيعابا لمفاهيم الفكر الحديث في حقل السلوك التنظيمي.

ففي إطار ما سبق، يأتي هذا البحث من أجل الربط بين متغيرات الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي من جانب دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي تحت ضوء الإشكالية التالية:

ما هو دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

حيث تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة التالية:

- ما مفهوم الصراع التنظيمي وما هي الأساليب الحديثة المتبعة لإدارته؟
- ما هو الرضا الوظيفي وما علاقته بإدارة الصراع التنظيمي؟
- ما هي الأساليب المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية بكلية جامعة سطيف؟ وما أثرها على رضا موظفيها؟

فرضيات البحث

من أجل معالجة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه، تم وضع الفرضيات التالية لتكون منطلقاً لهذه الدراسة:

- هنالك صراعات تنظيمية معتبرة لأسباب متعددة بكلية جامعة سطيف.
- تعتمد كلية جامعة سطيف على الأساليب الحديثة لمعالجة الصراعات التنظيمية.
- الأساليب المعتمدة من طرف كلية جامعة سطيف لإدارة الصراعات التنظيمية لا تحقق الرضا الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع من أجل دراسته يكمن أهمها فيما يلي:

- حداثة الموضوع نظراً لتنامي ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

-المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالموضوع، خاصة في ظل قلة الأبحاث في هذا الميدان.
-تدهور الرضا الوظيفي في الجامعة الجزائرية وما له من آثار على المردود العلمي للأستاذ الجامعي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

- إبراز طبيعة الصراعات التنظيمية التي تعيشها كليات جامعة سطيف.
- معرفة الأساليب المتبعة في كليات جامعة سطيف لإدارة الصراعات التنظيمية.
- تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتبعة من طرف كليات جامعة سطيف من حيث أثرها على الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع معاصر وعلى قدر كبير من الأهمية داخل المنظمة، حيث تبحث في كيفية تقديم حلول تساهم في تجنب الآثار السلبية للصراعات التنظيمية، مع كيفية الاستفادة من آثارها الإيجابية في مجالات الأعمال المختلفة، أين يمكن أن تفيد المنظمات في معرفة حقيقة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي؛ حتى يمكن زيادة فعالية المنظمة.

كما تكمن أهمية الدراسة في كشفها عن المفاهيم والأساليب الحديثة التي توصل إليها الباحثون في هذا الموضوع، مع إبراز دورها في تمكين المنظمات المعاصرة من تجنب العواقب الوخيمة لهذه الصراعات التي أدت سابقا إلى انهيار أو وجود صعوبات في ممارسة المنظمات لأنشطتها، نتيجة شدة الصراع وعدم فعالية الحلول المتوفرة.

وبالتركيز على النقطة المحورية للدراسة والمتمثلة في العنصر البشري، يبرز جليا مدى أهميتها، باعتبار أن العنصر البشري يشكل الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات والمحقق لأهدافها، مما يستلزم زيادة الاهتمام بهذا المورد، تصحيحا لاعتقادات الإدارة الكلاسيكية، التي عملت بمبدأ أن الأفراد مجبرين على العمل بغض النظر عن رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، هذا ما أفقد العنصر البشري مكانته الحقيقية في المنظمة خاصة في المنظمات الحكومية، مما أثر سلبا على أداء العاملين بها، لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، ذلك من خلال عدة مداخل منها؛ تحسين مستوى رضا العاملين.

ولعل الأهمية الخاصة لهذه الدراسة تكتسبها من الجزء التطبيقي فيها، من خلال أهمية المنظمة محل الدراسة، باعتبارها مفتاح التقدم والنمو للمجتمع بما يحويه من أفراد ومنظمات ومختلف القطاعات، مع اعتبار

الجامعة أكثر الأنظمة انفتاحا، أكثرها تأثيرا وتأثرا بالمتغيرات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها، مما يجعلها تحت ضغط مسببات الصراع المختلفة وأمام الإشكالية المستمرة في تدهور رضا موظفيها، هذا ما يجعلنا نأمل من خلال نتائج هذه الدراسة، المساهمة في استشراف حلول عملية تساعد على إمكانية الإدارة الفعالة للصراعات التنظيمية، لترفع بذلك أداء جامعاتنا المتدهور للأسف كنتيجة لتدهور رضا موظفيها بالأساس.

حدود الدراسة

يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تتأثر إلى درجة ما بثلاثة أنواع من الحدود وهي:

- الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو العام الدراسي 2009-2010
- الحدود المكانية: مجموع الكليات التابعة لجامعة فرحات عباس - سطيف-
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة تتكون من 369 فرد من أساتذة كليات جامعة سطيف.

صعوبات الدراسة

تكمن الصعوبات التي صادفت الباحث في انجاز هذه الدراسة في ثلاث نقاط رئيسية، تتمثل في:

- حساسية الموضوع في ذهنية الموظف الجزائري، بما فيهم فئة الجامعيين، نظرا لسوء الإدراك السليم لموضوع الصراعات التنظيمية.
- ندرة الأبحاث المتخصصة في الموضوع، خصوصا جانب الربط بين متغيرات الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، حيث مازال هذا الموضوع يشكل إحدى الطابوهات في واقع الكثير من الباحثين العرب، من خلال التطرق إلى الموضوع بشكل سطحي وبأسلوب غير مباشر، حيث لاحظ الباحث ندرة كبيرة للدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع في الجامعات الجزائرية مثلا، رغم ما للموضوع من تأثير في الحياة الوظيفية لمختلف المنظمات وماله من مكانة في الفكر الإداري المعاصر.
- استمرار وشيوع ثقافة التكتّم عن المعلومة داخل الإدارة الجامعية، مع وجود تصعيب لمهمة البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال وجود أو إبداع عراقيل غير مبررة على مستوى مختلف مستويات هيكلها التنظيمي، خاصة على مستوى الإدارة، المكتبة، مصلحة الأرشفة.

الدراسات السابقة

* دراسة بعنوان "الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين". هشام محمد صبري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1994. وقد أجريت الدراسة على الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أنواع الصراعات التنظيمية وتحديد أي هذه الصراعات أكثر إفادة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، كما هدفت إلى توجيه المديرين لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية الأكثر تناسباً مع الموقف والملائمة للموظفين، مع التعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية والممارسة الفعلية لإدارة الصراعات التنظيمية في الواقع العملي في الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، حيث خرجت الدراسة بنتائج من أهمها:

- كلما ارتفعت حدة الصراعات الشخصية بين الموظفين داخل المنظمة، ولم يتدخل المديرون لإدارتها والتخفيف من وطأتها، كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى درجة رضا العاملين عن العمل في هذه المنظمة.
- تزداد درجة رضا العاملين عن استخدام أسلوب المواجهة في حل الصراعات الشخصية الموجودة بينهم بدرجة أكبر من رضاهم عن استخدام الأساليب الأخرى.

* دراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية"، محمد حنفي سليمان، رسالة عضوية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1999. هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الصراع التنظيمي، أسبابه، طرق العلاج المتبعة للتعامل معه في هذه المعاهد، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن أكثر أسباب نشوء الصراع هي الاتصالات، نقل المعلومات، عدم التوافق مع الأسلوب الإداري، عدم ملائمة الفرد لاحتياجات الوظيفة، كما أنه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض، حيث من أهم أسبابه توازن القوى، المنافسة على الموارد المحدودة، تداخل الاختصاصات.
- كما أثبت الباحث أن هناك صراع بين الإداريين والفنيين؛ والسبب في ذلك يرجع إلى التخصص والإجراءات، الحوافز والمكافآت، المنافسة على الموارد المحدودة .

منهجية البحث

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرتين اللتين يراد دراسة العلاقة بينهما، تحليلي للقيام بشرح وتفسير بعض العلاقات التي تربط بين أجزاء الموضوع وتلك التي تربط أجزاءه بعوامل أخرى بغرض وضع هذا البحث في سياقه النظري، وقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي لمعالجة البيانات، قصد الوصول

إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها للخروج باستنتاجات صحيحة مع إمكانية مقارنتها مع ما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

هيكلية البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مسبقة بمقدمة عامة مع خاتمة في الأخير، هي عبارة عن ملخص عام عن البحث متبوعاً بأهم النتائج المتوصل إليها، تليه مجموعة من التوصيات والمقترحات، لتنتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للدراسة.

فالفصل الأول وهو عبارة عن مدخل عام للموضوع، تم في جزئه الأول سرد مفهوم الصراع التنظيمي أنواعه، خصائصه، مع التركيز على مصادره وإبراز أهم مظاهره وأثاره.

أما الجزء الثاني فتم فيه التطرق إلى مكانة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة، من خلال الكشف عن أبعاده التاريخية والنظرية، مع تقديم لعملية الكشف عن هذه الصراعات وكيفية تشخيصها ومعالجتها، ليتم في الأخير إبراز نقاط القوة وجوانب القصور في الأساليب الحديثة المعتمدة لإدارة الصراعات التنظيمية.

أما الفصل الثاني فتم من خلاله وضع الرضا الوظيفي في إطاره المفاهيمي، ثم بحث علاقة الرضا الوظيفي بعملية إدارة الصراعات التنظيمية

ليأتي الفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية، حيث تم من خلاله التطرق إلى مدى استخدام الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات في المنظمات الجزائرية وانعكاسات ذلك على الرضا الوظيفي ممثلة في جامعة سطيف، حيث تم تقديم الجامعة محل الدراسة، كما وضح الإطار المنهجي للدراسة، خصائص العينة، تحليل نتائج الاستبيان والمعطيات.

ليتم بذلك الإحاطة الشاملة بموضوع الرسالة، في مائة وتسعة وأربعين صفحة، مع اعتماد تسعة عشر جدولاً وثلاثة وعشرين شكلاً، إضافة إلى البيانات اللازمة، التي تساعد على توضيح أو شرح أو تبسيط مختلف النقاط التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، مع إلحاق أجزاء المذكرة ببعض الملاحق، التي تعتبر حسب رأي الباحث ضرورية لإثبات أو توجيه قارئها إلى مصدر المعلومة، قصد بلوغ الأهداف المسطرة من وراء إنجاز هذه الرسالة .

الفصل 1

الصراع التنظيمي والأساليب الحديثة لإدارته

إن الاعتراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات بعضهم مع بعض، نتيجة الاعتمادية المتبادلة في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، يبين أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاقهم في بعض المواقف وتعارضهم في بعضها الآخر، نتيجة للتباين في مكونات شخصياتهم أو لأسباب تنظيمية، مما يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي كحقيقة تعيشها مختلف المنظمات، لذا وجب البحث عن سبل كفيلة بجعل هذه الظاهرة السلوكية القائمة تؤدي دورها الايجابي في المنظمة.

لكن قبل تبلور هذه المفاهيم حول الصراع التنظيمي، فقد عكست المدارس الإدارية المختلفة تباينا واضحا بشأن هذا الموضوع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على انه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، بينما نظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه على العموم، فاعتمدوا في تحقيق الفاعلية التنظيمية على إعطاء الأهمية للنظام الاجتماعي من خلال تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية.

أما في المنظمات المعاصرة، فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، فلم يعد هناك إيمان بفكرة إمكانية تجنب الصراع، بل هو الأمر المرغوب فيه ويجب إثارته إذا ما شعرت الإدارة بخموده، لأن الشائع في المدارس الإدارية المعاصرة، أن الاختلاف في الرأي وتنوع الأفكار كما ونوعا يمثل فرصة أمام المنظمة للتجديد والابتكار والتغيير.

ومن خلال تبلور هذه الأفكار والأطروحات، التي تؤمن بأن حل الصراعات التنظيمية أو القضاء عليها أصبحت مجرد أفكار تقليدية، أثبتت التجارب السابقة استحالة تطبيقها عمليا على الأقل، لذا فقد اتجهت الدراسات والأبحاث الحديثة نحو البحث في كيفية إدارة هذه الصراعات، طالما أنها واقع معاش في مختلف

المنظمات، من خلال فهم مسبباتها وخصائصها حتى تتمكن من تقديم أساليب تعين إدارة التنظيمات المختلفة على الاستفادة من ايجابيات هذه الظاهرة السلوكية وبالمقابل تجاوز سلبياتها التي قد تعيق أو تشل سيرورة المنظمة ككل.

1.1. ماهية الصراع التنظيمي

قصد استيعاب مفهوم ظاهرة الصراع التنظيمي وإبراز أبعادها، سوف يتم التطرق لبعض التعارف التي وضعت له، من ثم الانتقال لتناول أنواعه، مصادره، المظاهر المعبرة عنه والآثار التي يخلفها.

1.1.1. تعريف الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع داخل المنظمات (conflit organisationnelle) عبر مختلف مراحل تطور علم الإدارة، باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين من مختلف الاتجاهات الفكرية، كنتيجة لذلك تعددت تعارف الصراع التنظيمي، إلا أنه قبل الغوص في سرد مختلف هذه التعارف، وجب أولاً استيعاب المفهوم اللغوي لهذا المصطلح.

الصراع لغة :

إن مصطلح الصراع في اللغة العربية، يعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة (conflict) والتي تعني العراك والخصام أو الصدام [1] ص.ص 72-73.

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (conflictus)، التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة لتدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، فهذا المعنى اللفظي، يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات، العواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار يسودها الشجار [3] ص 6.

من هنا فإن مصطلح الصراع اشتقاقاً يعني التعارض بين المصالح، الآراء، أو الخلاف، غير أنه يمكن أن نفرق بين الخلاف والصراع، حيث نجد أن هذا الأخير يعبر على الخلاف الحاد الذي يخلف أثراً مدمرة على الأطراف المتصارعة.

الصراع اصطلاحاً :

إن علماء الإدارة والتنظيم لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، ذلك نظراً لتباين مدارسهم الفكرية واختلاف وجهات نظر كل باحث، فانطلاقاً من هذا الاختلاف والتباين فإنه يمكن تقديم جملة التعارف التالية :

الصراع التنظيمي وهو "نتيجة لمعارضة أو اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه". [41] p 796

بمعنى أن هذا التعريف يجعل من التباين في الآراء أو الاختلاف في المصالح أو الاهتمامات غير المتوافقة بين أطراف تربطهم علاقات مباشرة داخل محيط العمل، كأسباب لهذا الصراع، مما يجعل كل طرف يعمل على عرقلة الطرف الآخر من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه.

بينما يرى Duncan بأن الصراع التنظيمي هو "حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو صورة من صور العدا و الرغبة في الإضرار" [3] ص. 335.

فهذا التعريف يعكس النظرة المتطرفة *voir extrême* للصراع التنظيمي، الخاصة بالمنافسة الشرسة والعداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، مما يخلق آثار سلبية على أداء هذه الأطراف، بالتالي يعمل على عرقلة جهودها.

ويرى مارش وسيمون (March & Simon) في الصراع التنظيمي بأنه "يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، لهذا فإن الصراع هو حالة تعطيل *inoccupation* لفاعلية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين" [4] ص. 143.

فهو أيضا تعريف يركز على الجوانب السلبية للصراع التنظيمي، باعتباره خلل يربك عمليات صنع واتخاذ القرارات في المنظمة و يشل فعاليتها من منظور مدرسة هيربرت سيمون H Simon في التسيير واتخاذ القرارات، التي ركزت أبحاثها على إبراز أهمية صنع واتخاذ القرار في العملية الإدارية.

وضمن هذا التوجه عرف الصراع التنظيمي على أنه " عملية التوقف أو الخلل *dérèglement* في ممارسة الأنشطة العادية بشكل يجعل من الصعب على الأفراد والجماعات المشتركة في هذا الصراع أن تعمل معا" [5] ص. 385. فهذه النظرة هي امتداد للنظرة السابقة، بل وتجعل من الصراع والعمل الجماعي حالتين متنافرتين.

وهناك من ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل الاجتماعي في المنظمات حيث يرى أن " الصراع التنظيمي هو عملية تفاعل اجتماعي *réaction social* بين طرفين أو أكثر، تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه، مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقود إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى، استمرار الصراع" [6] ص. 241.

كما يوجد هناك تعريف للدكتورين " طه، وسلامة" ينظر لصراع على أنه مجرد وضع تنافسي ناتج عن تعارض المصالح وتداخل الأهداف، حيث يتفقان على أن الصراع " وضع تنافسي situation concurrentiel يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما، فيرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، فينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات" [7] ص. 16.

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معاني عديدة تتمثل فيما يلي : [8] ص. 75.

- توجد إشارة إلى أن الصراع التنظيمي يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات الإدارية، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.

- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات، يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.

- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وأفرادها.

- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

وأيا كان الصراع فيمكن تحديده من خلال النقاط التالية :

- الصراع في حد ذاته حقيقة تعيشها كافة التنظيمات وعلى مختلف المستويات.

- يدخل الصراع ضمن التركيبة الفسيولوجية للعنصر البشري وهو ما ينعكس بشكل تلقائي على العلاقات الوظيفية في المنظمات.

- يحدث الصراع نتيجة لوجود قصور ما في طبيعة الأفراد، أو طبيعة النظم، أو كلاهما.

- يؤدي الصراع إلى اختلاط واضطراب مشاعر الأطراف المتصارعة، مما ينشأ عنه سلوكيات جديدة تعبر عن إحدى مظاهر الصراع.

- ينشأ الصراع نتيجة لغياب أساليب التواصل الفعال، الفهم الخاطئ للأفكار وتركيبية النظم.

- تتنوع الصراعات بتنوع التركيبة البشرية، الهياكل التنظيمية والسياسات الإدارية للمنظمات.

- لظاهرة الصراع التنظيمي ارتباط قوي بعملية التغيير، مما يستوجب ابتكار أساليب ونظم إدارية تراعى فيها المتغيرتين السابقتين الذكر من أجل الوصول إلى تحقيق الاستقرار والفعالية التنظيمية.

- يبقى الصراع ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة باستمرارية التفاعلات بين الأفراد، أو الجماعات، أو التنظيمات، كما يمكن أن تكون له آثار سلبية أو ايجابية على طبيعة العلاقات، على مدى قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية أو الأهداف التنظيمية، بل على درجة فعالية المنظمة ذاتها.

وفي الأخير، هناك تعريفا يبدو أكثر شمولاً وتعبيراً عما سبق من تعارف لهذه الظاهرة السلوكية، حيث ترى الدكتورة رقية عدنان في الصراع التنظيمي على أنه " موقف تنافسي situation concurrentiel بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز، أو الصلاحية، أو القوة، بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، يمكن أن يكون مدمراً أو بناءً، كما يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي [68] consulté le 10/06/2009 17:30

من جملة التعارف السابقة، يستنتج بأن حقيقة الصراع التنظيمي تعبر في بعض جوانبها عن حالة من عدم الاتفاق، سواء تلك المتعلقة بالفرد نفسه، بين فردين أو أكثر، بين الجماعات، المصالح، الإدارات، أو الأقسام داخل المنظمة. كما قد يحدث عدم الاتفاق بين المنظمات كنتيجة لاصطدام المصالح، تعارض الأهداف تداخل الصلاحيات والأنشطة، أو ندرة الموارد والتنافس عليها في أحيان أخرى، يعود ما سبق لبعض الجوانب السلبية في الممارسة الإدارية وكذا لسوء العلاقات التنظيمية وتسلب أطراف على أطراف أخرى. وفي جوانب أخرى، هي حالة من عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات، مما يخلف آثاراً سلبية على فعالية المنظمة وقد تمتد إلى بعض الحالات المتطرفة كالمنافسة الشرسة.

2.1.1. أنواع الصراع التنظيمي وخصائصه

بالنظر إلى تنوع الأطراف الداخلة في الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، نتيجة تعقد العمليات وعدم وضوح المسؤوليات أو نطاق الإشراف. وبالنظر إلى أن الصراع يشمل كافة مستويات التنظيم ويحدث بين أطراف من مختلف المستويات في شكل منظم أحياناً وغير منظم أحياناً أخرى، كما تختلف نتائجه بين الايجابية والسلبية، فقد تعددت أنواعه نتيجة تنوع معايير تصنيفه، إلا أن هذه الصراعات كلها تتميز بالاشتراك في مجموعة من الخصائص، كما تحدث عبر مراحل محددة وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل والتحليل فيما يلي:

أنواع الصراع التنظيمي

إذا كان الصراع التنظيمي *conflit organisationnelle* تعبيراً عن حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة أو الأفراد أو الجماعات... الخ، نتيجة للعديد من الأسباب أو الانحرافات أو التناقضات داخل المنظمة، أو نتيجة تعارض المصالح والأهداف الخاصة بجميع الأطراف، فهناك أنواع عديدة للصراعات التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال: [8] ص.ص 86-88.

■ الصراع التنظيمي وفقاً لمستواه

نتيجة لتفاعلات التي تحدث داخل المنظمة، فإن مستويات الصراع تتعدد و تختلف من صراع نفسي أو صراع ذاتي، ثم صراع اجتماعي أو بين الأفراد في المنظمة، ثم الصراع الذي ينشأ بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات المختلفة بالمنظمة، وصولاً إلى الصراع بين المنظمات [9] ص. 426. وفي هذا الجانب هناك اختلاف كبير في تحديد عدد المستويات، فبينما حددها " Christophe carre " في ثلاث مستويات فقط والمتمثلة فيما يلي : p187 [42].

-الصراع الداخلي.

-الصراع بين الأفراد.

-الصراع التنظيمي.

يلاحظ أن تصنيف الدكتور " موسى اللوزي " قد شمل كل المستويات التي تطرق إليها الباحثون من قبل حيث حددها في ست مستويات وهي: [8] ص. 86.

-الصراع داخل الفرد.

-الصراع بين فردين.

-الصراع داخل المجموعة

-الصراع بين المجموعات

-الصراع على مستوى المنظمات

-الصراع بين المنظمات.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه سيتم التطرق إلى هذه المراحل لاحقاً و بشكل أكثر تفصيلاً، نظراً لأهمية هذه النقطة في الموضوع.

■ الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته

يمكن أن يقسم الصراع التنظيمي تبعا لاتجاهاته selon les tendances إلى الأنواع التالية:

- الصراع الرأسي أو العمودي: وهو يتمثل في الصراع الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام أو الوحدات في مستويات تنظيمية مختلفة، أي بين مستوى تنظيمي و مستوى تنظيمي أعلى أو أقل منه.
- الصراع الأفقي: وهو النوع الثاني من أنواع الصراع التنظيمي تبعا لاتجاهاته، فهو الصراع الذي يحدث بين مختلف الجماعات أو الأقسام و الوحدات التنظيمية أو الإدارات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي.

■ الصراع التنظيمي وفقا لنتائجه

ويقسم هنا الصراع التنظيمي وفق النتائج selon les résultats إلى نوعين هما: الصراع الإيجابي والصراع السلبي. [1] ص. 378.

- الصراع الإيجابي: هناك من ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه قدر محتوم في أية مؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه وأن له آثار إيجابية positive تتمثل في دفع وتحريك الجهود والطاقات الكامنة في المنظمة فيؤدي إلى زيادة إدراك المشكلة موضوع الصراع، كما قد يتولد عنه محاولات أكثر شمولية وإيجابية في البحث عن الحلول، بالإضافة إلى تيسير ودعم التغييرات الإيجابية ومحاولة التكيف adaptation مع جهود الابتكار. [11] ص 442.

فأصحاب هذه النظرة للصراع، يعتبرونه عنصرا فعالا في التغيير changement والتطوير التنظيمي développement organisationnelle، لكن منطلقهم الإيجابي يخص الصراع باعتباره الخلاف البسيط simple désaccord وليس الصراع الحاد conflit aigu.

- الصراع السلبي: بالمقابل هناك من ينظر إلى الصراع التنظيمي نظرة مغايرة ومعاكسة للنوع السابق حيث يرونه مرض يعيق تقدم المنظمة ولا بد من محاربته واجتثاثه élimination من خلال القضاء على أسبابه، بحيث ينتج عنه ردود فعل سلبية وغير صحية تعيق الأداء التنظيمي la performance organisationnelle، لأنه يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، نظرا للآثار السلبية وما يترتب عليها من إحداث الأضرار بالمنظمة وإعاقتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

و يلاحظ أن الصراع الإيجابي قد يتحول في لحظة ما إلى صراع سلبي نتيجة زيادة حدة الضغوطات والتوترات عن المستوى المقبول.

وعلى العموم يمكن أن توضح أهم الفروق بين الصراع الإيجابي (الصراع البناء) conflit constructif والصراع السلبي (الصراع الهدام) conflit destructif في الجدول التالي:

جدول رقم 01 : أهم الفروق بين الصراع الايجابي والصراع السلبي (من إعداد الباحث)

الصراع الهدام conflit destructif	الصراع البناء conflit constructif
- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية - عدم تشجيع التعاون - الانعزال حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط - خلق الضغوط غير الضرورية - العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات - الإضرار بالأطراف المتنازعة - قد يؤدي إلى انهيار المنظمة	- يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة - يساعد على وجود اختلافات في الرأي أو في وجهات النظر - تشجيع الإبداع والابتكار - يساعد على تحديد وبلورة المشاكل القائمة - تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق التميز - يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة - يساعد على إحداث التغيير

■ تقسيم الصراع التنظيمي من حيث درجة التنظيم

و يقسم الصراع التنظيمي من حيث درجة التنظيم *degré de réglementation* إلى صراع منظم
وصراع غير منظم. [1] ص. 375.

- الصراع المنظم: وهو ما يظهر نتيجة التعبير عن الأفعال والسلوكيات المنتظمة، التي تتطلب كثيرا من
التنظيم والتضامن الاجتماعي بين القائمين به، أين يتم استخدام المفاوضات الرسمية لعله أو قد يتم اللجوء
إلى العقوبات الجماعية كالإضرابات وغيرها.

- الصراع غير المنظم: وهو ما يظهر نتيجة استخدام تصرفات وأشكال سلوكية غير منتظمة، مثل الشكاوي
والتظلمات التي يقدمها العمال والموظفين، الاستياء والتذمر، حالات الإحباط والقلق، حالات التغيب
المتكررة للعمال والموظفين، ترك العمل ... الخ، فهو صراع تلقائي أو عفوي.

■ الصراع التنظيمي من حيث التخطيط

من حيث التخطيط *planification* تم تقسيم الصراع التنظيمي إلى نوعين هما:

- الصراع المخطط (الاستراتيجي): وهو ما يعبر عن إدراك المنظمة لاجابيات الصراع التنظيمي.

- الصراع غير المخطط: وهو ما يعبر عن تلقائية بروز الصراعات التنظيمية داخل التنظيمات.

كما توجد أنواع أخرى للصراعات التنظيمية تتمثل فيما يلي:

■ تقسيم الصراع التنظيمي من حيث الوظيفة

يمكن تقسيم الصراع هنا إلى صراع وظيفي وصراع تنظيمي غير وظيفي: [8] ص. 81.

-الصراع التنظيمي الوظيفي: وينتج هذا النوع من الصراع، عندما تتطابق الأهداف للطرفين داخل المنظمة وعلى جميع المستويات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها، قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة ومبدعة تساهم في دعم العلاقات التعاونية لبناء المنظمة.

-الصراع التنظيمي غير الوظيفي: يحدث هذا النوع من الصراع، نتيجة التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول وهذا ما يترتب عليه تخريب وعرقلة سير العمل بالمنظمة.

■ تقسيم أنواع الصراع التنظيمي تبعاً لشكله

يمكن أن يتخذ الصراع التنظيمي وفق هذا التصنيف أشكالاً عديدة ومختلفة، يذكر منها الأربعة الأكثر انتشاراً وهي: [12] ص. 272.

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة، تختلف عما يسعى الآخرون إليه.
- الصراع الفكري أو الإدراكي: حيث يظهر عندما يحمل فرداً أو جماعة أفكاراً، لا تتسجم مع أفكار الآخرين، خصوصاً الأفكار المتعلقة بالدين، أو نمط الحياة *style life* داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات.
-الصراع العاطفي: ويبرز نتيجة تعارض أحاسيس أو مشاعر الفرد أو الجماعة، مع مشاعر وأحاسيس الآخرين، فهو أقرب إلى الصراع الأخلاقي.

-الصراع السلوكي: يظهر نتيجة قيام الفرد أو الجماعة بتصرفات أو سلوكيات لا يتقبلها الآخرون.

كما يوجد في أدبيات الصراع التنظيمي أنواع أو أشكال أخرى من التصنيفات وذلك بحسب وجهة نظر كل كاتب، فمثلاً قسم كيرت لوين (Kurt Lewin) الصراع إلى ثلاث أنواع وهي: [52] ص. 63.

-صراع الإقدام: وينشأ عندما يواجه الفرد فرصتين موجبتين تحققان إشباعاً لحاجاته، لكن هاتين الفرصتين متعارضتين، بمعنى أن اختياره لواحدة سيحرمه من الأخرى.

-صراع الإحجام: وهو عكس النوع السابق، حيث يكون هناك موقفين غير مرغوب فيهما وعلى الفرد أن يختار واحد منهما.

-صراع الإقدام والإحجام: وينشأ عندما يكون الشخص منجذباً ناحية تحقيق هدف معين (إيجابي) وفي نفس الوقت يكون الفرد مدفوعاً بعيداً عنه بأثر سلبي.

ويضيف "ميلر D. Miller" نوعا رابعا لها وهو:

-الصراع متعدد الجوانب: صراع ناشئ عن موقف فيه جوانب متعددة من الإقدام والإحجام أو كليهما.

بينما الدكتور "جاد الرب" يقسم الصراعات التنظيمية إلى نوعين هما: [13] ص. 455.

-الصراعات الداخلية: وهي التي تحدث داخل حدود المنظمة، مثل الصراعات الناتجة عن العلاقات

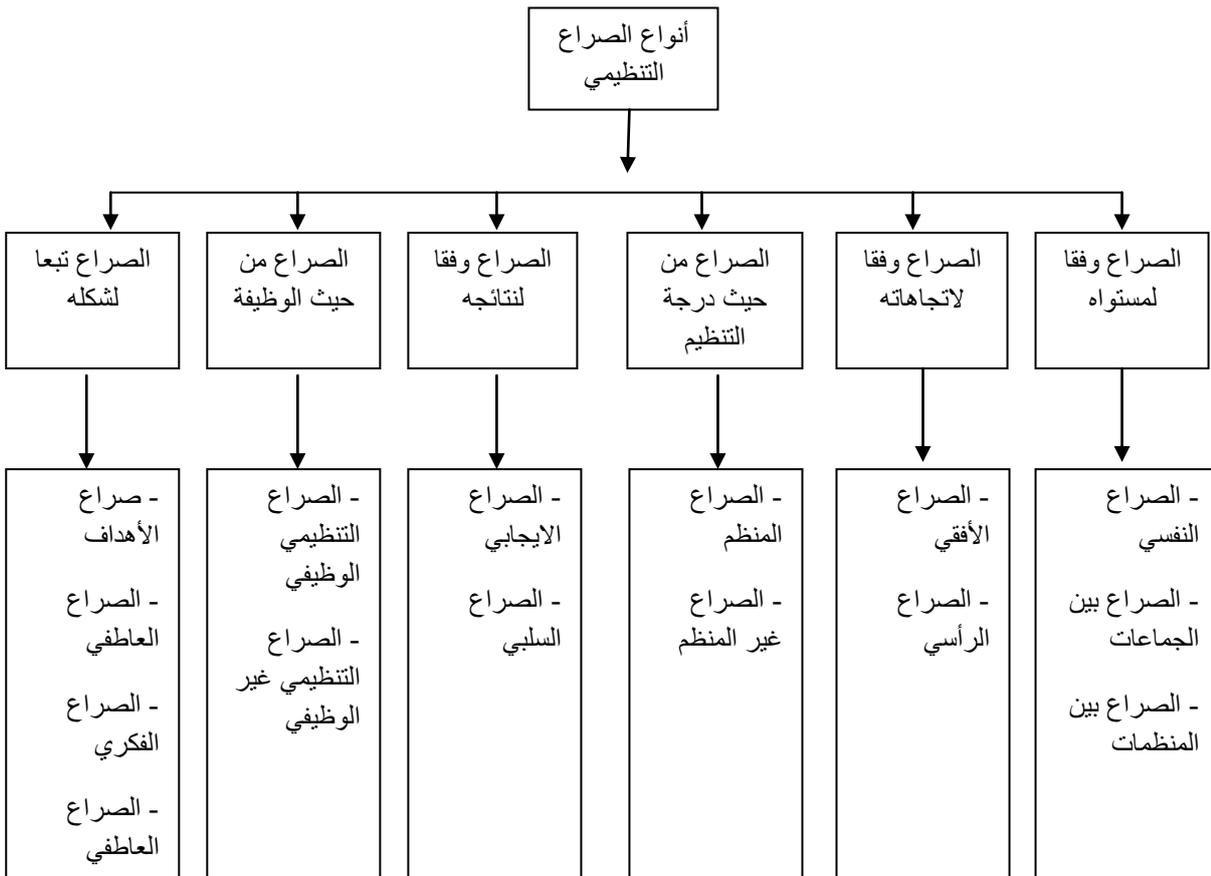
الشخصية، الصراع داخل الفرد ذاته، الصراع الذي ينتج عن تداخل الجماعات التنظيمية، الصراع الذي يحدث بين إدارة المنظمة والأفراد والجماعات، الصراع بين قيادات الإدارة العليا في المنظمة.

-الصراعات الخارجية: وهي الصراعات التي تحدث بين المنظمة وعوامل البيئة الخارجية، مثل الصراع

بين المنظمة والمستهلك، الصراع بين المنظمة والمنظمات المنافسة، الصراع بين المنظمة والمساهمين أو المقرضين، الصراع بين المنظمة والقرارات أو القوانين الحكومية.

وبناء على كل ما سبق، يمكن وضع الشكل التالي والذي يحوي ملخص عن أهم أنواع الصراعات

التنظيمية والأشكال المختلفة لكل نوع.



شكل رقم 01 : أنواع الصراع التنظيمي (من إعداد الطالب)

خصائص الصراع التنظيمي

على أساس ما تم التطرق إليه سابقاً، يتجلى أن التعقد الكبير الذي يميز ظاهرة الصراع التنظيمي هو ما سيؤدي إلى تعدد خصائصها، التي سيتم تلخيص أبرزها فيما يلي: [1] ص. 366.

-الصراع ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة

إن أهم ما يشغل علماء الإدارة والتنظيم في العصر الحديث، خاصة منذ بدأ التوجه والاهتمام بالاتجاه الإنساني في الإدارة، ذلك الصراع وعدم التجانس بين أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية، كما توصل إليه C.Argyris في نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم.

فإدارة المنظمة تسعى من خلال الأفراد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها محاولة الإدارة إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتنظيمها، قصد توجيهها لأداء دورها التنظيمي بأعلى درجة من الإبداع والإتقان، مع التخلص من أية عوائق أو قيود مهما كان حجمها ونوعها. والتي من الممكن أن تكبت هذه الطاقات والمواهب والإمكانات أو تمنع ظهورها.

وفي الجهة المقابلة، فالفرد من خلال انتمائه إلى المنظمة، فإنه يأمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها الأهداف المادية أو الاقتصادية، المتمثلة في محاولته الحصول على أكبر النتائج مقابل تقديمه القليل من التضحيات، بالإضافة بالطبع إلى بقية الأهداف المعنوية الأخرى، التي لا تقل أهميتها هي الأخرى في نظر الأفراد عن الأولى والمتمثلة في وجوده في جو عمل مريح وجماعة عمل متماسكة ومنسجمة، مع وجود علاقات إنسانية طيبة في مجتمع المنظمة التي ينتمي إليها.

فهذا التناقض في الأهداف، يظهر مدى صعوبة العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة لذلك يتوجب على إدارتها تبني العمل الجماعي الذي يرمي إلى بناء كيان واحد وموحد في المنظمة.

ولقد حاول كل من أيجرس وباك C.Argyris et White Bakke في تحليلهم لسلوك الفرد داخل التنظيم، التوصل إلى بناء نظرية متكاملة للسلوك التنظيمي أطلقا عليها "نظرية الانصهار"، التي تعتمد على عنصرين هما الأفراد والمنظمة، حيث أن مضمونها هو البحث عن كيفية جمع عدد من الأفراد لكل منهم معتقداته وقدراته وجعلهم يتعاونون معا في المنظمة، بحيث يتحقق نجاح المنظمة ورضاهم في نفس الوقت وهو ما تطرق إليه White Bakke في نظريته " نظرية التنظيم الاجتماعي" بشكل أكثر تفصيلاً، من خلال تحليله لعلاقة التأثير والتأثر المتبادلة بين الفرد والمنظمة، مما ينتج عنه نوع من الارتباط خلال مرحلة الانصهار، هذا الأخير الذي أسماه وايت باك بروابط المنظمة Bonds of Organization، بينما ركز Argyris في كتاباته على الاختلاف الموجود بين أهداف التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

-التوتر يعتبر خاصية أساسية في الصراع التنظيمي

ويعنى به إمكانية دخول الأطراف المتصارعة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

ومن هنا فإن التوتر التنظيمي *tension organisationnelle* يعتبر من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في حقل السلوك التنظيمي كتابا و إداريين، لما له من أهمية كبيرة في مجال التنظيم والسلوك والأداء، لكن بالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع، إلا أن تعريفا محددا وواضحا لمفهوم التوتر التنظيمي لم يتم التوصل إليه. وذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباينة شكلت غموضا كبيرا في عملية البحث عن تعريف واضح ومحدد له، فكان ذلك من الأسباب التي دفعت معظم الباحثين إلى الابتعاد عن إعطاء تعريف واحد لمفهوم التوتر التنظيمي، فهناك من يصف حالة التوتر بأنها حالة من القلق والضجر والكآبة، الكدر، الانفعال والانزعاج والخوف، فهذه المفردات ذات العلاقات الوثيقة الصلة فيما بينها ترتبط بشكل واضح مع مفهوم التوتر التنظيمي [8] ص 105.

وفي هذا السياق قدم William تعريفا للتوتر التنظيمي يعكس وجهة نظره وهو أنه "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية مطولة، تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية" [8] ص 106.

ولما كان التوتر بعدا أساسيا من أبعاد الصراع التنظيمي، فإنه يخلف بعض الآثار السلبية على كل من الفرد والمنظمة، المتمثلة في تصلب الرأي *opiniâtreté* وعدم إظهار المرونة في التعامل مع الآخرين ضعف العلاقات الشخصية والتنظيمية، سرعة الغضب لدى الأفراد والشعور بالكآبة، الإحباط، عدم الثقة في النفس، بالتالي فإن كل هذا يؤثر على زيادة معدلات التغيب ودوران العمل وزيادة حوادث وإصابات العمل.

وهذا ما يقود إلى تراجع البناء التنظيمي وفشل المنظمة في تحقيق أهدافها، نتيجة انخفاض أداء أفرادها، ما يجعل المنظمة مجبرة على مراجعة الجوانب النفسية لموظفيها حتى يتحقق إعادة استقرارها.

-الصراع التنظيمي يخلف أعباء و تكاليف باهظة

إن الصراع التنظيمي يترك أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، فلما كان ينظر إلى الصراع التنظيمي الحاد على أنه خلل وظيفي في المنظمة، فهو يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل وزيادة حدة القلق والتوتر لدى أفراد المنظمة وما يترتب على ذلك من انخفاض في الأداء وفي الإنتاجية، مع شيوع روح الهزيمة واليأس والاستسلام، كل هذا ينجم عنه ما يلي: [14] ص. 435.

-الإضرار بالصحة الجسمية والنفسية لأطراف الصراع، خاصة إذا كانت الصراعات حادة.

-إهدار الموارد المتاحة للمنظمة وتحويلها بعيدا عن الأهداف المرغوبة.

-تركيز اهتمام الأفراد على مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة.

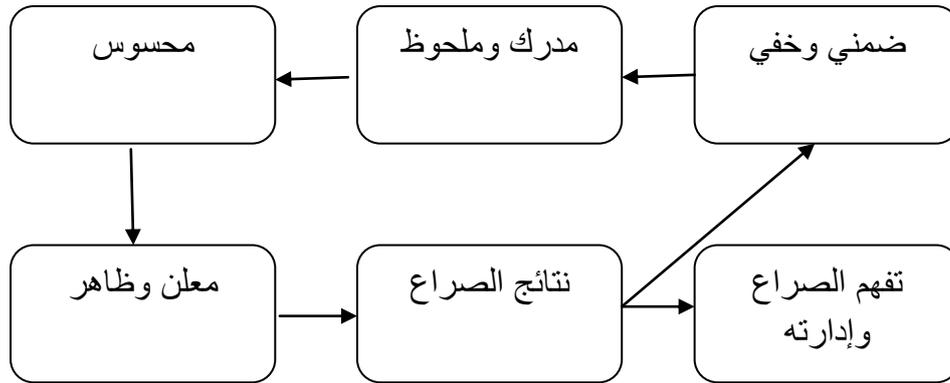
-حدوث خسائر مالية إلى جانب تشويهه *déformation* الحقائق وانتشار الشائعات.

-انتشار روح الشك وعدم الثقة *dubitation* بين أعضاء المنظمة.

إضافة إلى ذلك، فإن الصراع ينطوي على محاولة من جانب بعض الأطراف على إجبار أطراف منافسة على قبول حل أو اتفاقية، قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.

مراحل الصراع التنظيمي

لا يتجلى مفهوم الصراع إلا عند النظر إليه كعملية ديناميكية، تمر من خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، حيث توجد هناك عدة نماذج تفسر هذه العملية، أشهرها نموذج بوندي (Bondy)، الذي أخذت به عدة دراسات، فهو يركز على خمس مراحل متعاقبة *successive* ، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم 02: مراحل الصراع عند بوندي (Bondy) [52] ص60

فالملاحظ من خلال هذا الشكل، أن Bondy يرى في تقبل الصراع من طرف الإدارة والسعي إلى معالجته، يمثل خطوة ايجابية، لكون التغاضي عنه سيؤدي لا محالا إلى تجدد الصراع من جديد، مما سيؤدي إلى نتائج أكثر سلبية سواء على مستوى الفرد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل.

وعلى العموم فإن عملية الصراع تمر بخمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: [15] ص.ص 49-50.

-مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة للنشوء الصراع مثل الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات.

-مرحلة الصراع المدرك: وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع وهنا تؤدي المعلومات دورا مهما في تغذية صورته ومدركاته.

-مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

-مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح، للتعبير عن وجود حالة من الصراع ضد الطرف الآخر، بشكل ظاهر وجلي *manifeste*.

-مرحلة ما بعد الصراع العلني: وفي هذه المرحلة تبدأ عملية معالجة وإدارة الصراع.

3.1.1. مصادر الصراع التنظيمي وأثاره

لكون الصراع التنظيمي كما أشير إليه سابقا، يحدث في أشكال عدة ويمكن أن يتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة ونظرا لتنوع وتعدد الأطراف المتصارعة، فقد انتبه الباحثون والدارسون لهذه الظاهرة السلوكية إلى أن مسبباتها أيضا ستكون مختلفة، لعل هذا ما ساعد على الكشف عن أسباب عديدة لتأجيج الصراع انقسمت بين مصادر شخصية وتنظيمية، إلى جانب أخرى ناشئة عن بيئة المنظمة.

ولأن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تنسم بقوة التعبير عن نفسها، فانه بلا شك يسهل في الكثير من الأحيان ملاحظة المظاهر التي تتجلى فيها، على عكس أثارها التي تتطلب دراسات ميدانية معمقة في البيئة التي تحدث فيها للكشف عنها، عموما هناك جملة من هذه المصادر والمؤشرات والآثار التي قدمتها مختلف الدراسات والأبحاث، سيتم التطرق إليها فيما يلي:

مصادر الصراع التنظيمي

إن نجاح الإدارة في معالجة أي ظاهرة سلوكية تحدث في المنظمة لا يتحقق إلا من خلال مدى تمكنها من التحكم في معرفة أسبابها ومسبباتها.

فالمنظمات الحديثة على وجه التحديد، أصبحت تنشط وتتحرك في بيئة شديدة التعقيد، كما تتميز بكثرة وسرعة التغيير، مما يؤثر بقوة على السلوك التنظيمي، فيزيد من تنوع وتعدد مصادر الصراعات التنظيمية.

وعليه وردت في كتابات وأبحاث علوم التنظيم والإدارة والسلوك والاجتماع عدة تصنيفات لمصادر الصراعات التنظيمية، سيتم ذكر أهمها والمتمثلة فيما يلي:

-الاعتمادية المتبادلة: ففي أي منظمة توجد دائما مجموعتين أو قسمين في حالة اعتماد دائمة أو مؤقتة على بعضهما البعض، مما يتيح الفرصة لنشوء أو ظهور الصراعات بينهما.

فهذه الاعتمادية بين طرفين أو أكثر، يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة، فهناك اعتماد إحدى المجموعات على الأخرى، هناك المواقف التي تتطلب ارتباطا قويا بين المجموعات المختلفة، فتتكون الحاجة الدائمة للوصول إلى اتفاق عام وتزداد درجة الحاجة لهذه الاعتمادية بين الإدارات والأقسام في أوقات الأزمات، بالإضافة إلى أن الحاجة للوصول إلى اتفاق عام تعتبر من الأمور الهامة للتوصل إلى قرار في كثير من المواقف، هذا الاتفاق يعتمد على موافقة مختلف الأقسام والإدارات والجماعات المتخصصة [5] ص.ص 387-388.

فالصراعات التنظيمية هنا تحدث نتيجة الاعتمادية الناجمة عن عدم وضوح المسؤولية وغموض المهام الوظيفية، فيتعاظم احتمال نشوء الصراعات، فدرجة الغموض *inintelligibilité* في المهام تشير إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي من طرف جماعة من الجماعات المتفاعلة، تتطلب قدرا كبيرا من تدفق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.

-قلة أو ندرة الموارد: الشائع أن أغلب المنظمات تعمل في ضل قيود، خصوصا جانب محدودية الموارد المتمثلة في الأفراد، المعلومة، الأموال، التكنولوجيا والمعدات ... الخ، فهذه الحقيقة التي تعيشها كل المنظمات وخاصة في الوحدات الفرعية، التي تكون معتمدة على بعضها البعض فيما يتعلق باستخدامات هذه الموارد. [5] ص 388

فالصراعات الناتجة عن محدودية هذه الموارد، غالبا ما تحدث في غياب القواعد المنظمة والواضحة لترتيب الأولويات عند التوزيع على مختلف الجماعات أو الأقسام أو الإدارات، بالإضافة إلى التوزيع غير العادل لها [16] ص 81

فما تحصل عليه وحدة سوف لن تتمكن وحدة أخرى بالمنظمة من الحصول عليه، كذلك الأمر بين منظمة وأخرى، وبالتالي ينشأ الصراع على هذه الموارد المحدودة.

-التباين أو الاختلاف في الأهداف: إن الوحدات التنظيمية التي تختلف في أهدافها تتزايد بالنسبة لها احتمالات التعرض للصراعات التنظيمية عن تلك الوحدات ذات الأهداف المتشابهة أو المتكاملة، حيث ينتج الاختلاف في الأهداف بين الوحدات التنظيمية كنتيجة لأربعة خصائص تنظيمية وهي: [5] ص. 393

* الاعتماد المشترك على الموارد المحدودة: لا يمثل الاختلاف في الأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية مشكلة في حالة الوحدات التنظيمية المستقلة، فكل وحدة هنا يمكنها إتباع الإجراءات والطرق الخاصة، مع العمل على تحقيق الأهداف المسطرة لها، لكن عندما تكون الموارد محدودة وهناك زيادة في الاستخدام

المشترك لها، فإن الاختلاف في الأهداف بين الوحدات التنظيمية، يصبح ذو أهمية خاصة لنشوء العديد من الصراعات داخل المنظمة.

* نظم المكافأة التنافسية: فغالبا ما يتم تصميم هذه النظم من طرف الإدارة لتدعيم التنافس بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فإذا كان الهدف من زيادة المنافسة، هو الحصول على زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد، فإنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى إعاقة الآخرين إذا سمحت الظروف، كما أن نظام المكافأة قد يتضمن صراعا مع أهداف الآخرين.

* الاختلاف في الأهداف الفردية: تعتبر الأهداف الخاصة بالأقسام أو الجماعات محصلة أو نتيجة للأهداف الفردية، بالتالي فإن المنظمة التي تتكون من أفراد لهم أهداف مختلفة، تجدها أكثر عرضة للصراع عن تلك التي تتكون من أفراد يحملون أهداف متشابهة أو متقاربة.

* التشغيل الشخصي للأهداف التنظيمية: فعندما تكون أهداف التنظيم واضحة ومحددة بشكل دقيق وصالحة للتطبيق، تقل فرص واحتمالات الصراعات التنظيمية الناتجة عن الاختلاف في الأهداف.

وفي هذه النقطة حسب رأي كاتب البحث، تظهر فعالية الإدارة في التقليل من الاختلاف في الأهداف الشخصية لموظفيها، من خلال وضع برامج فعالة لوظيفتين من وظائف إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في وظيفة الاختيار *sélection* ووظيفة التعيين *nomination*، ذلك بأخذ الخلفيات الثقافية والعقائدية وحتى العلمية منها للمتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها بعين الاعتبار، مع وضع أهداف تنظيمية محددة وواضحة تقوم على أسس سليمة، كل هذا من أجل تجنب التفسير الشخصي للأهداف التنظيمية.

-الاختلاف في الصفات الشخصية و النفسية للأفراد: ففي منظماتنا اليوم، هناك جانب مهم كثيرا لكنه وللأسف مهمل أو مغيب تماما وهو جدير بالطرح والاهتمام، ألا وهو جانب الثقافة والقيم داخل المنظمات أين تتمثل صورته الواضحة في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الموظفين وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية، كل هذه المظاهر تثير بعض الحساسيات، حيث يتجنب المسؤولون والباحثون إثارتها مع أنها تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقائدية تعيق الأداء التنظيمي الفعال، هذا ما يؤدي إلى سوء الاتصالات، اختلاف التصورات والقيم، صعوبة التعايش داخل المنظمة الواحدة، مما يؤدي إلى جملة من المشاكل والتناقضات والتي قد تسبب الصراعات التنظيمية. [67] ص. ص 213-214

فالإدارة الفعالة، من خلال برامج الإرشاد والتدريب الفعال، يمكنها أن تقلل من هذه الاختلافات في السلوك الإنساني، كما أنها تستطيع أن تهيأ البيئة التنظيمية التي تمنع ظهور التأثيرات السابقة أو تقلل منها على الأقل. حتى لا تكون المنظمة عرضة لصراعات حادة، يمكن أن تهدد مستقبلها أو تعيقها على تحقيق أهدافها بفعالية عالية.

-عدم نجاعة الاتصال الداخلي: إن معظم المشاكل في المنظمة، تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، لذلك فالإتصال الداخلي communication interne الجيد، يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ناجمة عن اختلاف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، فالأفراد قد يختلفون باختلاف اتجاهاتهم، حيث تتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، حبس المعلومات، المبالغة في تخطي خطوط السلطة.

ويرى روبرت (Robter) أن " من بين أسباب حدوث الصراعات التنظيمية هي الاتصالات غير الجيدة التي قد تحرف أو التي توجد بها بعض الصعوبة في الدلالات والألفاظ، فجوهر المعرفة نفسها يمكن أن يكون غامضا وقنوات الاتصال يمكن أن تستخدم بطريقة غير جيدة. [17] ص. 295
ولعل من بين مشاكل الاتصال يذكر:

* قنوات الاتصال: فعلمية التخصص وتقسيم العمل هي ميزة المنظمات الحديثة، حيث تقسم المنظمة إلى عدة أقسام أو وحدات تنظيمية، منه تدعو الضرورة إلى وجود العديد من قنوات الاتصال لتصل الآراء والأفكار والمعلومات بينها، فتوزيع المعلومات عبر هذه الوحدات يعمل على تحقيق الكفاءة في الأداء، هذا ما يؤدي إلى الاختلاف في الإدراك بين الأقسام والوحدات التنظيمية والذي يقود بدوره إلى حدوث الصراعات بين مختلف الجماعات في المنظمة.

*المصادر المستقلة للمعلومات: بزيادة درجة التخصص وتقسيم العمل وتعقد الوحدات التنظيمية، غالبا ما تقوم هذه الوحدات بتطوير مصادر لها المستقلة للمعلومات (المصادر الرسمية أو غير الرسمية)، مما يعمل على وجود شبكة اتصالات متخصصة وعالية الكفاءة، لكن في نفس الوقت تختلف من وحدة أو قسم لآخر. ولما كان الإدراك يعتمد أساسا على المعلومات المستقلة، فإن هناك احتمالا كبيرا أن يكون إدراك كل قسم مختلف تماما عن إدراك الأقسام الأخرى. هذا ما سيكون له عواقب على حدوث الصراعات بين مختلف الوحدات أو الأقسام أو الجماعات 50:18 le 20/01/2010 consulté [73]

*الاختلاف في المدى الزمني: إن إدراك المتغيرات المحيطة بالفرد، بالإضافة إلى تحديد الأولويات لبدائل الأنشطة، يرتبط بشكل أساسي بالمدى الزمني، الذي يتم أخذه بعين الاعتبار لكل فرد أو لكل جماعة أو لكل وحدة تنظيمية.

ومع وجود هذا الاختلاف في المدى الزمني للأفراد، أو الأقسام، أو الوحدات التنظيمية، يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على اختلاف الإدراك لكل هؤلاء، من ثم يؤدي إلى خلق الصراع.

-عدم فعالية القيادة الإدارية: نتيجة لتعدد أنماط القيادة وتباين شخصيات القادة ودورها في بعض الحالات على التسبب في السلوكيات السلبية للمرؤوسين، إضافة إلى ما تخلفه هذه الأخيرة من توترات وصراعات تنظيمية، فإن الكثير من المفكرين ينظرون اليوم للقيادة نظرة تختلف عن نظرتهم لها في الماضي، فلم يعد

الشكل ولا الدرجة العلمية أو القدرة على الخطاب هي العوامل الجوهرية في القيادة، بل علاقات النجاح و الثقة و القدرة على التأثير في الإتياع والمقدرة على إدارة الأزمات والمواقف الصعبة، إضافة إلى الإدارة السليمة للصراعات والوقاية منها، أصبحت هي مفتاح نجاح القيادة الإدارية [16] ص 84

ففي جانب الممارسة الميدانية، هناك العديد من العوامل التي تعتبر عوامل ضغط على القائد الإداري، إلا أنه يجب أن لا يستسلم لها، أو يفقد القدرة على إدارة المنظمة وإدارة الصراعات المرتبطة بها.

-سوء إدارة التغيير: ويمكن أن توضح هذه النقطة، من خلال مثال عن الصراع في شركة Campbell Soup ، كما يرويها كل من سيزلاقي وجي والاس [12] ص 274 " فعندما تولى ماكفرن رئاسة هذه الشركة سنة 1982، قام بإجراء تغييرات في الشركة من خلال إعادة توزيع وظائف الإدارة العليا، مع تقسيم الشركة إلى خمسين وحدة عمل، بغرض تشجيع روح العمل التجاري، دون اهتمام بمن قام بتطوير المنتج أو مدى الصراع الذي ينشأ عن هذا الوضع، طالما أن المنتج يتم تطويره، فللمدير ماكفرن أيضا عادة التجوال بالشركة للتحدث مع العاملين وكثيرا ما يقوم بانتقاد منتج أحد المديرين عند مدير آخر، كما أنه يفضل الاتصال بالشخص الذي يملك المعلومات بشكل مباشر ويتوقع من الآخرين أن يتبعوا فلسفته تلك ففيما تحسن الأداء حاليا، أنشا ماكفرن جوا يثير الصراع، انعكست نتائجه لاحقا على مستقبل هذه الشركة.

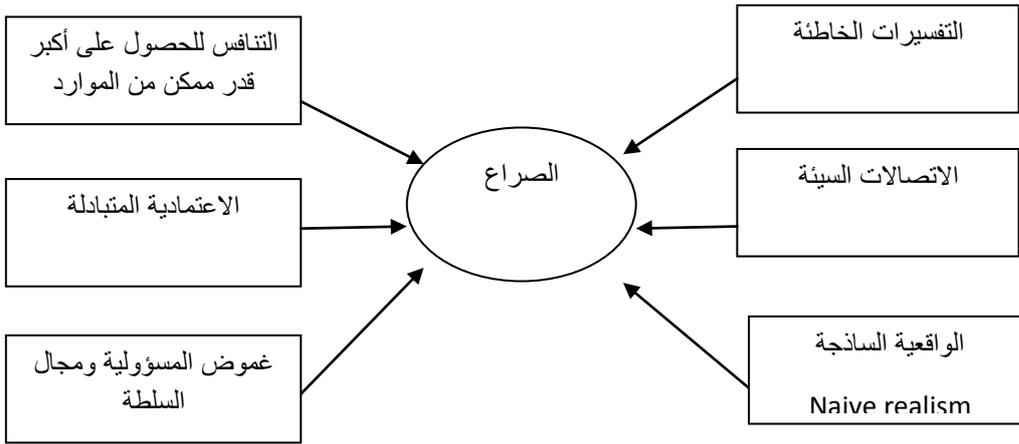
وهو مثال بسيط، يعكس نتائج سوء التخطيط عند الرغبة في التغيير، كما هناك أيضا أمثلة كثيرة عن شركات اندفعت نحو إجراء تغييرات تنظيمية، دون أن تدرك أن هذه الخطوة قد تكون بادرة لخلق الصراعات الهدامة، كنتيجة منطقية لوجود قصور في إجراءات التغيير المعلنة.

فالتغيير على مستوى المنظمات، كثيرا ما يرتبط أو يتسبب في وجود مقاومة من طرف الأفراد، سواء الذين لم يحققوا مكاسب من وراء هذا التغيير، أو الذين يتوقعون تهديد مصالحهم المكتسبة، التي تتعلق أساسا بالمنصب، الأجر، النفوذ.

على هذا الأساس، كان لزاما أن يكون هناك وعي تام وتوقع مسبق لهذه الردود، قبل إجراء أي تغيير أو تجديد، مع وجود كفاءات لإدارته، بالشكل الذي يحقق موافقة ومساندة الأغلبية داخل التنظيم، قصد تجاوز الخلافات وكسب ثقة الأطراف المعنية بهذا التغيير.

ويقدم كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون فيما يخص هذه النقاط، الشكل التالي، الذي يلخص

العوامل المسببة للصراع كما يلي:



شكل رقم 03 : العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع [18] ص 482

فالمقصود بالواقعية الساذجة (Naive realism)، هي ذلك الميل إلى الاعتقاد بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع، بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومثارة بنظرياتهم، فتميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين، تضخيم تضارب اهتماماتنا [18] ص 481 فلقوة هذا الميل علاقة مباشرة بقوة المركز الوظيفي. أما التفسيرات الخاطئة فيربطها Yvan potin بقصور نظام المعلومات، مما يترتب عنه عدم تعيين المعاني ويدفع إلى سلوكيات خاطئة [76] ص. ص 4، 5

مظاهر أو مؤشرات الصراع التنظيمي

إن حالة عدم التوازن التي تتعرض لها المنظمة، نتيجة ظهور الصراعات، كظواهر سلوكية تأخذ أشكالاً متعددة، يمكن أن تلاحظ من خلال جملة من المؤشرات والتي تعبر في حقيقتها عن سلوكيات غير طبيعية لأطراف المنظمة، حيث تتمثل غالباً في : [43] p66-79

- الإضراب: والذي يعني الصراع الجماعي من أجل كشف النقاب عن مشكلات وقضايا تهم العاملين في المنظمة، بغية حل بعض المشكلات وتوضيح حقائق صناعية أو تنظيمية، كما قد يعبر عن التمرد من جانب العمال في المنظمات.

فقد ينظم الإضراب على نحو جماعي كرد فعل يقوم على تحقيق أهداف معينة، أما إذا ظهر كحالات من الصراعات الفردية والمفاجئة فقد يعتبر رد فعل شخصي لعوامل الإحباط، أما الحالات الجماعية فهي حالات تنظيمية تعبر عن الاستياء العام أو الاحتجاج الجماعي ضد بعض القواعد غير العادية كالاستياء من وجود بعض الأوضاع المرضية أو السلبية، التي لا يستجيب لها عمال المؤسسة [20] ص. ص 348-349

- تقييد الإنتاج و الحد منه : ويلجأ العمال إلى هذا الإجراء بغية منع المراقبين من وضع معايير لقياس الأداء والإنتاج، حيث يقوم العمال بمنع المراقبين من القياس الزمني وذلك عن طريق التباطؤ في إنجاز العمل، كما يهدف أيضا إلى وضع وتيرة عمل متساوية لجماعة العمل، تكون أقل من تلك التي تضعها إدارة المؤسسة ففي هذه الحالة يلجئون إلى تخفيض الإنتاج إلى مستوى أقل مما هو مطلوب، فهذه الطريقة للحد من الإنتاج تتخذها جماعة عمل معينة لتأكيد تجانسها [44] p115-116

وهذا النوع من السلوك شائع جدا في الدول المتخلفة، فيما يعتمد أفراد بعض التنظيمات سلوك معاكس تماما، من خلال العمل على زيادة الإنتاج كسلوك حضري، خاصة من وجهة نظر المنظمات اليابانية. وفي هذا السياق قام صاحب معمل بدراسة حول تخفيض السلوك المضاد للإنتاجية في أماكن العمل، أين توصل إلى تقديم عشر قيم تنظيمية لتحقيق ذلك وهي: [22] ص. 128

العدالة، الاهتمام، تعزيز حق التصرف، فرص إثراء المسار الوظيفي، أجور ومزايا عادلة، التعاون بين الأفراد، مسايرة الوظيفة للفرد، الأمانة والأخلاق، ظروف عمل آمنة، الأمن الوظيفي.

- ارتفاع معدلات التغيب عن العمل : هناك من ينظر إلى التغيب عن العمل باعتباره حالات فردية منعزلة عن الفعل الجماعي، غير أن ارتفاع معدلات التغيب في المنظمة يعد مؤشرا هاما على سوء المناخ التنظيمي، لكن إذا كان يتم بوجود مبررات مشروعة كالأزمات أو حوادث العمل، فهنا لا يعبر عن مظاهر الصراع التنظيمي.

إن كثرة أو ارتفاع معدلات التغيب، مؤشر يقيس مدى رفض العمال لبعض الأوضاع التي لا تسير بطريقة جيدة بالمنظمة وهذا نتيجة الخلاف الحاد بين مختلف الوحدات أو بين الجماعات [45] p91

فللغيب آثار مكلفة على المنظمات المعنية به، فمثلا في الشركات الايطالية أصبح الغياب ظاهرة مؤسسية، لدرجة أن المنظمات لا تستطيع أن تتكيف مع الأيام التي تسجل نقص شديد في عدد العاملين، مما أجبر الكثير منها على تعيين ما بين 8-14 % زيادة في عدد العاملين لمواجهة هذه المشكلة، لكن كسوء معالجة لهاته الظاهرة قام البوليس في عام 1982 باعتقال العاملين كثيرو التغيب بتهمة الخداع والحصول على أجور ليست من حقهم، مع ذلك، تم تشكيل لجنة من الخبراء لدراسة المشكلة والتي شهدت إلغاء اجتماعها الأول بسبب قلة الحضور [22] ص 107 وهذا مثال أوردناه للكشف عن سوء الإدراك الجيد لدى بعض المنظمات لإشكالية التغيب.

- ارتفاع معدل دوران العمل : فهذا المعدل يعبر عن الانتقال الخاص بالعمال من مهنة أو من منظمة إلى منظمة أخرى، فكلما زاد معدل دوران العمل في أية منظمة، كلما دل ذلك على انخفاض الروح المعنوية للعمال في هذه المنظمة وعلى سوء المناخ التنظيمي فيها، نتيجة لبعض الظروف والأوضاع غير الصحية

التي تعد مؤشرا لمدى شيوع ظاهرة الصراعات بين مختلف الجماعات، فهذا يعكس بطبيعة الحال عدم استقرار الأوضاع وخاصة الاجتماعية و التنظيمية في المنظمة.

- التخريب : يعتبر التخريب مظهرا من مظاهر التوتر والصراع التنظيمي، ينتج عن شعور العمال بحالات اغترابية في المنظمة، نتيجة عدم إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتهميشهم من طرف أعضاء الإدارة حيث هناك ثلاثة أنواع من التخريب: p19 [45]

تخريب عن طريق تحطيم الآلات و إتلاف الإنتاج و إحداث الحرائق، تخريب عن طريق التوقف عن الإنتاج، تخريب عن طريق التباطؤ في العمل أو العمل دون رغبة.

بالإضافة إلى هذه المؤشرات أو المظاهر الدالة على ظاهرة الصراعات التنظيمية، هناك أيضا مجموعة من المؤشرات تدل هي الأخرى على حالات من التوتر والضغط المؤدي إلى العديد من الصراعات التنظيمية و تتمثل في: [6] ص. ص274-275

ارتكاب الأخطاء في العمل، اتخاذ القرارات غير السليمة، الاكتئاب، عدم التعاون مع الآخرين، مقاومة التغيير، تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.

- اغتراب العمال : فالاغتراب هو حالة نفسية يشعر فيها العامل على أنه غريب في عمله، فهو آلية للهروب من الواقع السيئ الذي يواجهه في المؤسسة؛ أي وجود العامل في وسط اجتماعي يشعر فيه بعدم الانتماء للعمل و للمؤسسة التي يعمل فيها، فالعامل المغترب هو محصلة أو نتيجة لمجموعة من التناقضات الخاصة بقيم العامل نفسه والحاجات التي يسعى لإشباعها وآماله وطموحاته داخل المؤسسة [24] ص. 185

ولعل هذه المؤشرات الظاهرة، تعطي للمنظمة فرصة لمعالجة مسبباتها وتجنب أثارها السلبية، عكس المظاهر الغير مرئية والتي تنهش جسد المنظمة في صمت، مما قد يؤدي إلى آثارا مدمرة لكونها غير ظاهرة، بالتالي فهي مغيبية تماما ولا تلقى الاهتمام الكافي من قبل جهاز الإدارة للبحث عن أسبابها ومحاولة علاجها أو إدارتها.

آثار الصراع التنظيمي

إذا كان الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية وإذا كان المتعارف عليه أن لكل فعل أثر، فقد تعددت الدراسات الحديثة التي عملت بهذا المنظور وتطرقت إلى هذه النقطة في تناولها لموضوع الصراعات التنظيمية، حيث أجمعت جلها على اعتبار أن الصراع التنظيمي في حقيقته ذو حدين، يمكن أن تكون له آثاره الإيجابية كما له جانب من الآثار السلبية، هذا يتوقف على حدة الصراع وكيفية التعامل معه.

وعموما يمكن تلخيص الآثار المشار إليها، الإيجابية منها والسلبية فيما يلي: [46] p371-372

1 - الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

إن أنصار الفكر التنظيمي الحديث، يؤمنون بأن الصراع لا يمكن تجنبه، لأنه وليد ظروف وأوضاع تنظيمية، لذا فهو عنصر مهم وفاعلا في التغيير، فهو أساس التقدم والإبداع نظرا لكونه يعمل على تشجيع المبادرات الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة، التي يمكن أن تعمل على تطوير المنظمة وتدعيم قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة، فمن بين الآثار الإيجابية نجد : [25] ص214

- الصراع التنظيمي يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة *renfermée*، التي لا تبرز في الظروف والأوضاع العادية.

- الصراع التنظيمي عادة ما يتضمن بحثا عن حلول لمشاكل تنظيمية فعلية ومن خلاله يتم اكتشاف القدرات الفردية للمنظمة.

- تحفيز وتشجيع جميع أعضاء المنظمة على التنافس الإيجابي المثمر.

- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات فائقة للابتكار والخلق والتجديد.

- اكتشاف الأسباب الحقيقية للصراعات والعمل على معالجتها وإدارتها.

- إعادة تكوين مشاعر أعضاء المنظمة وتنسيق الجهود بينهم. بالتالي فهو يسمح بدعم وصلابة العلاقات، من خلال فهم أفضل للمواقف ومعرفة رغبات واحتياجات ودوافع الطرف الآخر.

- الصراع يعمل على معرفة بؤر ومستويات المشاكل القائمة داخل المنظمة.

- الصراع يعمل على تعليم وتكوين أفراد القوى العاملة، بالتالي إعطاء الأفراد حرية أكثر للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

- الصراع التنظيمي يفتح الأبواب والطرق الجديدة للاتصالات التنظيمية، كما يعمل على تحسينها.

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية، بالتالي يعمل على التغلب على حالات الإحباط والكبت لدى الأفراد والجماعات.

- الصراع التنظيمي قد يؤدي إلى كشف النقاب عن بعض الحقائق والمعلومات التي من الممكن أن تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في التنظيم.

- يعمل على توضيح بعض القضايا مثل الخلاف بين الأفراد والجماعات، بالتالي فتح المجال للمناقشة عن طريق الحوار المباشر بين جميع الأطراف في المنظمة.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن مجمل هذه الآثار الإيجابية تبنى على أساس افتراضات تتعلق بالصراع التنظيمي البسيط، أو ما يسمى بالاختلاف في وجهات النظر، لكن في حالات أخرى يمكن أن يتحول الخلاف البسيط إلى صراعات تنظيمية حادة قد تتحول إلى منافسة شرسة بين الأطراف المتصارعة، فينتج إلى بعض حالات الصراع الحادة، أين تعمل الأطراف المتصارعة على إحداث الشلل التنظيمي فترتك المنظمة في أدائها لمهامها، هنا تتحول هذه الآثار إلى آثار نقيضه، بمعنى يمكن أن تنقلب هذه الآثار إلى آثار سلبية.

2 - الآثار السلبية للصراع التنظيمي

و من بين جملة الآثار السلبية للصراع التنظيمي نجد : [25] ص 215

- هناك علاقة تبادلية commutative بين الصراع والإحباط والغضب والضغط العصبي، فالصراع يؤدي إلى الإحباط الذي يؤدي بدوره إلى الغضب و بالتالي الضغط العصبي.
- استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراعات، بدلا من استثمار هذا الجانب في أنشطة منتجة.
- شيوع الاهتمام بالذات والأنانية وما يصاحبها من ظواهر مرضية تعيق الأداء الفردي والجماعي.
- تشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إضعاف أو قتل روح الفريق والعمل الجماعي في المنظمة.
- انخفاض المعنويات وعزائم الأفراد العاملين، هذا ما يؤثر سلبا على كفاءة المنظمة.
- اختلال في سلوكيات صناع القرارات (أعضاء الإدارة)، كالإدراك المتحيز للأفراد والمعلومات وتغليب العاطفة على التفكير الرشيد.
- الصراعات التنظيمية تقلل من عامل الانتماء أو الولاء التنظيمي ومنه يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة على حساب الأهداف المشتركة.
- الشعور بالانهزام لدى بعض الأفراد وما يخلفه من آثار سلبية على أدائهم.
- تباعد المسافات بين أطراف المنظمة (الإدارة و العمال).
- الصراع التنظيمي يدفع الأطراف المتصارعة إلى التطرف في تقدير مصالحها الخاصة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- فمن خلال جملة هذه السلبيات، يتجلى للمنظمات ويتيسر عليها استشراف مستقبلها، إذا ما حاولت التغاضي

أو عدم الاهتمام بما يتعرض له موظفيها من ضغوط، تحت تأثير استفحال ظاهرة الصراع. مما دفع جل الباحثين في هذا الموضوع، إلى التركيز على هذه النقطة. حيث يلخص الدكتور محمود العميان الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي كما يلي: [26] ص 37

جدول رقم 02 : الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي [26] ص 37

الآثار الإيجابية (أصحاب الفكر الإداري الحديث)	الآثار السلبية (أصحاب المدرسة التقليدية)
يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف الطبيعية.	-قد يدفع كل فرد من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
-يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.	-الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
-الصراع نوع من أنواع الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة و دائمة للاتصال.	-يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
-يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.	-يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
-قد يساعد الصراع على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.	-يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الأفراد والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل ترويح إشاعة، تعطيل الآلات.
- يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.	-يعوق العمل الجماعي التعاوني.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.	-مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
	-انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

فالصراع التنظيمي في حقيقته، هو سلوك يلزم المنظمات المختلفة وبشكل دائم ومستمر، مما يستوجب يقظة المنظمة تجاه هذه الظاهرة والاهتمام باستيعاب الأفكار المشار إليها سابقاً، قصد التمكن من معالجة وإدارة هذه الصراعات، أو توجيهها بما يخدم مصلحتها ويوصلها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة لها

ولعل التقديم السابق، سيسهل بشكل كبير تتبع عملية إدارة الصراع التنظيمي، عبر مراحل تطور الفكر الإداري، مع الكشف عن هذا الصراع وكيفية تشخيصه فيما يأتي من هذه الدراسة.

2.1. إدارة الصراع التنظيمي

إذا كان أصحاب المدارس الفكرية المعاصرة، يجمعون على أن ظاهرة الصراع التنظيمي مسلمة لا نقاش حول حتميتها، نتيجة استحالة تجنبها، فإن اهتمامات الإدارة في ظل التطوير الإداري، اتجهت نحو التركيز على الفعالية والتميز في تحديد المستوى المقبول لهذه الصراعات، بما يخدم أداء المنظمة بشكل أكثر فعالية وبأعلى مردودية، إلا أن كون هذه الظاهرة ليست بالموضوع الحديث، بل هي قديمة قدم ظهور المنظمات، لذا فقد عكست المدارس الإدارية عبر تاريخ علم الإدارة تباينا كبيرا بشأن هذا الموضوع. ولعل هذه الاختلافات النظرية للمدارس الإدارية المتعددة، جعلت الإلمام بمختلف تفاصيل هذا الموضوع أمرا عسيرا، لكنه ليس مستحيلا، كما أن هذه الاختلافات في الاتجاهات النظرية ساعد على إيضاح مفهوم الصراع، سواء الاجتماعي منه أو التنظيمي، باعتبار أن كل منهما يكمل الآخر ولا يلغيه. وانطلاقا من هذا الطرح ومن خلال تتبع تطور مفهوم الصراع التنظيمي، يستخلص أن أغلب الباحثين يجمعون على أن هذا المفهوم قد مر بثلاث مراحل، تولد عنها في الأخير إعطاء فكرة عن كيفية تشخيص ومعالجة هذه الصراعات التنظيمية.

1.2.1. ماهية إدارة الصراع التنظيمي

نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة، بدلاً من أن تكون هدامة، لذا فهي أمر حتمي ومفيد، يمكن للمديرين استخدام مهارتهم في توجيه هذا الصراع من خلال جهد مقصود للتقليل من حدته 20: 16 Date de consultation 12/06/209 [69] ومن بين أهم الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع، الاهتمام المتزايد بالعولمة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال، هذا وقد قدم هاريجل Harrigel أسلوباً لإدارة الصراع يعتمد على عنصرين:

التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر.

التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كل سيققق مكسباً، مما يجعل هذا العنصر يؤدي إلى تحقيق الرضا بدرجة أعلى.

2.2.1. الأبعاد التاريخية والنظرية لإدارة الصراع التنظيمي

في تتبع الجانب التاريخي لتطور مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، يلاحظ وجود تباين فكري عبر مختلف هذه المراحل، يعكس في الحقيقة ثراء الجانب النظري للموضوع.

فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع بأنه أمرا خطيرا يعبر عن الظواهر السيئة، التي غالبا ما تصيب المنظمات المختلفة، في حين نظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على انه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، فهو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين، لذلك فإنه لا بد أن تقوم الإدارة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة [27] ص 295

وفي هذا الصدد يرى كثير من الباحثين، أن تطور مفهوم الصراع التنظيمي، قد مر بثلاث مراحل توازي فترات تطور القيادة، حيث يمكن التمييز بينها على النحو التالي: [52] ص 51

1 - المرحلة التقليدية

استمرت هذه المرحلة حتى أربعينيات القرن العشرين، وكانت الفلسفة السائدة خلال تلك المرحلة تجاه الصراع هي أن مختلف أنواع الصراع ضارة بالمنظمة، وعلى الإدارة التخلص منها بأية وسيلة من الوسائل حتى لو استلزم الأمر القوة للقضاء على هذه الصراعات بجميع أشكالها [13] ص 447 لذلك فقد سعت التوجهات التقليدية إلى التخلص من الصراع بوصفه مدمرا ومخربا، لأنه سلوك غير عقلائي ويمثل خلا إداريا [15] ص 47 وقد تبنى هذه النظرة تجاه السلوك التنظيمي رواد أمثال فيير، تايلور، فايول، جوليك... الخ.

ومن خلال وجهة النظر هذه، فإن محاولات تقليل الصراع أخذت شكل الإخماد أو القمع، لكن لسوء الحظ فإن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهريا، إلا أنه لا يتعامل مع الجذور أو الأسباب ومن ثم يعطي الفرصة لإثارته مرة أخرى إذا ما توفرت الظروف. [29] ص 480

فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة كانت جد سلبية، على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب [8] ص 76

2 - المرحلة السلوكية

وقد بدأت هذه المرحلة في نهاية الأربعينات وأوائل الخمسينيات من القرن العشرين، حيث ظلت سائدة حتى منتصف السبعينات، تقوم فلسفة هذه المرحلة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته، فجميع المنظمات بطبيعتها تحتوي في داخلها على أشكال مختلفة ومتعددة من الصراعات. [30] ص 14

وتتجه النظرة إلى الصراع من خلال الفكر السلوكي للإدارة، إلى أن الصراع موجود في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، على الإدارة في المنظمة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء أهداف وظروف المنظمة، لذلك يجب على الإدارة أن تتدخل عندما يزيد الصراع على المستوى المرغوب فيه. [13] ص 448

فكلتا النظرتين فشلنا في إدراك أهمية الصراع التنظيمي وضرورته، أو دوره وقيمه لصحة النظام بالرغم من نجاح المرحلة السلوكية في تقبل الصراع، لتأتي المرحلة الأخيرة المتمثلة في مدرسة الفكر التفاعلي متجاوزة فكرة تقبل الصراع، إلى المناداة بضرورة تشجيع وجوده، معتمدة على حقيقة مفادها أن المنظمة الهادئة المتعاونة تميل غالبا إلى عدم التجاوب مع فكرة التغيير والإبداع. [63] ص 432

3 - مرحلة النظرة التفاعلية الحديثة

وهي تعكس الاتجاه السائد حاليا في الإدارة، حيث بدأ الاهتمام بهذه النظرة في أواخر الستينيات من القرن العشرين، أين أصبح ينظر للصراع على أنه وبمستوى معين ليس مقبولا فحسب، بل شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارتته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف سمة المنظمات الإبداعية فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السلوك والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، كما يمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك [31] ص 271

وبالمقابل فإن الصراع الحاد أو الزائد، قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو مدمرة أحيانا، حيث يتطلب إنفاق المزيد من الوقت والموارد للتعامل معه، كما أن الصراع المحدود للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية وذلك عندما تؤدي هذه الحالة إلى الفتور واللامبالاة، أو فقدان الحماس داخل المنظمة وعدم الرغبة في التغيير والتطوير [29] ص 481

فأفكار هذه المرحلة تتضمن قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل التنظيم، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، ذلك أن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع ايجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، لكن إذا لم تستطيع الإدارة

وكذلك الأفراد، فهم الصراع أو معرفة كيفية التعامل معه، فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي [8] ص 77

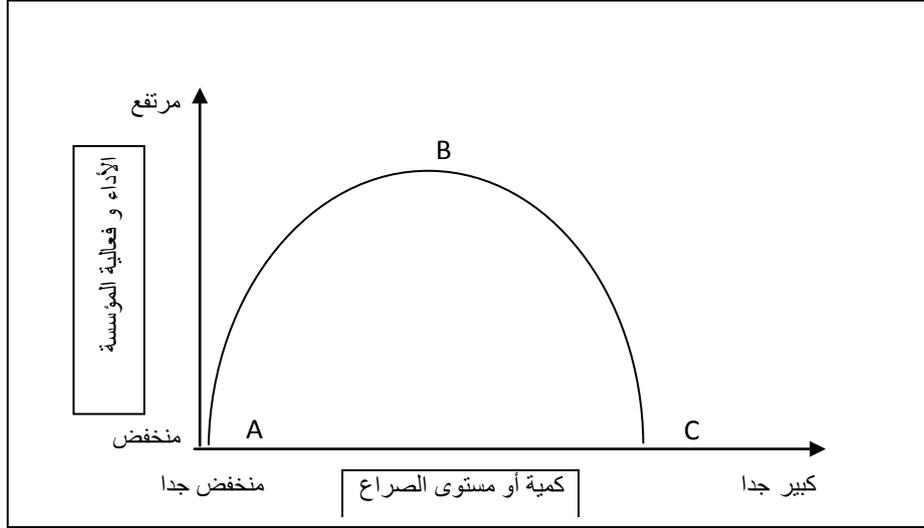
3.2.1. عملية إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر عملية اكتشاف الصراع وتشخيصه ومحاولة الكشف عن أسبابه. الخطوة الأولى والأساسية للتعامل معه وإدارته بطريقة فعالة.

من هنا فإن التعامل مع الصراع التنظيمي ليس القضاء عليه، إنما يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً، بحيث يعمل على استثارة الفكر المبدع والحيلولة دون الجمود، ذلك أن السعي للقضاء على الصراعات هي في حقيقة الأمر رغبة غير واقعية وغير محمودة العواقب، لأن البيئات التنظيمية التي تنعدم فيها الصراعات قد تنحرف فيها الإدارة وتسعى فقط لحماية مصالحها، لذلك فإنه لا بد وأن يوجد في كل منظمة حد معين من الصراع أو ما يسمى بالمستوى المعقول أو المرغوب فيه، الذي يمكن اعتباره بالصراع الإيجابي لأنه يساهم في تحقيق التأثير الإيجابي على الأداء و الفعالية.

ولعل ما يدعم هذا الطرح جملة الدراسات الميدانية، التي أجراها الباحثون في مختلف التنظيمات وتوصلوا من خلالها إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه مستوى الصراع التنظيمي في تحديد أداء المنظمة. كون هذا الأخير مجرد نتيجة لمجموع الأداء الفردي، الذي يعكس في حقيقته المناخ التنظيمي الذي يمارس فيه هؤلاء الأفراد وظائفهم.

وكإقرار وتوضيح لهذه الحقيقة، ففي دراسة أجراها Stephen P Robbins p485 [47] عن العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء وفعالية المنظمة، اتضح من نتائجها أن مستويات الصراع المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً، قد يترتب عليها انخفاض في مستوى الأداء وفعالية المنظمة، كما أكد على أن الأداء وفعالية التنظيمية يتأتى من خلال وجود مستوى مناسب من الصراع التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل اللاحق:



شكل رقم 04 : العلاقة بين الصراع و مستوى الأداء و فعالية المؤسسة [47] p 485

إذا، من خلال قراءة الشكل السابق، يتضح أن هناك ثلاث تقاطعات بين مستوى الصراع من جهة ومستوى أداء المنظمة من جهة أخرى، أين يحددهما البعدين المعتمدين في هذه الدراسة، مما يعطي ثلاث حالات تعبر عن العلاقة المشار إليها بين هاتين المتغيرتين.

- الحالة (A) : عند مستوى الصراع المنخفض جدا، فهي النقطة التي لا توجد فيها صراعات تنظيمية على أية قرارات تتخذها الإدارة أو جماعة العمل، فعادة ما تكون هذه القرارات منخفضة الجودة والنتيجة المتوقعة في هذه الحالة هي تحقيق أداء ضعيف وفعالية منخفضة.

- الحالة (B) : عند مستوى متوسط من الصراع، فهي الحالة التي يطلق عليها الصراع البناء أو الصراع الصحي، حيث يكون مستوى أو كمية الصراعات التنظيمية كافية لتحقيق الأداء الأمثل، بالتالي تزداد فعالية المنظمة نتيجة زيادة التنافس بين جميع الأطراف ومنه تزداد رغبة الأفراد في تحسين الأداء والرفع من الفعالية والتوصل إلى أساليب جديدة و متطورة لحل جميع المشاكل التي تواجهها المنظمة، حيث تزداد عمليات تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف.

- الحالة (C) : ويطلق عليها اسم الصراع التنظيمي الهدام، حيث يزداد مستوى أو كمية الصراعات إلى درجة حدوث الاختلاف الكامل بين جميع الأعضاء حول الأهداف أو أسلوب العمل ... الخ، فتؤدي هذه الحالة إلى ظهور نتائج سلبية على كل من الأفراد والمنظمة، حيث زيادة ضغوط العمل، سوء العلاقات التنظيمية، انخفاض الرضا الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية، بالتالي تزداد حالات التغيب والتمارض ودوران العمل وغيرها من المظاهر السلبية للصراع التنظيمي.

ولاشك أن الوصول إلى حالة الصراعات المناسبة (الحالة B) يتطلب ضرورة وجود معالجة وإدارة فعالة للصراعات التنظيمية وهو ما يبرز أهمية ودور هذه العلاقة في استشراف مستقبل المنظمة ككل.

لكن قبل البدء في معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية لابد من التطرق، أو لابد من فهم النقاط التالية:

- كيفية الكشف عن الصراع التنظيمي.

- كيفية تشخيصه.

- كيفية معالجته وإدارته.

1 - اكتشاف الصراع التنظيمي

إن أي صراع تنظيمي لا يبرز للعيان ولا يتم اكتشافه فجأة، إنما يمر عبر خمس مراحل أساسية يتفق عليها أغلب الباحثين في الموضوع، تتمثل فيما يلي: [14] ص443

1- الصراع الكامن أو المستتر: في هذه المرحلة الابتدائية تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه، بالتالي يصعب التشخيص الدقيق له.

2- الصراع المدرك: هنا يتم محاولة التعرف على أسبابه ومعرفة الأطراف المشتركة فيه.

3- الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية.

4- الصراع الظاهر: في هذه المرحلة يبدأ ظهور الصراع ويأخذ طريقه بين الأطراف المعنية، كما يظهر من خلال سلوكيات أطراف الصراع، هذا ما يدل على وجود صراع قائم بينهم.

5- إقرار الصراع وتأكيد مظهره: في هذه المرحلة يتم التأكد من الصراع في التنظيم، بالتالي يتم إقراره وتأكيد الاعتراف به. ففي هذه المرحلة إذا تظهر وتتجلى نتائج الصراع.

2 - تشخيص الصراع التنظيمي

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في المراحل المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وتجنب آثاره السلبية، كما له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، غير أن المرحلة السابقة لا تطلنا على أسبابه الحقيقية فتأتي هذه المرحلة (مرحلة التشخيص) التي تبين بأن الصراعات القائمة، ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليه، فهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة لتقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة [32] ص.ص519-520

ففي هذه المرحلة، فإنه يتوجب على إدارة المنظمة أن تطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، قصد التمكن من تشخيص الصراع بالطريقة الصحيحة.

ومن بين هذه الأسئلة مثلا يورد ما يلي:

- ما هو حجم الصراع؟ لأن الصراع قد يخص جماعات معينة أو إدارات أو بعض الأقسام في المنظمة.
- هل الصراع يتعلق بالأفراد أو بالأهداف؟ ولماذا؟
- ما هو تأثير عامل الوقت؟ بمعنى هل الوقت في صالح المنظمة أم لا؟ أي هل الزمن يساعد على تخفيض حدة الصراعات ومعالجتها أم أنه يساعد في تفاقم الصراع؟
- هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجته... وهكذا أسئلة؟

3 - معالجة الصراع التنظيمي

وهي مرحلة التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، مع توجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، فهذه المرحلة تعتمد على مهارات الاكتشاف والتشخيص، بالإضافة إلى الخبرة والدراية بمدى الجودة المطلوبة في اتخاذ القرارات، فحتى يتم معالجة وإدارة الصراع بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية: [1] ص 381-382

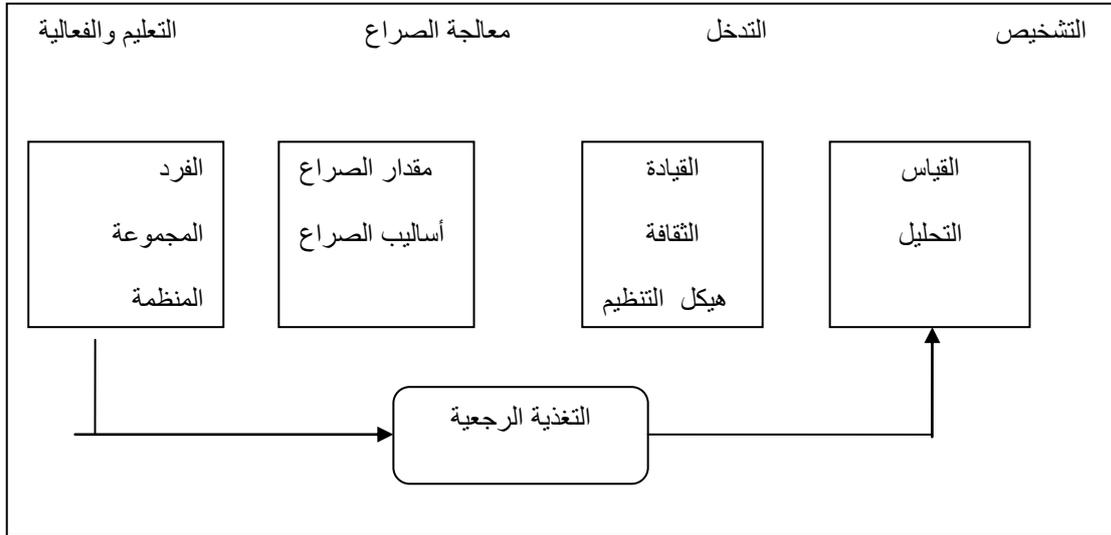
-تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: فالمجموعة القائمة على معالجة وإدارة الصراعات تسعى إلى التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع، ذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، فالإدارة هنا لا تحاول أن تعمل على تهدئة الصراع دون تقديم معالجة حقيقية للأسباب، لأن هذا الوضع سيترك الصراع يتجدد من حين لآخر.

-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة: وذلك عن طريق جمع مختلف الأفكار وإحداث تكامل بينها، بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط في بداية الأمر، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع لمختلف أطراف الصراع، بل يجب أن يعالج الصراع بتداخل وتكامل أفكار جميع الأطراف هذا من أجل استخدام أفضل الأفكار التي تخدم مصالح الجميع بما فيها المنظمة.

-التوصل إلى تسوية حقيقية، يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، لأن الحلول المؤقتة لا تعالج الأسباب والجذور الحقيقية للصراعات التنظيمية.

-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: أي يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر أو التوترات وهنا تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

بناءً على ما سبق، فإن الملاحظ أن عملية إدارة الصراع التنظيمي ترتبط بعملية التشخيص والتدخل حيث يشكل التشخيص الأساس في أي عملية تدخل لإدارة الصراعات التنظيمية، ففي هذا الصدد يقدم الدكتور رحيم (Rahim) شكل يلخص من خلاله تسلسل عمليات إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:



شكل رقم 05 : عملية إدارة الصراع التنظيمي [52] ص 76

3.1. الأساليب الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي

نتيجة لعدم تمكن الكثير من المنظمات من النجاح في إدارة الصراعات المختلفة التي تظهر بها. وفي إطار البحث عن أسباب هذا الفشل وتقديم حلول أكثر علمية وعملية قصد تحقيق الفاعلية، تمكن الباحثون في هذا الموضوع من تقديم مجموعة من الحلول على شكل أساليب مدروسة، يراعى فيها شكل الصراع القائم وخصائص البيئة التنظيمية التي تحدث فيها، إضافة إلى توضيح الحالات أو وضع المتطلبات التي تعين على نجاح كل أسلوب من الأساليب المقدمة لإدارة هذه الصراعات التنظيمية.

هذا، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أكبر قدر ممكن من المتغيرات المستجدة، سواء على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة أو على مستوى بيئتها الخارجية، كل هذا قصد مسايرة التطورات المختلفة، التي لها علاقة أو تأثير على السلوكيات التنظيمية، من أجل جعل الأساليب المقترحة ذات صلاحية وفاعلية لأطول قدر ممكن من الوقت، كما تمكن من معالجة أكبر قدر ممكن من أشكال هذه الصراعات.

1.3.1. دوافع ظهور الأساليب الحديثة لإدارة الصراع التنظيمي

ظهرت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، نتيجة التوسع في الأبحاث والدراسات التي وجهت اهتماماتها إلى البحث عن سبل تمكن المنظمات من التحكم في تسيير الصراعات التي تنشأ بداخلها، مع التمكن من توجيهها بالشكل الذي يخدم مصالحها ومصالح الأفراد العاملين بها، نتيجة الإدراك والافتناع بأن هذه الصراعات تدار ولا تحل، فهي شيء محتوم ويتعذر اجتنائها من مكونات التنظيم.

حيث بدأ الاستخدام الجلي لمفهوم إدارة الصراعات التنظيمية، ليعكس الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة، نتيجة ما تخلفه من آثار على الأداء الكلي للمنظمة، فبعدما كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع، أصبح يستخدم تعبير إدارة الصراع [13] ص. 482

فقد حدث هذا التغيير عندما رأى رواد المدارس الفكرية الحديثة، أن الصراع شيء محتوم وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض جدا في المنظمة يسبب الركود، بل يؤدي مع الزمن إلى انهيارها وانحدارها، كما أن وجوده بدرجة عالية ضار، أما المقدار المعتدل من الصراع فهو المطلوب [26] ص 381

فالكاتب المعاصرون في هذا الموضوع، يجمعون على أن الأسباب التي دعت إلى ظهور هذه الأساليب ترجع بالأساس أو تختصر في مجموع الافتراضات التي جاءت بها النظريات المعاصرة، التي تختلف تماما عن الافتراضات التقليدية والتي يلخصها (Wright et noe) بالآتي: [64] ص 126

- الصراع حقيقة قائمة في المنظمات.
- يعد الصراع عنصرا أساسيا في التغيير.
- يحقق الصراع العديد من النتائج الايجابية.
- يحدث الصراع بناء على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
- غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية.
- يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناء على تلك الافتراضات، أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام أساليب مختلفة، التي بفضلها يتم تحويل الصراعات داخل المنظمة إلى منافسة مثمرة وقوة بناءة، فضلا عن قدرتها في السيطرة على تلك الصراعات.

فهذه الفقاعة الأخيرة، التي أخذت بها مجموع الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع، كانت الدافع الرئيسي في إرساء الأسس الأولى لبناء جملة من الأساليب لإدارة الظاهرة محل البحث، كما أن تنوع العراقيل لتحقيق هذا الهدف من خلال تباين واقع البيئة التنظيمية والخارجية، ساهم بشكل كبير في تعدد الأساليب المقترحة لإنجاح عملية إدارة الصراعات التنظيمية.

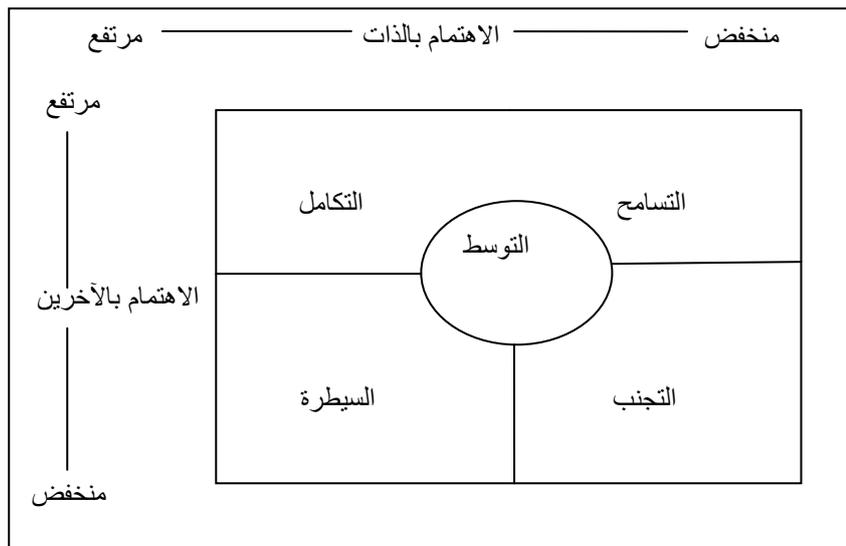
2.3.1. طبيعة الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية

تناول العديد من الباحثين موضوع أساليب أو طرق أو أنماط إدارة الصراعات التنظيمية وقد وجد أن نموذج رحيم (Rahim) ونموذج توماس (Thomas) أكثر النماذج اعتماداً في مختلف الأبحاث المعاصرة لهذه الدراسة.

نموذج رحيم (Rahim) لإدارة الصراع التنظيمي:

تم التفريق بين أساليب إدارة الصراع على أساس بعدين، الأول يتمثل في الاهتمام بالذات ويشرح اهتمام الفرد بإشباع رغباته الذاتية، أما الثاني فيتمثل في الاهتمام بالآخرين ويشرح محاولة الفرد إشباع اهتمامات الآخرين.

وفي الشكل التالي يوضح (Rahim) بعدي الصراع مع الأساليب الخمسة لإدارته:



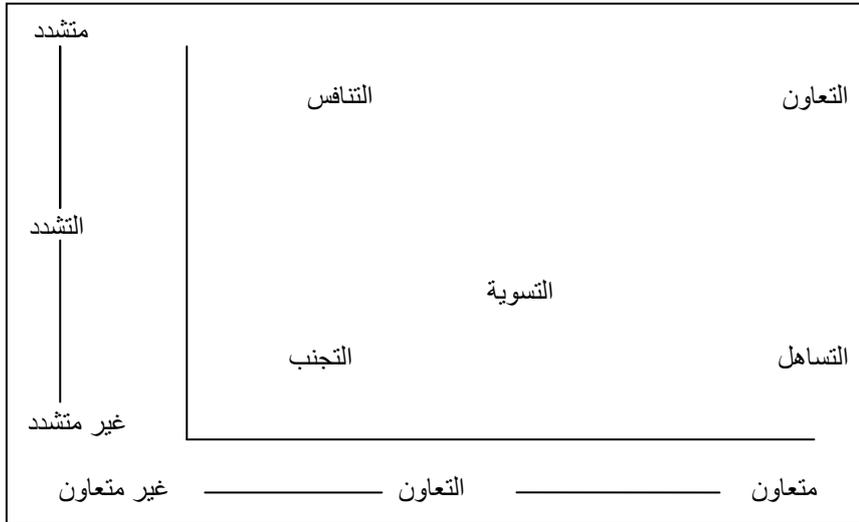
شكل رقم 06: نموذج رحيم لإدارة الصراع [52] ص 70

- 1 - أسلوب التكامل: أساس استخدام هذا الأسلوب هو التكامل، حيث يتميز بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، مع تعاون الأطراف المشاركة لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا، فهو أسلوب يتطلب تبادل المعلومات والصراحة، مع بحث الاختلافات للتوصل إلى حل ناجح يحقق الرضا لدى الطرفين.
- 2 - أسلوب التسامح: يظهر هذا الأسلوب عندما يكون لدى أحد الطرفين اهتمام منخفض بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين، حيث يرتبط هذا السلوك بالإيثار للطرف الآخر، فقد يأخذ هذا الأسلوب شكل تقليل الأنانية والمساعدة والامتنان لتعليمات الطرف الآخر، فهو أسلوب يؤكد الجماعية والارتقاء عن الاختلافات لإرضاء الغير.
- 3 - أسلوب السيطرة: يظهر هذا الأسلوب لإدارة الصراع عندما يكون لأحد الأطراف اهتمام عالي بذاته واهتمام منخفض جدا بالآخرين، إذ يميل الفرد إلى السيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر، دون الاهتمام برغبات الآخرين واحتياجاتهم، فهذا الأسلوب يعرف بأسلوب الكسب والخسارة، حيث يسعى المسيطر جاهدا بعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين.
- 4 - أسلوب التجنب: وهو أسلوب يعبر ظهوره عن وجود طرف يتميز بالاهتمام المنخفض بالذات وبالآخرين على حد سواء، حيث يميل المشاركون فيه إلى عدم الاهتمام بالمشكلة، فهو سلوك مرتبط بالاتجاهات غير المهمة بالصراع، كما يرتبط بالانسحاب أو التأجيل أو التسوية، فهذا الأسلوب يمكن أن يأخذ شكل التأجيل حتى يحين الوقت المناسب أو الانسحاب نهائيا عندما تكون المواقف خطيرة.
- 5 - أسلوب التوسط: ينسب هذا الأسلوب إلى الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين، حيث يميل الطرف الذي يعتمد هذا الأسلوب إلى التصالح في حل المشكلة أو الصراع لتحقيق بعض الرضا الجزئي، فلهذا السلوك ارتباط بمسألة الأخذ والعطاء، مع التنازل الجزئي للوصول إلى حل مقبول، كما يرتبط هذا الأسلوب بتقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات وتحقيق موقف وسط.

نموذج (Thomas) لإدارة الصراع التنظيمي:

وهنا تم التفريق بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أساس بعدين هما: التنافس والتشدد، فمن خلال تداخل هذين البعدين تظهر خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي.

ومن خلال الشكل الموالي، يوضح (Thomas) الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي وفق البعدين الذين اعتمد عليهما في بناء نموذج، كما يلي:



شكل رقم 07 : نموذج توماس لإدارة الصراع التنظيمي [52] ص 73

- 1 - أسلوب التنافس: (متشدد – غير متعاون) وهو التغلب على الطرف الآخر من خلال محاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر. ويقوم هذا الأسلوب غالبا على المنافسة بين مراكز القوى، من التأثيرات السلبية التي يتركها هذا الأسلوب هو عدم تشجيع الولاء للقرارات الصادرة أو احترامها وتنفيذها داخل التنظيم.
- 2 - أسلوب التساهل: (غير متشدد – متعاون) يعبر عن إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول.
- 3 - أسلوب التجنب: (غير متشدد ومتعاون) إهمال الفرد لمصاحبه ومصالح الآخرين، بتجنب أو تفادي نقاط التعارض أو الصراع.
- 4 - أسلوب التعاون: (متشدد ومتعاون) ويتضمن محاولة أحد الأطراف لتأمين مصالحه ومصالح الطرف الآخر على حد سواء.
- 5 - أسلوب التسوية: (موقف وسط بين التشدد والتعاون) ويكون بمحاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية.

ومن النماذج الأكثر حداثة، نجد نموذج بيكر وزملائه Baker et All 1988م، هذا النموذج يعد تطويرا لنموذج الذي وضعه كل من بلاك وموتون Blake et Mouton اللذان اقترحا خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، هي (الإجبار، التجنب، التهذئة، الحل الوسط، المواجهة). كما يعد تطويرا لنموذج الذي وضعه توماس وكولمان (Thomas et Kolman 1985) [53] ص 81

حيث يقدم بيكر وزملائه Baker et All ثلاثة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، باعتبارها الأكثر قبولاً واعتماداً لدى أغلب التنظيمات وهي: أسلوب التعاون (المشاركة)، أسلوب التنافس (الإيجار)، أسلوب التجنب (التفاوضي). ذلك وفق المحتوى التالي:

1- أسلوب التعاون: يتضمن هذا الأسلوب تقييماً لأهداف ورغبات الأفراد، فالهدف الحقيقي لهذا الأسلوب هو التوصل إلى حلول مقنعة للطرفين، فالملاحظ أن الفرد في هذه الحالة ينظر إلى الصراع على أنه شيء طبيعي، لذلك يجب إظهار الثقة والاحترام للآراء المختلفة للآخرين، مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره وأرائه، فالأخذ بهذا الأسلوب إبراز لقناعة مفادها "أن النجاح عمل جماعي أكثر منه عمل فردي وأن التعاون سبيل لتعميق الأفكار وخلق الحلول الفعالة".

2- أسلوب التنافس: مفتاح هذا الأسلوب هو تنازل أحد الأطراف عن شيء للحصول على شيء آخر وأساسه تحقيق الفرد لمصلحة ذاتية أو نظرية، فأطراف الصراع هنا من النوع الذي تسيطر عليهم الروح التنافسية، فهو أسلوب يعتمد على مبدأ أن المناقشات بين الأطراف تنسم بالصرامة والجرأة والوضوح وهو نفس المبدأ المعتمد في أسلوب التعاون، إلا أن الاختلاف يبرز من خلال السلوكيات التنافسية بين الأطراف الداخلة في الصراع عندما يتعلق الأمر بمسألة الأخذ والعطاء أي الربح والخسارة.

3- أسلوب التجنب: حيث يلجأ أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر [1] ص 384

ويقصد به أيضاً، تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته، أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعاً 30:19 le 05/07/2009 [70] consulté

وفحوى هذا الأسلوب هو التغاضي عن أسباب الصراع، على أمل أن يستمر الصراع الحالي تحت ظروف معينة و محكومة. حيث هناك ثلاثة تكتيكات متبعة لتجسيد هذا الأسلوب، تتمثل في:

- الإهمال: من خلال تجاهل المواقف السيئة كلية، حيث يميل الأشخاص عادة إلى التغاضي عن التصرفات العدائية، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.

- الفصل الجسدي بين الأطراف: حيث يتم ذلك من خلال إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، من منطلق أن الصراع يزول بين هذه الأطراف بتفادي التفاعل بينها.

- التفاعل المحدود: هنا يسمح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، وتتم التفاعلات بوجه عام في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية.

3.3.1. المميزات والحالات التي يطبق فيها كل أسلوب

بالرغم من أن الهدف الرئيسي والمشارك لتقديم الأساليب المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية، كان محاولة لمساعدة المنظمات المختلفة على توجيه الصراعات التي تبرز في البيئة التنظيمية لها كنتيجة لأسباب متعددة، ترجع بالأساس إما إلى هيكل المنظمة ووظائفها، أو ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة، غير أن هذا التقديم في حد ذاته يقود إلى إدراك أن هذه الأساليب لا يمكن أن تكون ذات نتائج ايجابية إذا ما تم اعتمادها بشكل غير مدروس، أي دون معرفة مميزات كل أسلوب على حدى، أو دون فهم الحالات التي ينجح فيها تطبيق أسلوب دون آخر. لذلك وجب تحليل هذه النقاط فيما يلي:

أسلوب التعاون:

وهو أسلوب يتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية والذي يقود إلى بذل مجهود يرضي الأطراف المتصارعة، من خلال تقديمهم لحل مشترك، فهو أسلوب لحل المشكلات من خلال الإيمان بإمكانية تقديم حلول خلاقية وأكثر فاعلية، تعبر عن ايجابية مفهوم التعاون.

أما أبرز الحالات التي يطبق فيها هذا الأسلوب فتتمثل في: [54] ص 167

- في حالة إدراك أهمية مصالح الطرفين.
- ولما يكون الهدف الأساسي هو التعلم.
- وفي حالة الرغبة في التعلم و في إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.
- أو للتأثير على الآراء و المواقف المتعارضة.

أسلوب التنافس:

فهذا الأسلوب يتميز بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاوني، كما يتميز بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك أفسري، قصد تحقيق مكاسب شخصية، ففي هذا الأسلوب جميع السبل تصبح متاحة للوصول إلى تحقيق الأهداف، مما يعني تجاهل لحاجات ومتطلبات الطرف الآخر من الصراع.

أما أبرز الحالات اللاتي يطبق فيها هذا الأسلوب فتتمثل في: [54] ص 168

- حالات الحاجة إلى الحسم والسرعة في معالجة الصراع التنظيمي القائم.

- حالة الحاجة إلى إجراءات غير مستحسنة، مثل خفض التكاليف، أو في أمور حيوية للتنظيم كادراك أطراف الصراع على أنها على صواب مطلق.
- وجود أطراف لديها ميل قوي لإشباع حاجاتهم الخاصة، مع عدم استعدادهم لإشباع رغبات الآخرين.

أسلوب التجنب:

وهو أسلوب يتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، فهذا الأسلوب ارتباط قوي بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراعات، لكن المقصود في هذا الجانب ليس غياب الصراع نتيجة رد الانسحاب، إنما المحاولة لإبقائه ساكناً، مما قد يؤدي إلى ظهوره لاحقاً بشكل أشد خطورة.

أما أبرز الحالات التي يطبق فيها هذا الأسلوب فتتمثل في: [54] ص 168

- حالة اليأس من تحقيق الأهداف المسطرة.
 - حالة إمكان قيام آخرين بمعالجة الصراع بأكثر فعالية.
 - وفي حالة الرغبة في تهدئة الأعصاب و استعادة القدرة على الرؤية الشاملة.
 - لما يكون الأمر قليل الأهمية أو تكون مسائل هامة و ملحة.
 - و لما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من وراء معالجة الموقف.
 - لما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري.
 - و لما تكون الأمور عرضية لمسائل أخرى.
- فهذه الحالات تعطي أهم الوضعيات التي تكون عليها مصالح الأطراف المتصارعة، فقبل اعتماد أي أسلوب لابد من إجراء الموازنة والمقارنة لمعرفة مدى اهتمام أطراف الصراع بمصالحهم ومصالح الأطراف الأخرى، قصد التوصل إلى إدارة الصراع القائم بشكل أكثر فاعلية، من خلال مراعاة أغلب مصالح الأطراف الداخلة في هذا الصراع.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، خصوصاً ما تعلق بالتعارف المتعددة والمتباينة، مصادر الصراع المتعددة، التي ترتبط أحياناً بشخصيات أطراف الصراع وأحياناً أخرى بطبيعة التنظيم، التصنيفات المختلفة لأنواع الصراع نتيجة تعدد أشكاله، يتضح جلياً أن موضوع الصراع التنظيمي برغم الأبحاث والدراسات الكثيرة التي تطرقت إليه من مختلف الجوانب، مع اعتماد أحدث الدراسات في العلوم النفسية والاجتماعية والتنظيمية، يبقى موضوعاً على قدر كبير من الغموض، غموض النفس البشرية التي تعبر عنها مجموع سلوكياتها، إضافة إلى التعقد الواضح في بيئة المنظمات، كنتيجة للتغيرات التنظيمية المتسارعة في إطار أفكار العولمة.

ولعل هذه الإشكاليات وغيرها، كان لها الأثر الكبير في جعل عملية إدارة الصراعات التنظيمية لا تتمكن من تقديم حلول كاملة وفاعلة، رغم ما قدم من أساليب متطورة إلى حد ما وهو ما يجعل مسألة النجاح الدائم في عمليات إدارة الصراعات التنظيمية، موضوع النقاش في المنظمات المعاصرة.

إلا أن النجاح المحقق في هذا الجانب والذي لا يمكن التقليل من أهميته، هو التوصل إلى أن يصبح موضوع النقاش يتمحور حول كيفية النجاح في إدارة هذه الصراعات، بدل النقاش على قبوله أو رفضه إضافة إلى التمكن من وضع أسس متينة، تتمثل في مجموع الأساليب والطرق المختلفة التي تجعل من هذه الظاهرة السلوكية تدار بالشكل الذي يعزز النظرة الايجابية الحديثة لها.

فهذا النجاح إذا ما تحقق، ستكون نتائجه واضحة وضوح السلبيات التي ترتبت عن النظرة السلبية للصراع. والتي انعكست على الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل أبرز، لكون هذا الأخير مؤشر يقيس أو يترجم مجموع أبعاد المناخ التنظيمي.

الفصل 2

العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام واسع النطاق ضمن الدراسات المصنفة في إطار حقل السلوك التنظيمي، خصوصا من طرف المفكرين والكتاب المهتمين بعلم الإدارة، مع اتفاق مختلف الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، على أنه أكثر المواضيع في علم الإدارة غموضا، كونه تعبير عن حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري وأيضا لصعوبة قياسه بكل موضوعية، فلأهمية الموضوع، فقد أجريت أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة خلال سنة 1976 فقط.

أما أهم ما لوحظ في هذه الدراسات، هو اختلافها في تصنيف الرضا الوظيفي كمتغير تابع أو متغير مستقل، تابع؛ لكونه يتأثر بالأجور والرواتب، نظام المنح والمكافآت، هيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات. مستقل؛ لكونه يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل ونمط الاتصال.

فهذه المحددات التي تم ذكرها، تعطي فكرة واضحة عن ارتباط هذا المفهوم وتأثره بمختلف الظواهر السلوكية التي تحدث داخل المنظمة، كون الرضا حالة نفسية معبرة، تقدم خلاصة لأثر الظواهر السلوكية المختلفة على الأفراد العاملين.

ولما كان الصراع من أبرز وأقوى هذه الظواهر تعبيراً داخل المنظمة، سيتم في هذه الدراسة محاولة فهم العلاقة بين ظاهرتي الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، من خلال معرفة دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أو رفع درجة الرضا.

- فما حقيقة الرضا الوظيفي؟ ما أهميته وما هي أهم خصائصه؟
- ما هي العوامل المسببة له وكيف يمكن قياسه؟ ثم ما دور إدارة الصراع التنظيمي في الوصول إلى بلوغ حالة الرضا الوظيفي؟

1.2. ماهية الرضا الوظيفي

1.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي وطبيعته

لغة:

في جانب الطرح اللغوي، فقد ورد – على سبيل المثال - في معجم متن اللغة أن: رضي ضد سخط، فهو راض [34] ص. ص 27-28

أما معجم التراث الأمريكي American Her age Dictionary فقد عرف الرضا بأنه " تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل" [6] ص 601

ولقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعرها الفرد تجاه عمله، فمن هذه المصطلحات يوجد: الرضا الوظيفي job satisfaction، الروح المعنوية¹ moral والاتجاه النفسي نحو العمل attitude towards the job. فهذه المصطلحات تشير – بصفة عامة- إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعرها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، فهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية [34] ص 40

اصطلاحاً:

لعل ما تجدر إليه الإشارة هنا قبل إيراد بعض التعارف عن الرضا الوظيفي، هو ما أشار إليه الكتاب في هذا الموضوع عن اختلاف في عناصر الرضا الوظيفي التي وقف عليها كل باحث، ذلك وفقاً لنتائج الدراسات التجريبية التي أجروها.

ولعل الاختلاف حول العناصر المكونة للرضا الفردي داخل المنظمة، هو الذي أدى بطبيعة الحال إلى الاختلاف في التعارف الدالة على مضمون ومعنى الرضا.

ففي تعريف ستون (Ston) فإن " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" [35] ص 196

¹ - يعرف الدكتور ابراهيم الفصري في كتابه السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، مصطلح الروح المعنوية على أنه تعبير عن اصطلاح جماعي فالروح المعنوية هي خلاصة مجموعة الأفراد المكونين للجماعة، فوجود اتجاهات فردية ايجابية عديدة تجاه العمل يؤدي الى درجة عالية من الروح المعنوية، بينما نجد أن الروح المعنوية المنخفضة تشير إلى وجود العديد من الاتجاهات السلبية بين أفراد المجموعة، فهو يرى في الروح المعنوية على أنها تعبير عن روح الجماعة أو اتجاهات الكل المتكامل للجماعة.

والملاحظ من خلال هذا التعريف لستون، أن ما يحسب له، هو تجاوزه للاعتقاد التقليدي القائل بأن الأجر هو المحدد الرئيسي للرضا، هذا من خلال إدخال عوامل أخرى، لكن ما يحسب عليه، هو إهمال العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي، فهو بذلك تعريف أقرب إلى تعريف الإثراء الوظيفي أكثر منه إلى الرضا الوظيفي.

أما هيرزبيرغ وزملاؤه Herzberg et All فقد اتفقوا على تحديد ثلاث أنواع رئيسية للرضا عن العمل وهي: [36] ص. ص 64-65

- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين، أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله، أما الثاني فهو إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال الانجاز.
- الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.

أما الدكتور " تيسير الشريدة " فيرى في الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، فينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية" [36] ص 65

تعريف WILLIAM.J وآخرون : " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً" p37 [48]

تعريف طلعت لطفي إبراهيم: " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية، التي يشعرها الفرد اتجاه عمله، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد" [37] ص 134

تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان " الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع" [37] ص 135

وفي محاولة لتوضيح الفرق بين مصطلحي الحوافز والرضا، كتب كل من Donnell et Koontz ما يلي " الحوافز مرتبطة مباشرة بمجهود العاملين قصد تحقيق هدف معين، بينما الرضا يرتبط بالشعور

الناشئ عقب إشباع حاجة معينة. وبكلمات أخرى الحوافز هي مجهود قصد تحقيق النتيجة، أما الرضا فهو عبارة عن نتائج تم تحقيقها" [49] p 465

ولعل التعريف الأدق والشامل لمفهوم الرضا الوظيفي يلمس من خلال قول Vroom بأنه " الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حالياً... " [38] ص 210
ففي دراسات أجراها " Vroom " فقد رسم صورة عن الدور الايجابي في العمل، الذي يتسبب فيه ارتفاع الأجور والنظام الإشرافي المتزن، فرص الترقية ودور وظيفة التوظيف في التوفيق بين إمكانيات وقدرات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة وما يتطلبه المنصب، إذا "Vroom" في كلامه هذا يحاول الإشارة إلى أن تحقيق الرضا يتأتى من خلال نجاح وظائف وأنشطة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وبالخصوص وظيفتي الاستقطاب والتعيين.

وعليه فالرضا مصطلح لتعبير على الشعور الداخلي الذي يتولد لدى الفرد تجاه العمل الذي يقوم به، فهذا الشعور قد يكون سلبيا أو ايجابيا ويرتبط بمدى إشباع الفرد لحاجاته في العمل. بينما يأتي دور إدارة الموارد البشرية المشار إليه سابقا، في العمل المسبق على توفير ظروف تحقيق الرضا والسعي للمحافظة على تلك الحالة النفسية للموظفين، من خلال متابعة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أفراد التنظيم.
وبناء على ما سبق، يمكن أن ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه رد فعل شعوري، يعبر عن مقدار الإشباع المادي والنفسي للفرد، كونه كجزء من تنظيم معين يحمل توقعات معينة تعبر عن شخصية متفاعلة مع محيطها الوظيفي.

2.1.2. أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل علماء حقل السلوك التنظيمي ذلك أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، بالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.
كما أن هناك وجهة نظر، مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين فيها معا، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

ومن المسلمات أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في أغلب الأحيان مقياس لمدى فعالية الإدارة فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع الأجور أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات [55] ص 46 ومن ناحية أخرى، فإن عدم الرضا يسهم في التغيب وكثرة حوادث العمل والتأخر، دوران العمل، مع تفاقم المشكلات العمالية وزيادة الشكاوي من أوضاع العمل، كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. وأشار ليكرت (Likert) إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في أن واحد، لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى من المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى أدائها. و من ثم فإن هناك نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين فيها [55] ص 47

خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تلخص خصائص الرضا الوظيفي بما يلي:

- تعدد مفاهيمه وطرق قياسه

فكما أشير إليه قبل تقديم بعض التعارف لمفهوم الرضا الوظيفي، فإن مجرد تصفح لبعض الدراسات والبحوث في هذا الموضوع سواء المتقاربة أو المتباعدة زمنياً، أو مكانياً. يلاحظ ذلك الاختلاف الكبير في مضمون كل تعريف، كنتيجة لغموض هذا الموضوع بالدرجة الأولى، زيادة على اختلاف وجهات النظر لدى أصحاب التعارف المقدمة من منطلق اختلاف المدخل المعتمد لدى هذه الأطراف. وهي نفس الأسباب التي أدت لاحقاً إلى تعدد طرق القياس المعتمدة لدى المدارس الفكرية التي تطرقت إلى هذه النقطة.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

بالنظر إلى الاتفاق الواسع، أو الاقتناع الراسخ بتعدد وتنوع حاجات الأفراد، فإن النظرة غالباً لموضوع الرضا الوظيفي تكون على أساس أنه موضوع فردي؛ أي أن ما يكون رضا لشخص قد يكون بالمقابل عدم رضا لشخص آخر ولعل هذا ما كان سبباً مباشراً في تعدد التعارف وطرق القياس كما أشير إليه سلفاً.

- الرضا الوظيفي يرتبط بالكثير من الجوانب المتعلقة بالسلوك الإنساني

فهنا يمكن الربط بين التعقيد الكبير في النفس البشرية وغموض الكثير من سلوكياتها من جهة وبين تضارب وتناقض نتائج الدراسات المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي من جهة أخرى، للتوصل إلى أن

مختلف الدراسات التي تناولت أو ستتناول الموضوع، ما هي في الحقيقة إلا صورة متميزة تعكس تباين الظروف التي تجرى فيها كل دراسة أو بحث.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول

فمن خلال الخصائص السابقة فقط، يمكن الاقتناع بأن حالة الرضا ما هي إلا قناعة ناشئة عن تفاعلات الفرد مع نفسه المتمسمة بالتعقيد، ومع مجموع عناصر البيئة الوظيفية أثناء سعيه إلى تحقيق رغباته واحتياجاته، أو طموحاته.

- للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

فالرضا أو عدم الرضا الوظيفي (satisfaction ou insatisfaction)، ينتج عن تلك المقاربات التي يقوم بها الفرد بين طموحاته أو احتياجاته وبين ما تقدمه له المنظمة من فرص لبلوغها.

3.1.2. محددات الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه

إذا كان الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل والمحددات، التي تساهم في تحقيق الإحساس بالرضا أو عدم الرضا، فإن التطرق إلى هذا الموضوع يستوجب البحث في هذه المحددات أو العوامل المؤثرة فيه. وباستعراض الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، سلبا أو إيجابا، يلاحظ أنها تدور حول محاور أساسية، تختلف من بحث لآخر ومن دراسة لأخرى، من حيث تقسيمها لهذه المحددات إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا.

حيث يمكن تلخيص هذه التصنيفات كما يلي:

- العوامل المتعلقة بشخصية الفرد ذاته.

- العوامل المرتبطة بوظيفته.

- العوامل التنظيمية المرتبطة بالتنظيم ذاته.

- العوامل البيئية.

- العوامل المرتبطة بطبيعة العلاقات بين الأفراد.

- العوامل المرتبطة بالأداء والإشراف.

وفي هذا الإطار يقدم كل من (Francis et Gene) نقلا عن مراجعة للأبحاث التي شملت هذا

الموضوع قام بها أحد الباحثين، سبعة عوامل تحدد الرضا الوظيفي تمثلت فيما يلي [50] p 75

جدول رقم 03 : عوامل الرضا الوظيفي [36] ص 89

The work it self	طبيعة العمل
Supervision	الإشراف على العمل
The organization and its management	المنظمة وإدارتها
Promotional opportunities	فرص الترقية
Pay and others financial benefits	الراتب والامتيازات المالية الأخرى
Colleague	زملاء العمل
Working conditions	ظروف العمل

في حين حدد كيث ديفز (K Davis) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، أما الثلاثة الأخرى فتتصل بظروف أخرى ذات علاقة، كما يلي: [36]ص98

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد، فيكون له الأثر الأكبر في ما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد سيشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، فيكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.
- تحديد الأهداف في التنظيم: فالأفراد يرغبون أن يكونوا أعضاء في تنظيم له أهداف محددة.
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
- الحالة الصحية والذهنية والبدنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية و بين أثرها على الفرد، فما يخص أداءه، معنوياته.

ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في أربع مجموعات كما يبرزها الشكل التالي:



شكل رقم 08 : نموذج يوضح مجموع العوامل المسببة والمؤثرة في الرضا الوظيفي [56] ص 192

العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، التي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل، وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر، الحالة التعليمية، الخبرة في العمل، نوع الجنس، أهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

إن هذه العناصر منها ما له علاقة طردية بالرضا الوظيفي، مثل الخبرة، أهمية العمل بالنسبة للعامل، كما يوجد منها ما له علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي، مثل المستوى التعليمي، كما يوجد منها عناصر ليس لها علاقة محددة بالرضا الوظيفي مثل العمر والجنس.

العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: وتتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي)، درجة إثراء الوظيفة، السيطرة على الوظيفة، طبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة.
 - عوامل ترتبط بأداء العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة (خصوصية الوظيفة بالنسبة لأداء العامل) منها الأجر، الحوافز المادية الأخرى، الشعور بالأمن الوظيفي، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.
- إن هذه العناصر لها علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، لأن الرضا الوظيفي يتحقق كلما أدرك العامل مدى ارتباط أدائه بعوائد يشعر بعادتها، كالحوافز والمكافآت وفرص الترقية، مع مدى تناسبها مع مدخلات الأداء الفعلي، الذي بذله في العملية الإنتاجية أو مع مدخلات الآخرين.

عوامل متعلقة بالمنظمة:

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي، ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة التي يعمل فيها. فهذه العوامل ترتبط بالسياسات والاستراتيجيات العامة ولها تأثيرها على رضا العمال عن وظائفهم، من هذه العوامل مثلا (مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل المادية ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط الإشراف، القيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل) كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الرضا الوظيفي.

فكلما كانت عوامل المنظمة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفعاليتها الذاتية، كلما كان ذلك سببا في تغيير مستوى الرضا الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية، أي تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة، الذي يؤثر تأثيرا متبادلا على العامل بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته، يذكر من هذه العوامل (مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، نظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة، الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال، إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية).

فالعوامل البيئية، منها ما له علاقة طردية مع مستوى الرضا الوظيفي قبل نظرة المجتمع للعامل الموظف في المنظمة ومنها ما له علاقة عكسية بالرضا الوظيفي مثل (البيئة الاجتماعية في العمل) والتي تسمح بتعدد النقابات العمالية وحرية الانضمام لهذه النقابات، كما هناك عوامل غير محددة في اتجاهها وشدة تأثيرها على الرضا الوظيفي، بل هي خاضعة لعوامل متداخلة.

وفيما يتعلق بقوة تأثير العوامل السابقة على الرضا الوظيفي، فقد توصلت إحدى أحدث الدراسات، قام بها Lucie Davoine على مستوى 12 دولة أوروبية، إلى ملاحظة وجود أربعة عوامل ذات طابع قاري تمثلت في (العمر، الصحة، الأقدمية، طبيعة عقد العمل)، مع وجود أربعة عوامل تختلف من مكان عمل إلى آخر وهي (الجنس، الأجر، عدد ساعات العمل، التكوين) [75] ص 21

2.2. نظريات الرضا الوظيفي وأهم أساليب قياسه

1.2.2. المساهمات النظرية في الرضا الوظيفي

مع ازدياد الأبحاث والدراسات في مجال الرضا الوظيفي، ظهرت مجموعة من المداخل النظرية التي حاولت تفسير هذه الظاهرة وقد اعتمدت تلك المداخل جملة من الأسس الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، السلوكية، التنظيمية، مما أدى إلى اختلاف كبير في النتائج المتوصل إليها في كل دراسة، إلا أن ذلك ساهم بشكل كبير على إبراز وتوضيح المفاهيم المتعلقة بهذه الظاهرة السلوكية. ومن بين أبرز النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والتي اعتمدت كثيرا في الدراسات المشابهة للدراسة الحالية، يذكر ما يلي:

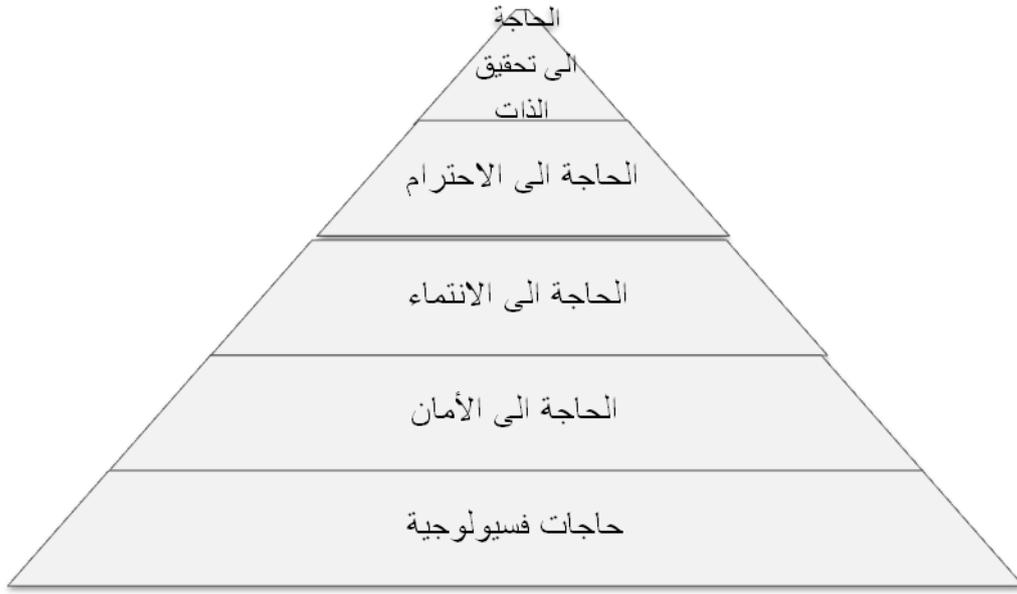
■ نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (ماسلو، Maslow)

قدمها أبراهام ماسلو عام 1954، مركزا على نقطة جوهرية مفادها أن العمل يعتبر البيئة أو السياق الذي يتم فيه إشباع الحاجات ويشعر الفرد فيه بالرضا نتيجة لذلك، حيث ركز في نظريته هذه على إبراز الحاجات المتعددة للإنسان وقام بوضع هرم يظهر تلك الحاجات مرتبة بشكل تدرجي في خمس مستويات حسب أهميتها النسبية.

ومن الأساسيات المفترضة في نظريته ما يلي:

- الحاجات التي تؤثر على السلوك هي الحاجات غير المشبعة.

- حاجات الإنسان في إشباعها، تتخذ تدرجا هرميا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وتنتهي عند الحاجات العليا، ذلك بحسب أهميتها ودرجة إشباعها.
- كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات، انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات.
- ويبرز "Maslow" ترتيب هذه الحاجات والتي صنفها إلى خمس مجموعات على أساس أهميتها النسبية، في الهرم التالي، المعروف باسم "هرم ماسلو للحاجات":



شكل رقم 09: هرم "Maslow" للحاجات الإنسانية [71]

1. الحاجات الفسيولوجية: تعد هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي، كما تعد من بين أقوى دوافع الإنسان والتي تعمل على الحفاظ على حياته، مثل الحاجة للطعام، الشراب، الراحة. وتتصل بهذه الحاجات الأساسية، الحاجات المادية التي تساعد على إشباعها، مثل الحاجة إلى الراتب والذي يعتبر أساسا لإشباع الحاجات الفسيولوجية، كذلك المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، التي تستخدم كعامل مؤثر في دفع الإنسان إلى بذل المزيد من الجهد في عمله.
- كما ركز "Maslow" على ما أسماه " ظروف العمل المادية" كالإضاءة، التهوية والتدفئة، ذلك لأهمية هذه العوامل في تحقيق إشباع الكثير من الحاجات الفسيولوجية.
2. الحاجة إلى الأمان: تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن ما يلي (الحماية من المخاطر المادية، المخاطر الصحية، التدهور الاقتصادي، المخاطر غير المتوقعة).

3. الحاجة إلى الانتماء: فالحاجات الخاصة بالانتماء، متعلقة بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، كالرفقة مثلا.
4. الحاجة إلى الاحترام: أين يؤدي تلبية هذه الحاجات بالفرد إلى الشعور بالثقة والمكانة الاجتماعية.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في التنظيم الهرمي للحاجات، فهي من أصعب الحاجات تحقيقا، لأن ذلك لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم. غير أن نظرية Maslow لم تسلم من النقد، حيث أثبتت الدراسات فيما بعد أن مسألة الحاجات ومدى إشباعها قد يختلف باختلاف المجتمع وثقافته ومنصب الفرد، كما أن المكافآت مثلا قد تشبع عدة حاجات أو حاجات مختلفة لفرد عن آخر.

■ نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرغ، F. Herzberg)

قدمها العالم الأمريكي الشهير " F. Herzberg " سنة 1959. وأطلق عليها تسمية نظرية ذات العاملين أي (العوامل الدافعة والعوامل الصحية)، حيث يرى أن حالي الشعور بالرضا والشعور بعدم الرضا ليستا عكس بعضهما.

ففي دراسة قام بها مع زملائه، شملت بعض المنظمات الأمريكية بغرض التعرف على الرضا الوظيفي، توصلوا إلى أن هناك عوامل رضا وظيفي تسمى العوامل الدافعة وبالمقابل هناك عوامل عدم رضا وظيفي أطلق عليها العوامل الصحية.

ويرى " Herzberg . " أن العوامل الدافعة (facteurs motivateurs) في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين، فيؤدي ذلك إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، لكن بالمقابل فان غيابها أو عدم مواءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، أما العوامل الصحية (facteurs hygiènes) فتضمن الحماية للعامل لكن لا تشكل دوافع للعمل، لأن توفرها لا يشكل على العموم إحساسا أو شعورا بالرضا لدى العامل [74] ص 07

ومن أبرز المآخذ على هذه النظرية، أنها اعتمدت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين، أي أن نتائجها تقتصر على فئتين من المهن وأهملت المهن الأخرى، كما اعتمدت على أسلوب الأسئلة التي تشجع أفراد العينة على تذكر الأخبار الحديثة ونسيان الأخبار الماضية أو السابقة [36] ص 86 إلا أن هذه النظرية بالمقابل قدمت أفكارا مهمة في مجال الإدارة، إثراء الوظيفية، إبراز العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي.

■ نظرية الانجاز (David McClelland)

فالعامل بالنسبة لهذه النظرية يحقق ثلاث حاجات أساسية هي: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى السلطة (القوة).

ففي رأي مكيلاند، فإن الأفراد الذين تكون لهم حاجة شديدة للقوة، يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز أو السلطة، من ثم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، أما الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج، فإنهم يرون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع الزملاء.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للانجاز، فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق، فهؤلاء الأفراد يتميزون بقدرتهم على تحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات، كما يرغبون في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المقابلة مع الرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال [40] ص70

■ نظرية القيمة (Locke)

وضع " lock " نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة وذلك عام 1976، لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، كما تناول كل من لاندي وترمبو (Landy et Trumbo) هذه النظرية بشيء من التحليل عام 1980، حيث تفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة، سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع حاجاته، حيث ميز (Lock) بين القيمة والحاجة، فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته الكامنة، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه، كما بين كل من (Landy) و (Trumbo) عن (Lock)، بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي [36] ص 94

فهذه النظرية، تشير إلى الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل في تحديد مستوى الرضا الكلي، فبهذا المعنى لا يمكن اعتبار الرضا الوظيفي مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا عن العناصر الجزئية أو الفردية وكفى، بل بالإمكان التنبؤ بشكل أكثر دقة بالرضا الكلي للفرد، عندما يتم احتساب وزن كل عنصر من عناصر رضا الفرد عن وظيفته، ذلك حسب أهمية كل عنصر.

■ نظرية التوقع (فروم، Vroom)

فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا، تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، من ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة، لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، هذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي، أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه .

■ نظرية العدل والمساواة (آدمز، J. Stacy Adams)

وضعت هذه النظرية بين 1963 و 1965، حيث يرى (Adams) أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه، هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد مثل (مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل والراتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين [36] ص 88 فالملاحظ إذا على صياغة آدمز لنظريته، هو التركيز على الفرد وعلى جانب إجراء المقارنة مع الآخرين. فالفرد في هذه الحالة يقارن العوائد التي يحصل عليها مع مدخلاته من جهة، ثم مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم من جهة ثانية [51] p157

■ نظرية X ونظرية Y (ماك جريجور، Mac Gregor)

قامت هذه النظرية بوضع أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحد منها بنظرية (X) والآخر بنظرية (Y). فإذا كانت النظرية (X) وهي النظرية التقليدية للعامل، قد أخذت بالنظرة السلبية للعامل وجعلت الأساليب الاستبدادية كالتهديد والعقاب وسائل لدفع الفرد إلى العمل، في حين حوافز العمل مرتبطة بالأجر والمزايا المادية.

فان النظرية (Y) قد نجحت في إدراك أن للعامل حاجات متعددة، كما استطعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والإشباع من جهة أخرى، فهي نظرية أكثر واقعية، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية، القدرات

المعرفية والخبرات الفنية لدى الأفراد العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مع بروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية [36] ص 91

▪ نظرية (z) William Ouche

قدمت هذه النظرية سنة 1981 كنموذج للإدارة الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق الريادة للمنظمة، هذه الريادة التي لا تتحقق لها، إلا من خلال تميز أدائها، قصد خلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي بالمقابل إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم. فهذه النظرية أعطت بالأساس اهتماما كبيرا للجانب الإنساني للعاملين داخل التنظيم، من خلال مبادئها الثلاثة (الثقة، المهارة، الألفة والمودة)، فهي مبادئ تدعم روح العمل الجماعي، الاهتمام بحاجات الآخرين، الثقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم، الاتصال الفعال، الإدارة الفعالة للصراعات التنظيمية. فكل هذا يساعد على إشباع قدر كبير من حاجات العاملين، مما يترتب عنه رفع رضاهم الوظيفي.

فبعد تقديم هذه النظريات، ومن منطلق أن هذه الدراسة تصنف كأحدى الدراسات العربية، لا بد من الإشارة إلى غياب مساهمة المفكرين العرب ولو بنظرية واحدة في الموضوع. وهو الطرح الذي قدمه الدكتور عبد الله البريدي في إحدى مقالاته، أين أعاب على المفكرين العرب، عدم تمكنهم من تطوير نظرية تراعي البعد الديني وتتلاءم مع مفردات منظومتنا الثقافية وشبكة علاقاتنا الاجتماعية، حيث شدد على وجود عوامل يمكن أن تكون مؤثرة في بناء النظرية العربية في الرضا الوظيفي، نظرا لخصوصيتها، حجم وطريقة تأثيرها على البعد النفسي والاجتماعي والسلوكي للموظف العربي المسلم حيث ركز على عاملين مهمين هما: [66] ص 21

- درجة ونوعية التدين: فالنظرة للماديات وسلوك العطاء في الإسلام، ذا تأثير قوي في تحديد الرضا.
- النسق الاجتماعي السائد: حيث ركز " البريدي" على مفهوم عربي في المشرق وهو "البدوقراطية".

2.2.2. قياس الرضا الوظيفي

باعتبار الرضا الوظيفي كأحد أهم أهداف برامج الإدارات في العصر الحالي، فإن قياسه يصبح ضروري قصد تقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، فقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود

السنة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد، مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

ولقد كان ثيرستون (Thurstone 1929) أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير وما يوجد بمقادير يمكن قياسه (وان احتوت عملية القياس أحيانا على بعض الصعوبات) [39] ص 403

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب.

1. المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

ويعنى بها تلك المقاييس التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي، ذلك من خلال الآثار السلوكية له كالغياب ودوران العمل، فهذا النوع من المقاييس يغلب عليها الطابع الموضوعي، كونها تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوكيات. حيث يذكر على سبيل المثال مايلي:

- معدل الغياب: قبل تناول ظاهرة التغيب وعلاقتها برضا الأفراد داخل المنظمة وكيفية قياسه، لابد من التعرف على مفهوم التغيب أولاً، حيث تم تعريفه بأنه "الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله سواء كان ذلك مبرراً أم لا" [57] ص 52

حيث تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى معدل غيابه، مؤشراً يعبر عن درجة الرضا العام للفرد عن عمله، لكن هذا لا يعني أن كل حالات الغياب تمثل بالضرورة حالة استياء تجاه العمل، إنما المقصود أن استثناء الحالات التي تبررها ظروف طارئة أو قاهرة لا يمكن للفرد التحكم فيها، يسمح بالحكم العادل والتشخيص الدقيق، لذلك تحتفظ المنظمات بسجلات خاصة عن الغياب والحضور، مع المبررات المقدمة عن كل غياب، قصد تتبع المسار المهني للموظفين واكتشاف أي خلل يستدعي الدراسة والعلاج. ولعل من بين الطرق الأكثر اعتماداً لقياس معدلات الغياب، الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية (U.S département of Labor)، حيث يتم حساب معدل الغياب كالاتي: [39] ص 405

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

100 ×

= معدل الغياب خلال فترة معينة

متوسط عدد الأفراد العاملين

ومن هنا تستطيع المنظمة أن تستخرج العديد من المؤشرات من خلال بيانات الغياب، التي تحسب في صورة معدلات غياب بالطريقة السالفة الذكر، إذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، أو عبر الفترات الزمنية المختلفة وأيضا بين المنظمة ومنظمات أخرى، فمثل هذه المقارنات، تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي، بالتالي تساعد في تحديد مجالات الرضا وعدم الرضا.

- دوران العمل: ويقصد به كل حركة عمالية في الالتحاق بالمنظمة أو الخروج منها وذلك خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة) [57] ص 53
وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة بشكل اختياري (الاستقالة)، يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي.

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي: [37] ص 406

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

ومن أجل الحصول على قياس أكثر دلالة على درجة معينة من الرضا، يطرح من المجموع الإجمالي لتاركي العمل، العمال المطرودون وكذا كل العوامل الخارجة عن رقابة الموظف وصاحب العمل. والمعادلة التالية توضح ذلك: [57] ص 54

$$\text{معدل دوران العمل الدال على عدم الرضا} = 100 \times \frac{S - (L + D \text{ inv})}{\frac{M0 \text{ t1} + M0 \text{ t2}}{2}}$$

S يشير إلى عدد تاركي العمل L : الطرد Dinv : الخروج اللاإرادي.

إلا أن الإشكالية المطروحة في طريقة احتساب هذا المعدل، أن فتح سجل بعدد الأفراد في المنظمة لفترة زمنية معينة لا يكفي، لكن أيضا يجب تدوين ومعرفة مسببات ترك العمل.

وبعد استعراض هذه المقاييس، يلاحظ من زاوية النقد أن هناك نقاط أو أوجه قصور في الجانب التطبيقي تلخص فيما يلي :

- يلاحظ أن معدلي الغياب ودوران العمل، يشيران حقيقة إلى وجود مشاكل في التنظيم، لكن لا يتم تحديدهما بالشكل الذي يسمح باستخلاص نتائج ذات دلالة كافية.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال، كما تتعدد المسببات، إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
- يستحيل تطبيق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فمسألة عدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران حقيقة عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- يلاحظ أنه رغم التقدم الهائل الذي حدث خلال الأربعين سنة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد، مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الرضا.... الخ. إلا أن تطبيق هذه الأساليب حديثا أبقى الباب مفتوحا للجدل التقليدي حول إمكانية إعطاء بيانات دقيقة وشاملة عن الاتجاهات النفسية للفرد ومستوى رضاه الوظيفي، فهذه المقاييس مازال يشوبها الكثير من القصور.

2. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

وهي مقاييس تعتمد على توجيه أسئلة، تسمح للعاملين أنفسهم بإعطاء تقدير عن درجة رضاهم، سواء شفوية (المقابلة) أو كتابية (الاستمارة).

■ **الاستمارة :** " وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" [10] ص 123

فالملاحظ في أغلب البحوث، هو رواج استعمال الاستمارة، حيث تعددت أنواعها نتيجة الاختلاف في الأهداف المراد الوصول إليها من خلال كل بحث، إلا أن هناك جملة من الاستمارات أكثر شيوعا نتيجة لبساطتها من الناحية الشكلية وثراء النتائج المستخلصة منها انطلاقا من محتواها.

حيث تتمثل أنواع الاستمارة فيما يلي:

- دليل وصف العمل

وقد تم تصميم هذا النموذج من طرف كل من Hulin Kendall و Smith وهو يحتوي على خمسة أسئلة حول (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء) أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.

- استبيان الرضا الوظيفي

وتم تصميمه من طرف كل من Laroche et victor وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا

وهو يستخدم طرق مختلفة ومتعددة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل...)، أما الإجابات المقترحة، فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي. فما يمكن ملاحظته على الطريقتين السابقتين، أنهما تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

■ المقابلة الشخصية

وهي طريقة قد تكون بديلة، أو مكملة للاستبيان، حيث تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات" [10] ص 148

بحيث تقوم هذه الطريقة على أساس الاجتماع الشخصي بالأفراد والتحدث معهم وتوجيه الأسئلة إليهم حتى يتم جمع المعلومات والحقائق. هذا من خلال الإجابات التي يتقدم بها الأفراد ومن خلال الملاحظات التي يسجلها القائم بعملية المقابلة.

كما يشترط في نجاح هذه الطريقة، الحصول على إجابات ومعلومات صحيحة من الأفراد، تمثل حقيقة وضعهم ومشاعرهم. ولهذا يتوجب على القائم بعملية المقابلة أن يكون على قدر واف من الخبرة والكفاءة التي تمكنه من توجيه المقابلة والمحادثة، بشكل يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة.

ومن الطبيعي أنه لن يتمكن من القيام بمثل هذا العمل بشكل صحيح، إلا الأفراد الذين يتمتعون بخبرات عالية في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بجوانب القصور في طريقة المقابلة، فتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر، مما يؤثر على طريقة الإجابة، بالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها، مع وجود أفراد مدربين على تقنياتها.

3. طرق شهيرة في قياس الرضا الوظيفي

توجد هناك عدة طرق، تميزت بكثرة الاستعمال في مختلف البحوث والدراسات التي تطرقت لموضوع قياس الرضا الوظيفي، لكونها طرق أكثر عملية، يذكر منها الأربعة الأكثر شيوعاً فيما يلي:

■ طريقة الوقائع الحرجة

قدمت هذه الطريقة من طرف Herzberg، حيث تعتمد في قياس درجة الرضا على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المعنيين على النحو التالي:

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ)، ثم محاولة وصف الأسباب التي خلقت هذا الحالة النفسية لديه.
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد، الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين.. إلخ)، ثم محاولة الكشف عن الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور لديه.

غير أن هذه الطريقة تعتمد على توجيه سؤال واحد لوصف حالة واحدة من الحالتين المذكورتين، بينما الأجدر أن تكون هناك مجموعة من الأسئلة، حتى توفر معلومات أكثر عن الوقائع المسببة لحالات الرضا والاستياء عن الوظيفية.

■ طريقة ليكرت

وتسمى أيضاً " طريقة التدرج التجميعي "، فهي تعتبر أسهل الطرق، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات، حيث تتطلب فقط تتبع المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة، يصمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، ثم تتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة لأفراد العينة المدروسة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

ولعل ايجابية هذه الطريقة، تكمن في كون أن كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص، هذا ما جعلها طريقة معتمدة في كثير من البحوث.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة، يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس، لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

■ طريقة ثيرستون

وتسمى أيضا " طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا "، حيث يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة، لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يتم تقييم درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، بعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، بذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، فيكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم المختصين.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس، لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة إنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، فيكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها، هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى [39] ص 60

ويمكن اختصار الوصف السابق لهذا المقياس (مقياس ثيرستون) من خلال الشكل التالي :

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
مؤيد			محايد				معارض			

شكل رقم 10: مقياس ثيرستون للرضا [38] ص 236

ففي هذا المقياس كل مجموعة من العبارات تحمل حرفا معينا، ثم يتم استبدال الحروف بدرجات كما

يلي: A=1 B=2 ... K=11

فمن خلال التقدم المسجل في برامج الإعلام الآلي، كظهور برامج مثل Excel و SPSS ، فقد شاع انتشار هذه الطريقة بين الباحثين، نظرا لسهولة إجراء العمليات الحسابية ودقتها اللامتناهية في تحديد النتائج مهما كان حجم العينة المدروسة، إضافة إلى مساهمة وسائل الاتصال الحديثة على إجراء دراسات على عينات من مجتمعات متباعدة جغرافيا، في وقت واحد، مما يعزز صدق النتائج المتوصل إليها.

■ طريقة أسكود

وتسمى بـ " طريقة الفروق ذات الدلالة "، حيث تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، حيث أن كل مقياس يبنى على بعدين يمثلان صفتين متعارضتين، بينهما عدد من الدرجات، ثم يطلب من الفرد المبحوث التعبير عن درجة رضاه، من خلال اختيار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين مجموع الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

كما هو موضح في الشكل اللاحق الذي تم وضعه من طرف أسكود وزملائه.

الأجر :

غير مناسب								مناسب
	1	2	3	4	5	6	7	

فرص الترقية :

غير عادلة								عادلة
	1	2	3	4	5	6	7	

ساعات العمل :

غير مناسبة								مناسبة
	1	2	3	4	5	6	7	

الظروف المادية للعمل :

سيئة								جيدة
	1	2	3	4	5	6	7	

شكل رقم 11 : مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي [16] ص 60

من خلال المقاييس الجزئية السابقة، يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية، ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل، ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .

3.2.2. إشكالية العلاقة بين الرضا وأداء الموظف

يعبر مفهوم الأداء عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" [35] ص 219 وبعد إبراز مفاهيم الرضا الوظيفي والأداء، سيتم الانتقال إلى البحث في ما قدمته الدراسات والأبحاث بخصوص طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين.

حيث تؤكد مختلف الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا، بأن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، أين تم تبرير ذلك بوجود عدة عوامل تربط بين الأداء و الرضا، حيث تتسبب في حدوث الاختلافات حول نتائج الدراسة، ما جعل ثلاثة أسئلة ظلت تتردد في مختلف هذه الدراسات وهي:

- 1 - هل تغير الأداء ناتج عن تغير الرضا ؟
 - 2 - هل تغير الرضا ناتج عن تغير الأداء ؟
 - 3 - أم أن تغير الأداء والرضا يمكن أن ينتج عن تغير عوامل أخرى وسيطة بينهما ؟
- فمن خلال الاعتماد على النموذج اللاحق، ستنتم محاولة توضيح هذه العلاقة بين كل من الأداء والرضا الوظيفي من منظور أيهما يؤثر في الآخر.

مستوى الرضا الوظيفي			
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء ↑</p> <p>الرضا ↓</p> <p>(3) الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الأداء ↑</p> <p>الرضا ↑</p> <p>(1) الشعور بالتوازن و التفوق</p>	مرتفع	مستوى أداء العامل
<p>الرضا ↓</p> <p>الأداء ↓</p> <p>(4) الشعور بالإحباط والإهمال والكسل</p>	<p>الرضا ↑</p> <p>الأداء ↓</p> <p>(2) الشعور بالمجاملة على حساب العمل</p>	منخفض	

شكل رقم 12 : نموذج نظري يحدد التصورات الأربعة الممكنة

في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، المعبر عنها بالشعور الإنساني اتجاه وظيفته [56] ص 201

يبين الشكل أعلاه، التصورات الأربعة التي تخص العلاقة التي تربط بين الرضا والأداء، كما يلي:

الحالة الأولى: حالة تغير الأداء ناتج عن تغير الرضا

ففي تفسير العلاقة بين المتغيرين، يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل، بينما الأداء متغير تابع أي أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع. وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال كبير اتجاه عمله، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مردوبيته وإنتاجيته. فهذا الاتجاه ظهر نتيجة أبحاث (هاوثورن) الشهيرة، أين زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل، مع الاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، فوجهة نظره أن "العامل الراضي هو عامل منتج" ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوي العاملين، تشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار [36] ص. ص 72-73

وهو الطرح الذي أخذت به - إضافة إلى تجارب هاوثورن- كل من دراسات هرزبيرج ، ماسلو، مكيلاند ليكارت، وغيرهم ممن يرى أن تحقيق الرضا سيؤدي إلى ارتفاع معنويات العامل وشعوره بالاستقرار الوظيفي، مما سيحقق أداءً عاليًا وهو ما يعبر عليه المربع رقم (1) في الشكل أعلاه، في حين أن انخفاض الرضا، يعني عدم استقرار العامل في عمله وبذلك تحقيق نتائج سلبية في أداءه، كما يشير إليه المربع رقم (4) في نفس الشكل.

الحالة الثانية: تغير الرضا ناتج عن تغيير في الأداء

حيث يفترض هذا المدخل أن المتغير المستقل هو الأداء، بينما التابع له هو الرضا الوظيفي. ويرى من يتبناه، أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عالٍ في ظل نظام حوافز محدد وعادل يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع، فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، هذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى، فينعكس ذلك إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي لديه. وهو ما يعبر عنه المربع رقم (1) من الشكل أعلاه، الذي يبرز حالة الشعور بالتوازن والتفوق، بينما يتضح العكس في المربع رقم (4) من نفس الشكل.

ولعل من أشهر الدراسات التي أخذت بهذا الطرح، هي دراسة "ولر" و"بوتر" التي ذهبت إلى تأكيد أن الأداء يحقق الرضا، في حين رفضت فكرة تحقيق الرضا للأداء وهو ما يوضحه الشكل اللاحق :

وأخيراً، فمهما كانت طبيعة العلاقة بين الأداء والرضا ومهما كان اتجاه هذه العلاقة، فإنه لا يمكن الفصل بينهما، فيبقى للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، كونه يستمد أهميته بالأساس، من أهمية العنصر البشري في حد ذاته.

وفيما يتعلق بنتائج الدراسات الحديثة، التي ربطت بين الرضا والأداء. فلقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت لمعرفة علاقة المتغيرين "الرضا والأداء" إلى وجود علاقة غير مباشرة، أي أن هناك عوامل وسيطة تربط بينهما، مثل (معدل دوران العمالة، نسب الغياب، حوادث العمل، مستوى الطموح، مدى الرضا عن الحياة بصفة عامة، سلوك العامل تجاه العمل والمنظمة، الصحة البدنية والذهنية) وأثر ذلك كله على مستوى الأداء أو الإنتاجية. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية: [56] ص 206

- (1) أثبتت دراسة " بورتر 1982 " أن الشعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والعمال، كانهضاف نسبة الغياب، الانتظام في العمل، بذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو .
- (2) لقد أجمعت العديد من الدراسات على أن العمال الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل تعرضاً لحوادث العمل، كما يقدمون أعلى إنتاجية من زملائهم من ذوي الرضا المنخفض.
- (3) كما أثبتت دراسات أخرى، أن العمال الأكثر رضا يكونون أقل في العدوانية، في السلبية وفي الإهمال كما أنهم لا يلجئون إلى تقييد الإنتاج في غالب الأحيان.
- (4) اتضح أن الأفراد العاملين ذوي مستوى الطموح المرتفع، يكونون أكثر اقتناعاً ورضاء، عكس العمال ذوي مستوى الطموح المنخفض، فقد يخفض ذلك مستوى أدائهم في العمل.
- (5) تبين أن العمال ذوي الرضا الوظيفي المرتفع، أكثر رضا عن وقت فراغهم، خاصة مع عائلاتهم و أكثر رضا عن الحياة، كما أنهم أكثر اتقانا لأدائهم في العمل.
- (6) إن زيادة درجة التوتر النفسي وضعف القدرة على الإدراك الناتجة عن عدم الرضا، قد تسبب وقوع العامل في الحوادث أو التهرب من العمل، للتخفيف من حالة التوتر، مما ينعكس سلباً على الأداء الفردي والذي يستلزم انخفاض الإنتاجية الكلية للمنظمة.

3.2. تداعيات تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

انطلاقاً من إشكالية الانعكاسات السلبية لصراعات التنظيمية على رضا الموظفين، داخل المنظمات المعنية بهذه الظاهرة، تطور وارتفع الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ما ساعد على خلق نوع من القابلية لاستعاب، أو المبادرة لفهم محتوى الأساليب المختلفة في إدارة الصراعات

التنظيمية، مع فسخ المجال أمام المفكرين والباحثين في الموضوع، لإمكانية تقييم تداعيات تطبيق هذه الأساليب على مختلف أبعاد الرضا الوظيفي، قصد تقييد الايجابيات وتدارك أوجه القصور في هذه الأساليب.

1.3.2. أثر الصراع على الرضا

ينتج الصراع في غالب الأحيان لأسباب شخصية، تكون ناتجة عن علاقات الأفراد بعضهم البعض، سواء بين العمال، أو بين العمال و الإدارة.

حيث أن لصراع التنظيمي آثار سلبية متعددة، كالمشاعر البينية نحو الأفراد والمنظمة (الرضا الوظيفي) والتي قد تقلل بدورها من درجة التعاون والتماسك بين الأعضاء في المنظمة.

لكن بالمقابل، ليس الصراع بالحالة السلبية على الدوام؛ حيث أن له آثارا إيجابية، لأن إدارته والتحكم فيه يكشفان المشاكل التي تريد المجموعات إخفاءها، كما يجعلان الصراع يحدث التقارب بين وجهات نظر أطراف الصراع، مما يرجع الوضع إلى حالة صحية أقوى، تدعم الرضا الوظيفي للأفراد [58] ص 86 حيث يمكن إبراز انعكاسات هذه الصراعات على الرضا، من خلال ما يلي:

- زيادة درجة التوتر النفسي وضعف القدرة على الإدراك، الناتجة عن تأجج الصراعات داخل المنظمة مما يتسبب في وقوع العامل في الحوادث أو الهروب من العمل للتخفيف من حالة التوتر، مع انخفاض إنتاجيته، كتعبير عن عدم رضا العامل عن الأوضاع السائدة داخل المنظمة.

- هناك علاقة تبادلية بين كل من الصراع، الإحباط، الغضب والضغط العصبي، فالصراع يؤدي إلى الإحباط الذي يؤدي بدوره إلى حالة عدم الرضا [59] ص 215

- الاستهلاك السلبي لجهد ووقت الإدارة، نتيجة تفاقم الصراعات، مما يصرف الإدارة على الاهتمام بتلبية احتياجات العامل. هذا ما سيشره بصعوبة تحقيق احتياجاته وطموحاته، التي تشكل الأساس لحالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

- انتشار الصراع يؤدي بالفرد إلى عدم الشعور بالأمان، مما ينعكس سلبا على رضاه الوظيفي.

- شيوع الاهتمام بالذات والأنانية، مع ما يصاحبها من ظواهر مرضية تعيق بناء علاقات إنسانية على أسس الأخذ والعطاء. مما يخلق شعور بعدم الرضا عن إمكانية الاستقرار أو الرغبة في الانتماء للمنظمة.

- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة، من ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة، فلا يمكن هنا للفرد

الجمع بين عاملي الرضا وعدم الرغبة في الانتماء في وقت واحد [73] consulté le 13/05/2009

- إضعاف روح الفريق في المنظمة، ما ينتج عنه عدم الرضا، لدى ذوا الروح الجماعية في أداء الأعمال.

- باعتبار الصراع يتسبب في استقطاب الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فهذا ينجم عنه فقدان الثقة بين الأفراد، مع اللجوء إلى أعمال الانتقام، مثل ترويج الإشاعات، تعطيل الآلات، فكل هذا لا يشكل مصدر للرضا لدى أفراد المنظمة.

- انخفاض الرضا لدى الأفراد عن أساليب التسيير، نتيجة الاختلال في السلوكيات لدى صناعات القرارات (أعضاء الإدارة)، كالإدراك المتحيز للأفراد والمعلومات أثناء وجود الصراع، مع تغليب العاطفة على التفكير الرشيد.

- الشعور بالانهازم لدى بعض الأفراد وما يخلفه من آثار سلبية على أدائهم، هذا الأخير الذي يعتبر كمقياس لانخفاض الرضا الوظيفي .

في حين أنه إذا ما نجحت عملية إدارة هذه الصراعات، في القضاء على الظواهر السلبية، التي تصاحب الصراع ونجحت بالمقابل في الاستفادة من إيجابيات بعض الأشكال من الصراع، فإن ذلك سيعيد الاستقرار إلى المنظمة، كما يجعل الوضع المهني صحيا أكثر، أين لا يمكن إغفال ما لهذه الحالة من أثر إيجابي على الرضا لدى أعضاء المنظمة.

من هنا يطرح التساؤل الآتي:

كيف يمكن أن تنعكس إيجابيات فاعلية عملية إدارة الصراعات التنظيمية على جوانب الرضا الوظيفي؟

2.3.2. تداعيات نجاح إدارة الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

إذا كانت بعض الدراسات الحديثة قد أقرت بوجود علاقة بين مسببات الصراع التنظيمي ومحددات الرضا الوظيفي، كما هو الحال في دراسة " العصري"، التي انتهت إلى نتيجة مفادها أن " مسببات الصراع في حد ذاتها، تعتبر أيضا من محددات الرضا الوظيفي ومن العوامل المؤثرة على الأداء ككل" [60] ص 79 وإذا كانت عملية إدارة الصراعات التنظيمية نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة. فجوهر هذه العملية يفضي من خلال مضمونه إلى التوصل لتحقيق الكثير من النتائج التنظيمية، خصوصا جانب الرضا عن البيئة الوظيفية، التي ما كان ممكنا التوصل إليها عند التعامل مع هذه الصراعات من منظور سلبي.

فما هي النقاط التي يمكن أن تبرز الدور الإيجابي الذي تؤديه عملية إدارة الصراعات التنظيمية في رفع درجة الرضا الوظيفي؟

يمكن إبراز هذا الدور من عدة جوانب، إلا أن هذه الدراسة ستتطرق إلى هذه النقطة من خلال محددات الرضا الوظيفي في حد ذاتها، ودور عملية إدارة الصراعات التنظيمية في جعل هذه المحددات ذات أثر إيجابي على درجة الرضا لدى العاملين.

وذلك من خلال النقاط التالية :

- العلاقة مع الزملاء في العمل

فإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد، إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمانة الآخرين والاتصال بهم. فهذه النقطة تعتبر جوهر عملية إدارة الصراعات التنظيمية، فإذا ما نجحت هذه العملية في الوصول إلى إحداث التقارب بين الأطراف المتصارعة، ستكون بذلك قد أتاحت تلك الفرصة للعاملين من أجل التواصل وبناء علاقات زمالة، كما تكون قد هيأت جوا اجتماعيا داخل المنظمة، يترجمه الفرد بطبعه الاجتماعي على شكل تعبير علني أو ضماني برضاه عن عمله.

- الوظيفة

فالعوامل المرتبطة بالوظيفة، سواء المتعلقة بتصميم الوظيفة (كالتكبير الوظيفي أو التوسيع الوظيفي السيطرة على الوظيفة، طبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة)، أو المتعلقة بأداء العامل للوظيفة، أي خصوصية الوظيفة بالنسبة لأداء العامل (كالشعور بالانجاز، مدى استغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل)، كل هذه العوامل لها ارتباط قوي بمشاعر الفرد، من خلال العلاقة الطردية بين هذه العوامل من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وهي بالمقابل مصادر أساسية للعديد من الصراعات التنظيمية، كما تأخذ أهمية بالغة في إطار عملية معالجة الصراعات التنظيمية، كون أن مدى فعالية ونجاح هذه الأخيرة، لا يتحقق إلا من خلال مدى نجاح الوقوف على مواطن أو نقاط الخلل في تصميم الوظائف وكيفية أدائها من طرف شغليها.

هذا، مع العمل بالمقابل على توجيه الإدارة نحو تصحيحها بما يخدم رضا من يشغل هذه الوظائف والأطراف التي لها علاقة بكل هذا. مما يساعد على عدم تكرار الصراعات التنظيمية التي تكون هذه النقائص، بؤرا تنطلق منها شرارتها الأولى.

- البيئة الوظيفية

فالفرد عند ممارسته لوظيفته، فانه في أغلب الأحيان إن لم يكن في جملها، يعمل في إطار جماعي، حيث ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة، هذه الأخيرة تعتمد على سياسات واستراتيجيات لها تأثيرها على رضا العمال عن وظائفهم، كظروف العمل المادية، نظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

فقد يؤدي إذا عدم اعتمد العنصر البشري كأساس في بناء هذه السياسات، إلى انعكاسات سلبية على مستوى الرضا الوظيفي، كما تكون بالمقابل مسببات قوية لبروز الصراعات على المستوى الأفقي والرأسي في الهيكل التنظيمي.

وعليه فان إدارة الصراعات التنظيمية ركزت على هذه الجوانب، خصوصا مسألة الاتصالات الداخلية التي تعتبر الأساس في نجاح أي عملية تغيير تبرمج في المنظمة، كما هو الحال في عملية إدارة الصراعات التنظيمية.

فإذا ما نجحت عملية إدارة الصراعات التنظيمية في القضاء على هذه العوائق، سمح ذلك للعامل بإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفعاليته الذاتية وحقق له الرضا عن بيئته الوظيفية. فتكون عملية إدارة الصراعات بشكل مدروس وممنهج، قد ساهمت في جعل هذه المحددات ذات أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

- البيئة الخارجية

هناك محددات للرضا الوظيفي لها امتداد خارج المنظمة، كالانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) الاختلاف في الجنسية بين العمال، إلى جانب البيئة الاجتماعية و الثقافية الخارجية، فالرضا العام للفرد عن الحياة بصفة عامة، له تأثير معين على رضاه الوظيفي، كما أن العوامل الخارجية قد تكون بالمقابل سببا لنشوء بعض الأشكال من الصراعات داخل التنظيم.

لذلك فان عملية إدارة هذه الصراعات التنظيمية ، قد أخذت هذا الجانب باهتمام كبير، من خلال العمل على عزل التأثيرات السلبية لبعض عوامل البيئة الخارجية، أو العمل أحيانا على توجيهها بما يخدم الاستقرار التنظيمي ويحافظ على مستويات مرضية من الرضا عن بيئة العمل.

ففي هذا الجانب، تشير العديد من الدراسات، سواء التي تتعلق بمواضيع القيادة والإشراف، أو المتعلقة بمواضيع السلوك التنظيمي ككل، إلى العلاقة القوية لنمط الإشراف المتبع بالاستقرار داخل التنظيمات وبتوجهات الأفراد تجاه وظائفهم، أيضا بسلوكياتهم المعبرة في جزء منها، على نظرتهم لأساليب القيادة المتبعة و للسياسات الإدارية، التي يستشرف من خلالها العاملين مستقبل حياتهم الوظيفية.

كما أن هناك عدة دراسات وأبحاث، توصلت إلى إثبات أن كفاية الإشراف يعتبر من المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي، حيث تشير دراسة للباحث " هيكل طه محمد" متعلقة بقياس محددات الرضا الوظيفي بجامعة صنعاء وعدن باليمن إلى تبيان هذه العلاقة [61] ص 64

حيث أشارت الدراسة، إلى أن أسلوب القيادة والإشراف المتبع بالجامعتين كان له تأثير كبير في انخفاض درجة رضا موظفيها، من خلال سوء أساليب إصدار التعليمات وعدم فسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات، كنتيجة لضعف التقاليد الإدارية، مع الثقافة الإدارية السائدة لدى المشرفين على تسيير هذه الجامعتين، فهي نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث " محمد ناجي إسماعيل" قبل أربع سنوات في دراسة أجريت بنفس الجامعة "جامعة صنعاء"، مما يعكس فشل المشرفين على هذه الجامعة، في إدراك رضا موظفيها بسبب بقاء محدد " القيادة والإشراف" يؤثر سلبا على الرضا.

فهذا الإشكال، كان ممكنا حله لو كانت هناك إدارة صحيحة وفاعلة للصراعات التنظيمية، لأن هذا الإشكال المتعلق بسوء نمط الإشراف، الذي يعتبر في حد ذاته كأقوى المسببات تأثيرا لبروز الصراع داخل المنظمة، يندرج ضمن الأولويات في إدارة الصراعات التنظيمية.

فتأثير نمط الإشراف أو سياسات التسيير الإداري، في تحديد درجة الرضا أو اعتبارها كمصادر لبعض الصراعات التنظيمية، يمكن النظر إليها من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية وإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، مع الحرص على مشاركتهم في وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجههم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، نتيجة تهيئة بيئة العمل، فاستخدام هذا الإجراء يؤدي إلى التقريب بين وجهات النظر المتعارضة من خلال:

-الإيمان بأهمية ثقافة التعاون داخل المنظمة في تخفيف أو تجنب الصراعات، مع إدراك انعكاسات ذلك على نفسية العاملين بها، من خلال شعورهم بالرضا على المناخ التنظيمي الذي يمارسون فيه ووظائفهم.
-نشر ثقافة حرية التعبير وإبداء الرأي، مما يساعد على كبح الصراعات السلبية داخل المنظمة، مع تعزيز الصراعات البناءة، مما يسهل التوصل إلى اتفاقات في حل العديد من المشاكل التنظيمية.

-حيادية الإدارة وشفافيتها في معالجة المشاكل التنظيمية، مع حرصها على معرفة احتياجات العاملين وأيضا إظهار أو إثبات الحرص على تحقيق أقصى قدر ممكن من هذه الاحتياجات.

3.3.2. إسهامات الأساليب الحديثة في إنجاح عملية إدارة الصراعات التنظيمية

بالنظر إلى كون هذه الأساليب قد قدمت كطرق علمية وعملية لإدارة الصراعات التنظيمية، كما تم وضعها في وقت كانت عدة أبحاث ودراسات قد قطعت شوطا كبيرا في مجال تحليل ودراسة العديد من الظواهر السلوكية والمتغيرات التنظيمية، أضف إلى ذلك، إدراك الباحثين والإداريين في المنظمات الحديثة لوجود علاقات، سواء مباشرة أو متعدية تربط بين مختلف الظواهر السلوكية، كان يبدو في الظاهر، أن لا علاقة تربط بين متغيراتها.

فقد جاءت هذه الأساليب في مضمونها، حاملة لفكرة أن نجاح عملية إدارة الصراعات التنظيمية، لها متطلبات مبدئية يجب مراعاتها، كما لها آثار يجب متابعتها خلال القيام بهذه العملية، مما يسهل استمرار عملية إدارة الصراعات التنظيمية بشكل تكون له النتائج المرجوة.

وعليه يمكن تلخيص أهم الإسهامات التي قدمتها مجموع هذه الأساليب في إنجاح وفاعلية عملية إدارة الصراعات التنظيمية في النقاط الآتية:

- التعامل مع الصراعات التنظيمية من منظور فكري أكثر حداثة، من خلال اعتماد طرق علمية وأكثر عملية لمعالجة هذه الصراعات.
- اقتراح حلول تتناسب أكثر مع طبيعة الصراعات القائمة داخل المنظمات، بفضل توسع وتعمق الأبحاث خصوصا فيما يتعلق بالنقاط الجوهرية لظاهرة الصراع التنظيمي¹.
- العمل على الاستفادة بأكبر شكل ممكن من إيجابيات الصراع التنظيمي، من خلال القناعة المسبقة بمزايا هذه الظاهرة السلوكية على أداء المنظمات.

- إيجاد بيئة متعاونة بين العاملين، تتبنى أهدافا مشتركة بينهم، فيسعون إلى تحقيقها. ليحل محل المنافسة غير السليمة، مع تنمية ثقافة الحوار والمناقشة بينهم، كما هو الحال في أسلوب التكامل الذي يعطي الاهتمام لتبادل المعلومات والصراحة بين مختلف الأطراف المتصارعة، من أجل التوصل إلى حلول تحقق الرضا لدى هذه الأطراف، كما أن تطبيق أسلوب التعاون يعمل على ترسيخ فكرة، أن النجاح عمل جماعي أكثر منه عمل فردي وأن التعاون سبيل لتعميق الأفكار وخلق حلول فعالة ترضي أفراد المنظمة.

¹ راجع المبحث المتعلق بالميزات والحالات التي يطبق فيها كل أسلوب من أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.

- استخدام معايير موضوعية لتقييم العاملين داخل المنظمة، دون الانحياز لأحد العاملين على حساب الطرف الآخر، من خلال تفعيل دور القيادة في الوصول إلى مستويات رضا مرتفعة عن معايير التقييم وعن عدالة المعاملة من طرف الإدارة.
- مراعاة التنسيق بين العاملين لإنجاز الأعمال، من خلال اعتماد ما يعرف بمجموعة العمل التي تتفق في القدرات والطموحات.
- العمل على إيجاد قنوات اتصال واضحة بين كافة العاملين داخل المنظمة، سواء على المستوى الأفقي أو المستوى الرأسي للهيكل التنظيمي، مع تشجيع الإدارة على الاستماع إلى وجهات نظر العاملين، باستغلال مختلف قنوات الاتصال في تسهيل هذه العملية.
- مراعاة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين داخل المنظمة، في ضوء مجموعة من المعايير المقبولة والموضوعية.
- إشراك أطراف الصراع في التعرف على أسباب ومصادر الصراع، مع مناقشتها ووضع الحلول التي تتفق مع مصالحهم الشخصية والمصالح المشتركة.
- المساهمة في معالجة إشكالية صراع الدور، من خلال التنبيه إلى أوجه القصور التي تخص تحديد المهام في بعض الوظائف، ذلك خلال مرحلة تشخيص مصادر الصراعات التنظيمية، كون صراع الأدوار وتداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين العاملين داخل المنظمة، لا يساعد على معرفة الأطراف الذين قد يكونون السبب في الصراع، مما يؤدي إلى عدم إدارة الصراعات داخل المنظمة بالشكل الصحيح.

خاتمة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل، على طبيعة الرضا الوظيفي وأبعاده، على مدى أهميته من خلال آثاره التي يلحقها بالمنظمات المختلفة، فالغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات وغيرها، تعتبر كنتائج سلبية لعدم الرضا، بينما ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، تعتبر كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا، سواء المتمثلة في العوامل التنظيمية والتي من أهمها نظام العوائد سياسات تسيير المنظمة وظروف العمل في حد ذاته، أو المتعلقة بالعوامل الشخصية النابعة من طبيعة الشخص، كمدى احترامه لذاته وتحمله للضغط، مكانته الاجتماعية ورضاه العام عن الحياة.

أما فيما يخص مسألة عملية قياس درجة الرضا الوظيفي، فتبين أنها عملية غير مستحيلة، كما كان شائعا في بعض الدراسات، على اعتبار أن المتغيرات الكيفية يمكن قياسها بكثير من الدقة – مع بقاء بعض التقريب- عن طريق المقاييس الموضوعية أو الذاتية.

وفي الأخير تم من خلال هذا الفصل، الكشف نظريا عن أثر الصراع على الرضا، مع التطرق بالتحليل والمقاربة إلى دور عملية إدارة هذه الصراعات في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبعد الإطلاع على كل من الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي، مع علاقة أو دور هذه العملية الأخيرة في الرضا الوظيفي، يتم الانتقال إلى الفصل الثالث، حيث تخضع هذه العلاقة للدراسة الميدانية.

الفصل 3

دراسة ميدانية حول دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بكليات جامعة سطيف

يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط المفاهيم التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على واقع جامعة سطيف من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الكليات التابعة لها، حيث تم اختيار هذه الجامعة لإجراء الدراسة الميدانية لاعتبارين رئيسيين، أولهما، علاقة الباحث بهذه الجامعة، كونه متخرج منها وله علاقات قد تساعد بشكل كبير على تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية، خصوصا وأن موضوع الدراسة مازال يشكل عقدة تعاني منها الكثير من التنظيمات في العالم الثالث على وجه الخصوص، كما تشير إليه العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، أما الاعتبار الثاني، فيرجع إلى المردود الضعيف لهذه الجامعة والمراتب المتدنية التي تصنف فيها بين أداء الجامعات العالمية وحتى الإقليمية والوطنية، رغم تصنيفها كأكبر جامعات الوطن من حيث الهياكل والإمكانات، مما استوجب البحث في هذه المفارقات، التي من غير شك ستكون لمحددات الرضا الوظيفي وواقع الصراعات التنظيمية علاقة بها، انطلاقا من علاقة التأثير والتأثر التي تربط بين كل من الرضا الوظيفي والصراعات التنظيمية، مع الأداء ككل، على اعتبار أن محدّدات الرضا هي في حقيقتها تشكل المصادر الرئيسية للصراعات التنظيمية، كما تشكل هذه الصراعات ومستويات الأداء، محدّدات رئيسية لدرجة الرضا.

لذلك سيتم في هذا الفصل، إتباع منهجية علمية تعين على الوصول إلى استقصاء الحقائق وتحليل المعلومة بالشكل الذي يعطي أدق الإجابات على جملة الأسئلة والفروض التي انطلقت منها هذه الدراسة، وفق ما يلي:

- 1 - التنظيم الإداري لكليات جامعة سطيف
- 2 - تقديم الإطار المنهجي للدراسة
- 3 - عرض وتحليل نتائج الاستبيان
- 4 - اختبار الفرضيات
- 5 - النتائج والتوصيات

1.3.1. التنظيم الإداري لكليات جامعة سطيف

1.1.3. لمحة تاريخية عن جامعة سطيف وأهم المراحل التي مرت لإنشائها

نشأ قطاع التعليم العالي بولاية سطيف بافتتاح المركز الجامعي في 9 أفريل 1978، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 78/133، حيث بلغ عدد طلبته حينها 260 طالبا، موزعين على عدد محدود من التخصصات، ليتم تحويلها بعد ذلك إلى معاهد وطنية للتعليم العالي سنة 1984 بمقتضى المراسيم التنفيذية رقم 84/248-243 وبتاريخ 01 أوت 1989، تحولت المعاهد الوطنية (الإعلام الآلي، الكيمياء البيولوجيا، العلوم الاقتصادية، الإلكترونيك، الميكانيك) إلى جامعة والتي أصبحت منذ 17 أكتوبر 1992 تحمل اسم المجاهد المرحوم فرحات عباس.

وتطبيقا للتنظيم الهيكلي الجديد للتعليم العالي و البحث العلمي، فلقد تم خلال السنة الجامعية 1999-2000 بمقتضى المرسوم رقم 98/393 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998، تقسيم جامعة سطيف إلى ست (06) كليات هي: [78] ص. ص. 07-05

- كلية العلوم FACULTE DES SCIENCES

- كلية الحقوق FACULTE DE DEROIT

- كلية الهندسة FACULTE DES SCIENCES DE LINGENIEUR

- كلية الطب FACULTE DES SCIENCES MEDICALES

- كلية الآداب و العلوم الاجتماعية FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES SOCIALES

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير FACULTE DES SCIENCES ECONONOMIQUES ET DE GESTION

هذا و تتوفر الجامعة على كفاءات علمية عالية من الأساتذة المؤطرين في مستويات التدرج و ما بعد التدرج، المقدر عددهم ب 1473 أستاذا، يضمون تأطير حوالي 49596 طالب للسنة الجامعية 2009-2010 موزعين عبر 34 قسم، من بينهم 267 طالب أجنبي من 22 جنسية عربية وإفريقية مختلفة.

ولأن المكتبة الجامعية تعتبر من أهم المرافق التي تأخذ كمييار لتقييم وتقويم الجامعات. فجامعة سطيف تضم مكتبة مركزية ذات سمعة وطنية، من خلال تميز شكلها الهندسي واحتواء رفوفها على أكثر من 79838 كتاب في مختلف التخصصات (374998 نسخة)، كما تجاوز عدد المجلات بها 1205 عنوان، إضافة إلى حوالي 3000 مذكرة ماجستير ودكتوراة، كما تتوفر على ثلاث قاعات للإنترنت بها 250 جهاز إعلام آلي لمساعدة طلابها على الاتصال المباشر بأحدث المنشورات والبحوث العلمية، هذا ما أهلها سنة 2009 لأن تستضيف التجربة الأولى في تجريب نظام التدفق العالي للإنترنت بسرعة 20ميغا/ثا، كما تعمل حاليا على اعتماد بطاقات مكتبية ممغنطة (magnétique) قصد تحسين خدماتها

ومواكبة الثورة التكنولوجية العالمية في هذا المجال، هذا بعد أن نجحت من قبل في تطبيق نظام البحث الآلي لضمان تقديم خدماتها لأكبر عدد من طلبتها وبأسرع وقت ممكن.

وتعتبر جامعة سطيف من بين الجامعات الأكثر نشاطا في مجال البحث العلمي، حيث تضم حوالي 40 مختبر معتمد، أغلبها في التخصصات العلمية والتكنولوجية، حيث توج نشاطها في ظهور أسماء عدة باحثين في مختلف المجالات المتخصصة وذات السمعة، من خلال نوعية وكمية البحوث المنشورة بها.

2.1.3. وظائف وأهداف جامعة سطيف

كأي تنظيم اجتماعي، فجامعة سطيف قد حددت لها مجموعة من الوظائف، كما سطرت لها مجموعة من الأهداف، مستمدة أساسا من الإصلاحات التي مست قطاع التعليم العالي في الجزائر، حيث يمكن تلخيص أهم الوظائف المسندة لهذه الجامعة والأهداف المرجوة منها فيما يلي:

الوظائف :

إذا كان نشوء قطاع التعليم العالي في الجزائر بعد الاستقلال، قد تزامن مع مرحلة قطعت فيه الجامعات على المستوى العالمي أشواطا كبيرة في تطوير أهدافها وتجديد هياكلها التنظيمية، خصوصا بعد عصر الإصلاح أين تطورت الجامعات بصورة سريعة وتعددت اهتماماتها ووظائفها وأهدافها استجابة للثورتين الصناعية والتعليمية اللتان شهدهما العصر الحديث، خصوصا بعد تطوير برامج تكوينية جامعية متخصصة مع أواخر القرن التاسع عشر، بهدف إمداد المجتمع الحديث بالكفاءات التي تتطلبها تعقيداته وتطوراته المستمرة، مع إقران البحث العلمي بخدمة المجتمع.

وهو النهج الذي حاولت الجامعات الجزائرية إتباعه، من خلال محاولة استيعاب تطورات ومتغيرات العصر الحديث الذي ظهرت فيه، سعيا لتنمية أفراد مجتمعها من خلال الاستثمار الفكري في أفرادها.

وعلى العموم، لاحظ إيفانيا رستورابوزو E. Rastrorasposo أن الوظائف الرئيسية للجامعة تتلخص في ثلاث نقاط أساسية، من خلال قوله " يبدو جليا أنه هناك اتفاقا اجتماعيا سواء كان ظاهريا أو ضمريا حول طبيعة الجامعة بأنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة، وأن من وظائفها الأساسية التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع" [65] ص 135

1 - التعليم وإعداد القوى البشرية

يعتبر التعليم من الوظائف الأساسية التي تؤديها الجامعة، كما أن كافة الدول تهتم بالإشراف عليها ورسم سياساتها المستقبلية، حيث تخصص لها أكبر قدر ممكن من الميزانية السنوية، ذلك إيمانا بأن للتعليم وظيفة أساسية وفعالة في تنمية المجتمع وتحقيق تقدمه وتطوره ورسم خطته التنموية والاقتصادية، فالتعليم إذن هو المقياس الذي نقيس به مدى تقدم مجتمع من غيره.

فعلى الجامعة أن تنمي لدى طلابها، الاتجاه الصحيح نحو التخصص والمعرفة بصفة عامة، مع تزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من تحصيل المعرفة بأنفسهم، حيث يمكن أن ينظر إلى الجامعة من زاوية إنتاجها للقوى البشرية المدربة على أنها مؤسسة إنتاجية... كما يمكن أن ينظر إليها على أنها استثمار في الموارد البشرية [23] ص 23

وتعني جامعة سطيف، كغيرها من الجامعات الجزائرية والدولية بالتعليم الجامعي، من خلال تسخير جميع الوسائل والإطارات والهياكل والإمكانات المادية والبشرية لإنجاح هذه العملية ومسايرة التطورات العالمية عبر محاولات الإصلاح المتوالية.

2 - تطوير البحث العلمي وتنميته

يعتبر البحث العلمي من أهم الوظائف الجامعية، لماله من دور كبير ومهم في تطوير العلوم واختراع التكنولوجيا وتطويرها، فالتطور الذي يشهده العالم في الكثير من الدول المتقدمة، كان نتيجة الأبحاث الرائدة التي قامت بها مراكز البحوث والجامعات، فيكون البحث العلمي "نتيجة تحسس ومواجهة صعوبات يجب التغلب عليها أو فراغات يجب ملؤها إذا ما شئنا للحياة الإنسانية أن تدوم وتتطور من خلال التقدم في العلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية: إدارة، أعمال، أدب، دين... ومن خلال التفاعل بينهما [2] ص. ص 80-81

كما أن البحث العلمي ضروري لرفع مستوى هيئة التدريس في الجامعة بيداغوجيا وعلميا، مع رفع مستوى التحصيل العلمي عند الطلبة، فعلى الجامعة أن تعمل على خلق توازن بين عملية التعليم من جهة والبحث العلمي من جهة أخرى.

3 - ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية

إن الجامعة بما تملكه من رصيد ثقافي وعلمي وبما تتضمنه من كفاءات، فهي مجتمع المثقفين والعلماء وهي قبل غيرها معنية بهذا الميدان المهم، الذي تنعكس فيه الشخصية الوطنية للمجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر، فهي الفادرة على احتواء التراث الوطني والقومي والعالمي والعمل على إحيائه وترقيته للمساهمة في التنمية الوطنية.

إن الوظائف المسندة للجامعة الجزائرية، لا تختلف كثيرا عن وظائف الجامعات في مختلف بقاع العالم ولقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003 مهام الجامعة الجزائرية في المادة رقم 05، كما يلي [77] ص 05

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث العلمي.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

كما وضح هذا المرسوم في المادة رقم 06 منه، المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العالمية والوطنية.
 - تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- فالوظائف الثلاثة المشار إليها، على درجة كبيرة من الأهمية، كما أن كل وظيفة جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأخرى، فالتدريس دون إجراء بحوث ميدانية وتجريبية، يعتبر تجميدا لعضو هيئة التدريس فلا جديد في عمله، كما أن الاستمرار في البحث العلمي لا يتم إلا من خلال الإطلاع والتحديث ووضعه في إطاره التربوي الفكري والمجتمعي وإلا فإن عدم الإحساس بقضايا ومشكلات المجتمع ضياع لطاقت الجامعة سواء البشرية أو المادية أو العلمية.

الأهداف:

تعتبر الأهداف المختلفة للجامعة، عن هويتها وفلسفتها، المستمدة بدورها من فلسفة المجتمع الموجودة فيه فلكل مجتمع فلسفته الخاصة. والتي توجهه في الفكر والعمل وتحدد له الأهداف والسياسات والوظائف المطلوبة.

من هنا يمكن تحديد بعض الأهداف التي تسعى الجامعة الجزائرية إلى تحقيقها، فلقد أكدت إصلاحات 1971 للتعليم العالي، على ضرورة ربط التعليم العالي بالحقائق الوطنية وجعلها في خدمة المجتمع، حيث يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- تكوين الإطارات المؤهلة التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.
 - ضمان التكوين الكمي والنوعي الذي يسمح لهذه الإطارات بمواجهة جميع التحديات التي تواجه المجتمع.
 - العمل على تكريس مبدأ تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع.
- وعلى الرغم من التطورات التي عرفتتها الجامعة الجزائرية، فإن هذه الأهداف بقيت كما هي، كما أكد عليها دستور 1996.

على هذه الأسس، فإن الهدف الأساسي للجامعة، هو بدون شك المساهمة في تكوين الإطارات والكفاءات البشرية في مختلف المجالات، فمؤسسات المجتمع ومرافقه بمختلف أنواعها وأشكالها، بحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة، لهذا كان من الضروري أن تكون الجامعة على وعي تام باحتياجات المجتمع من القوى البشرية العملية في مختلف المجالات، على المدى القريب والبعيد، كما يجدر بالجامعة حرصها على الاهتمام بنوعية مخرجاتها قبل التفكير في رفع كمها.

3.1.3. التنظيم الإداري لجامعة سطيف

بالنظر إلى الجامعة على أنها تنظيم اجتماعي يتمتع بهيكل تنظيمي، على هذا الأساس، فتنظيم الجامعة هو الشكل الذي تتبناه الجامعة بغرض تحقيق أهدافها، أما الهيكل التنظيمي فهو الذي يحدد لكل فرد دور محدد وعمل معين يقوم به، مع تحديد العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة للجامعة. ولأن جامعة سطيف تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وهي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

فوفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 أوت 2003، تتكون الجامعة الجزائرية في ظل نظام الكليات من الهيئات التالية:

- المجلس الإداري
- المجلس العلمي
- رئاسة الجامعة
- الكليات
- الأقسام العلمية

1. المجلس الإداري

يتكون وفقا للمادة رقم (10) من المرسوم السابق الذكر من:

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
 - ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
 - ممثل عن والي الولاية التي يوجد بها مقر الجامعة.
- وتحدد عهدة هذا المجلس حسب المادة رقم (12) من نفس المرسوم بـ 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ويتداول هذا المجلس فيما يأتي:

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.

- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.
- كما يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

2. المجلس العلمي للجامعة

حسب المادة رقم (20) من المرسوم السابق يتشكل هذا المجلس من:

- رئيس الجامعة رئيسا.
 - نواب رئيس الجامعة.
 - عمداء الكليات.
 - مديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت.
 - رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد.
 - مديري وحدات البحث إن وجدت.
 - مسؤولي المكتبة المركزية للجامعة.
 - ممثلين (02) عن الأساتذة في كل كلية.
- وحسب المادة رقم (21) من نفس المرسوم، يتاح لهذا المجلس إبداء توصياته فيما يلي:
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
 - مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام.
 - حصيلة التكوين والبحث للجامعة.
 - برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - برامج التظاهرات العلمية للجامعة.

كما يقترح توجيهات وسياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، أيضا إبداء رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسها، يجتمع هذا المجلس مرتين في السنة في دورة عادية ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية، إما بناء على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وإما من رئيس المجلس أو بطلب من ثلثي أعضائه حسب المادة رقم (23) من نفس المرسوم.

3. رئاسه الجامعة

تضم تحت سلطة رئاسة الجامعة ما يلي:

- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة.
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة.

ويتكفل النواب بما يلي:

- التكوين العالي للتدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- التكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- العلاقات الخارجية والتعاون والاتصال والتظاهرات العلمية
- التنمية والاستشراف والتوجيه

4. الكليات

بمقتضى المرسوم رقم 98/393 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998، تضم جامعة سطيف ست (06) كليات تشمل تخصصات مختلفة وهي:

- كلية العلوم
- كلية الحقوق
- كلية الهندسة
- كلية الطب
- كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ووفقا لنفس المرسوم السابق الذكر تتكون الكلية من:

مجلس الكلية: ويتكون من:

- عميد الكلية رئيسا.
- رئيس المجلس العلمي للكلية.
- رؤساء الأقسام.
- ممثلين (02) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبيين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
- مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت.
- ممثلين (02) عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- ممثل منتخب من طرف الطلبة عن كل قسم.

حيث يبدي هذا المجلس توصياته فيما يلي:

- آفاق تطوير الكلية.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية. كما يقوم المجلس باقتراح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع على تحقيق أهدافها.
- يجتمع هذا المجلس مرة واحدة كل ثلاثة أشهر في دورة عادية، بناء على استدعاء من رئيسه، كما تحدد كيفية سير هذا المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المجلس العلمي للكلية:

حسب المرسوم السابق في مادته (43)، يتكون هذا المجلس إضافة إلى عميد الكلية من الأعضاء الآتيين:

- نواب العميد.
 - رؤساء الأقسام.
 - رؤساء اللجان العلمية للأقسام.
 - مدير أو مديري وحدات البحث أو مخابر البحث إن وجدت.
 - ممثلين (02) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم.
 - مسؤول مكتبة الكلية.
- وتتمثل مهام هذا المجلس في إبداء رأيه وتوصياته حول مايلي:
- تنظيم التعليم ومحتواه.
 - تنظيم أشغال البحث.
 - اقتراح برامج البحث.
 - اقتراحات إنشاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث، أو غلقها.
 - اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
 - مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم.
 - اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج واقتراح لجان مناقشتها.
 - اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
 - دراسة حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بأراء المجلس وتوصياته، كما يمكنه الحضور في أي مسألة أخرى متعلقة بالجانب البيداغوجي أو العلمي المعروضة من طرف العميد.

5. الأقسام العلمية

تختلف الأقسام العلمية في تخصصاتها العلمية والمعرفية، غير أنها تشترك في كونها وحدات إدارية وعلمية، تؤدي رسالتها ومهامها المطلوبة لجامعة اليوم، فنجاح الأقسام العلمية في تحقيق أهدافها، دليل على نجاح الكليات التي تنتمي إليها، كما أن سمعة الكليات مرهونة بسمعة أقسامها العلمية.

وقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في المواد 34-35-36 على التوالي، أن الأقسام العلمية تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويشتمل القسم العلمي على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، كما يضم مخابر عند الاقتضاء، حيث يكلف القسم العلمي بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه، مع إنجازها وتقييمها ومراقبتها، كما يزود القسم بلجنة علمية ويسيره رئيس القسم.

وفيما يخص اللجنة العلمية للقسم ووفقا لما ورد في المادة رقم (48) من نفس المرسوم، فإنها تضم زيادة على رئيس القسم (06) إلى (08) ممثلين عن الأساتذة، منتخبين لمدة (03) سنوات قابلة للتجديد من بين الأساتذة الدائمين والذين هم في وضعية نشاط لدى القسم، حيث ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة (03) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

وتتمثل أهم مهام هذه اللجنة فيما يلي:

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه.
- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية.
- إبداء رأيها في حسيطة الأعمال البيداغوجية والعلمية.
- اقتراح برامج البحث.
- اقتراح فتح الشعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها.
- تحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

وبالتطرق إلى مهام رئيس القسم، وجب الانتباه إلى صعوبة ممارسة هذا المنصب من منطلق أن رؤساء الأقسام، هم في الحقيقة أفراد من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية، لذلك تعددت مهامهم بين :

- مهام إدارية: من منطلق ما يتطلبه المنصب الإداري المشغول.
- مهام بيداغوجية: على أساس أن كل رئيس قسم هو في الأساس عضو من الهيئة التدريسية بالكلية.

وبالرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للجامعة الجزائرية، فإنه لا يوجد ما يحدد مهام وأدوار رئيس القسم، إلا ما ورد في المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، الذي جاء فيه " إن رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته".

ولقد وضح المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته (56)، أن رئيس القسم يعين لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

فـرئـيـس القـسـم عـلـى هـذا الأـسـاس، يـعـيـن وـلا يـنـتـخـب، فـعـمـيـد الكـلـيـة هـو المـسـؤـول الأـوـل عـن اـخـتـيـاره، فـهـو الـذي يـخـتـاره ثم يـأخـذ رآي رئـيـس الجـامـعـة لـيـعـود قـرـار التـعـيـيـن آخـر المـطـاف لـوزـيـر التـعـلـيـم العـالـي، كـونـه المـسـؤـول الأـوـل عـن قـطـاع التـعـلـيـم العـالـي.

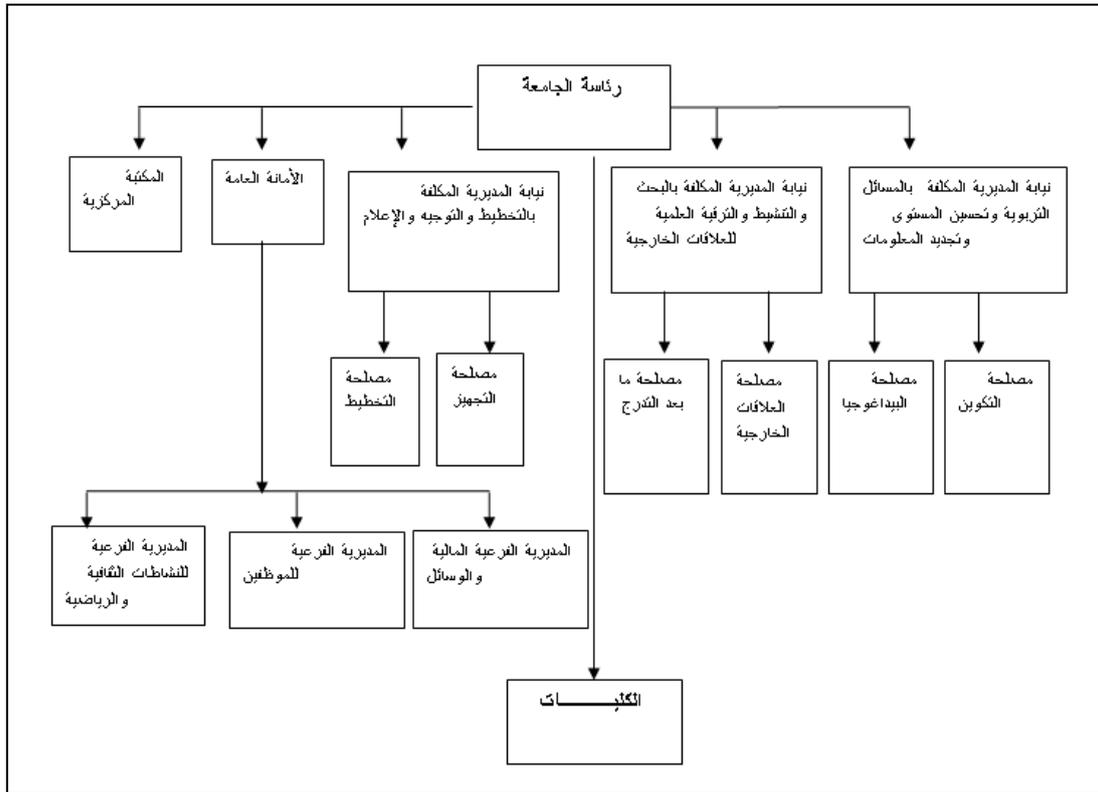
حـيـث يـعـتـمـد هـذا الـاـخـتـيـار فـي الجـامـعـة الجـزائـريـة، حـسـب آراء مـعـظـم رؤـسـاء ورئـيـسـات الأـقـسـام العـلـمـيـة وكذا عـمـدـاء الكـلـيـات، عـلـى سـمـعـة الأـسـتـاذ بـالـدـرـجـة الأـوـلى داخـل القـسـم وعلـى نـشـاطـاتـه العـلـمـيـة، زـيـادـة عـلـى الرـتـبـة العـلـمـيـة والأـقـدمـيـة فـي العـمـل، بـذـلـك فـإن اـخـتـيـار وتـعـيـيـن رئـيـس القـسـم لا تـحـكـمـه مـعـايـير واطـحـة ومـحـدـدة والتـسـاؤـل الـذي يـطـرح فـي هـذه النـقـطـة بـالذات، مـتـعـلـق بـكـيـفـيـة اـكـتـشـاف الشـخـص الـذي يـتـسـم بـقـدـرات وسمـات شـخـصـيـة، تـجـعـله مؤهـلـا لـهـذا المنـصـب، فـطـبـيـعـة هـذه القـدـرات تـبـقـى رـهـيـنـة المـعـايـير الـتي يـراها مـتـخـذو القـرـار.

6. المصالح المشتركة

تضم جامعة سطيف كغيرها من جامعات الوطن، مجموعة من الأجهزة المشتركة تتمثل في مايلي:

- المكتبة المركزية
- مديرية الأنشطة الرياضية العلمية والثقافية
- خلية متابعة أنشطة المخابر
- النوادي
- الخدمات الجامعية
- مركز التعليم المكثف للغات
- مركز السمعي البصري

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة سطيف:



شكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لجامعة سalford [78] ص 15

4.1.3. التنظيم الإداري للكليات

وفقاً لنفس المرسوم السابق الذكر تتكون الكلية من:

- مجلس الكلية: ويتشكل من :
 - عميد الكلية
 - رئيس المجلس العلمي للكلية
 - رؤساء الأقسام.
 - مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت.
 - ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.
 - ممثلين (02) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
 - ممثلين (02) عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

ويجتمع هذا المجلس مرة واحدة كل ثلاثة أشهر في دورة عادية، بناءً على استدعاء من رئيسه، كما تحدد كيفية سير هذا المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولهذا المجلس رأيه وتوصياته فيما يلي:

- آفاق تطوير الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- مشروع ميزانية الكلية.
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها كما يبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

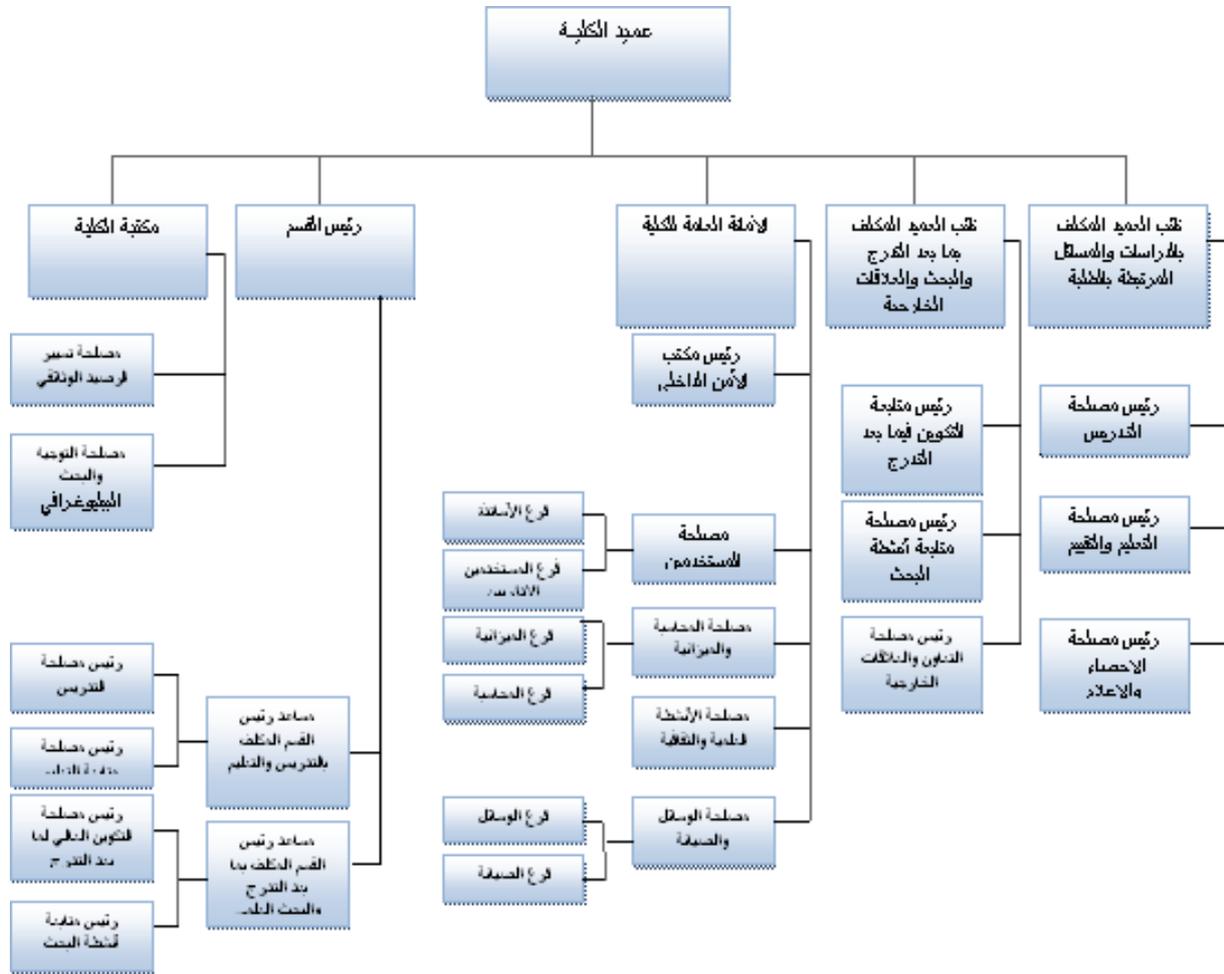
● المجلس العلمي للكلية

إضافة إلى عميد الكلية يتشكل هذا المجلس من:

- نواب العميد.
 - رؤساء الأقسام.
 - رؤساء اللجان العلمية للأقسام.
 - مدير أو مديري وحدات البحث أو مخابر البحث إن وجدت.
 - ممثلين (02) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم.
 - مسؤول مكتبة الكلية.
- ولهذا المجلس آراءه وتوصياته فيما يلي:
- تنظيم التعليم ومحتواه.
 - تنظيم أشغال البحث.
 - اقتراح برامج البحث.
 - اقتراحات إنشاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها.
 - اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
 - مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم.
 - اعتماد مواضيع البحث فيما يعد التدرج واقتراح لجان مناقشتها.
 - اقتراح لجان التأهيل الجامعي.

كما يقوم هذا المجلس، بدراسة حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية، التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته، كما يمكنه الحضور في أي مسألة أخرى متعلقة بالجانب البيداغوجي أو العلمي المعروضة من طرف العميد.

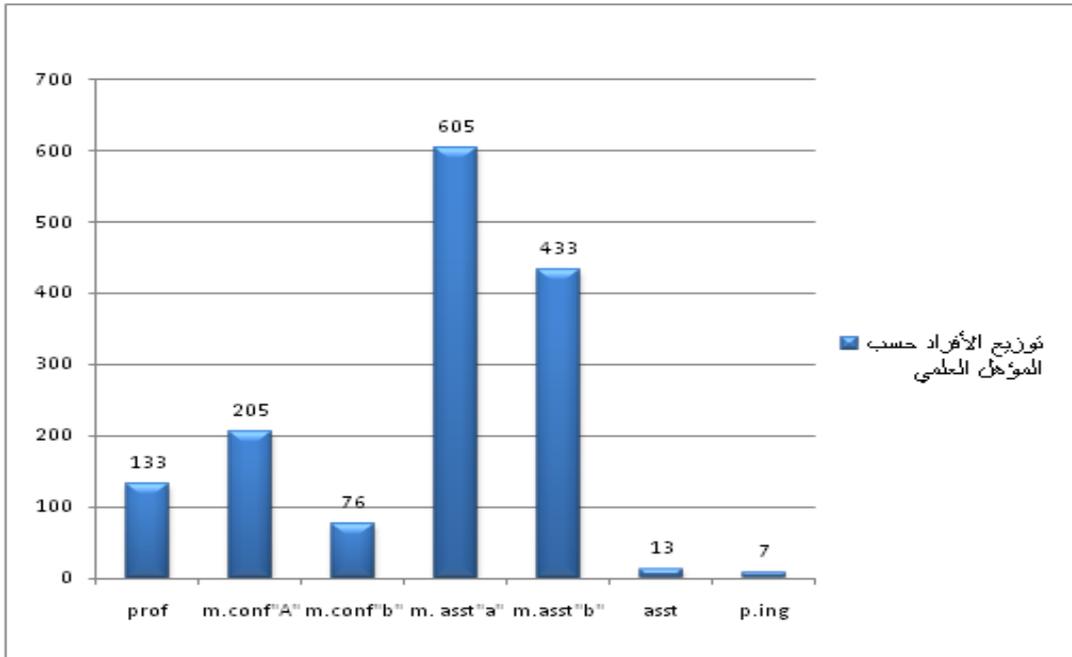
والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:



شكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي للكلية (المديرية الفرعية للموظفين)

5.1.3. عموميات حول الموارد البشرية

إحصائيات الموارد البشرية لسنة الجامعية 2010/2009

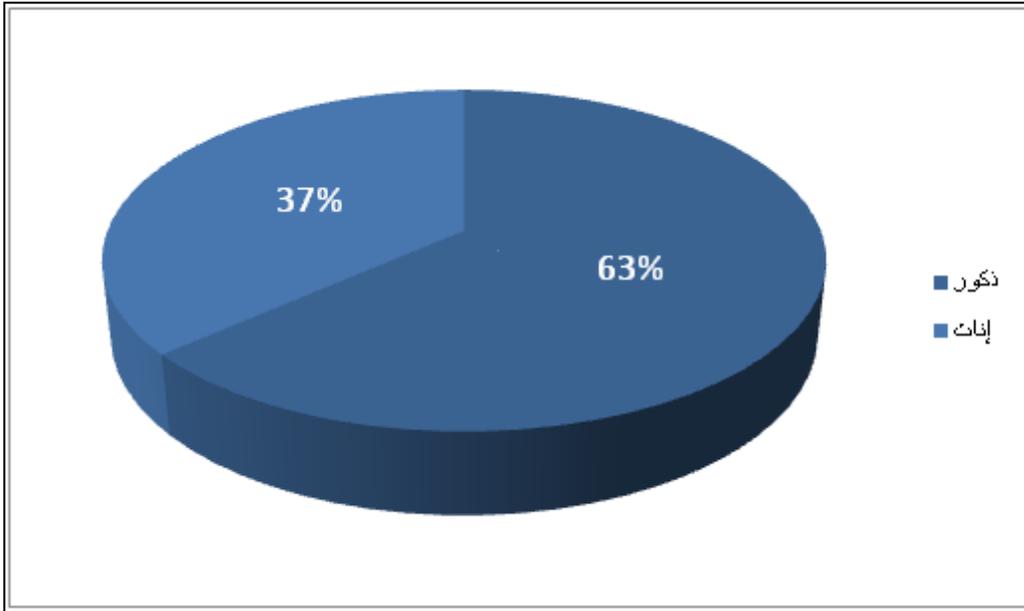


شكل رقم 16: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي (من إعداد الباحث)

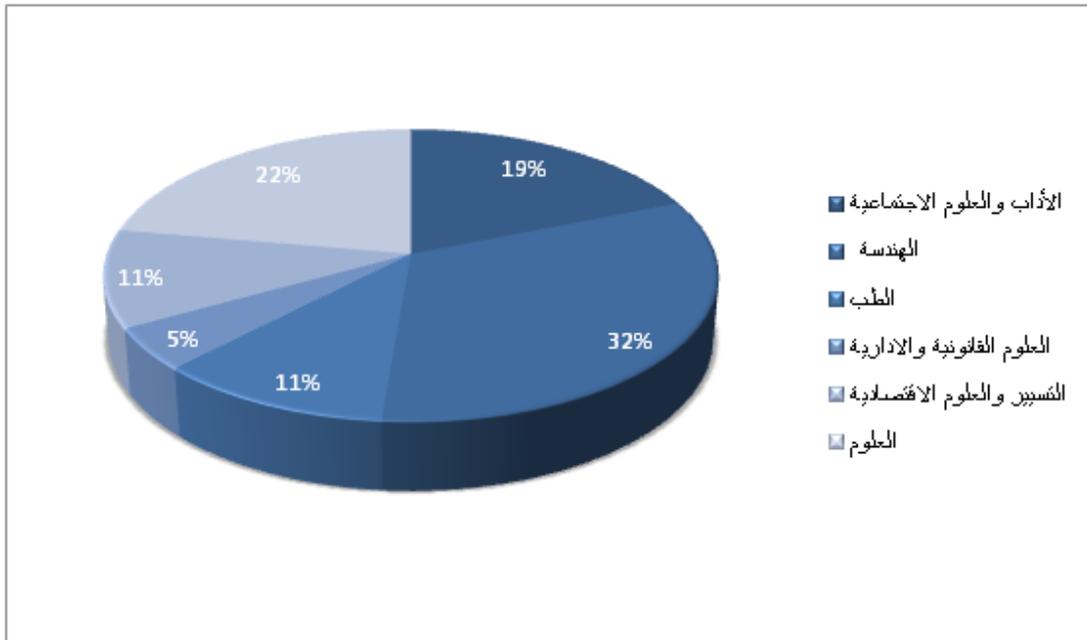
وفي الجدول التالي شرح لمعنى الرموز الظاهرة في الشكل أعلاه:

جدول رقم 04 : شرح لمعاني الرموز الظاهرة في الشكل رقم (16) (من إعداد الباحث)

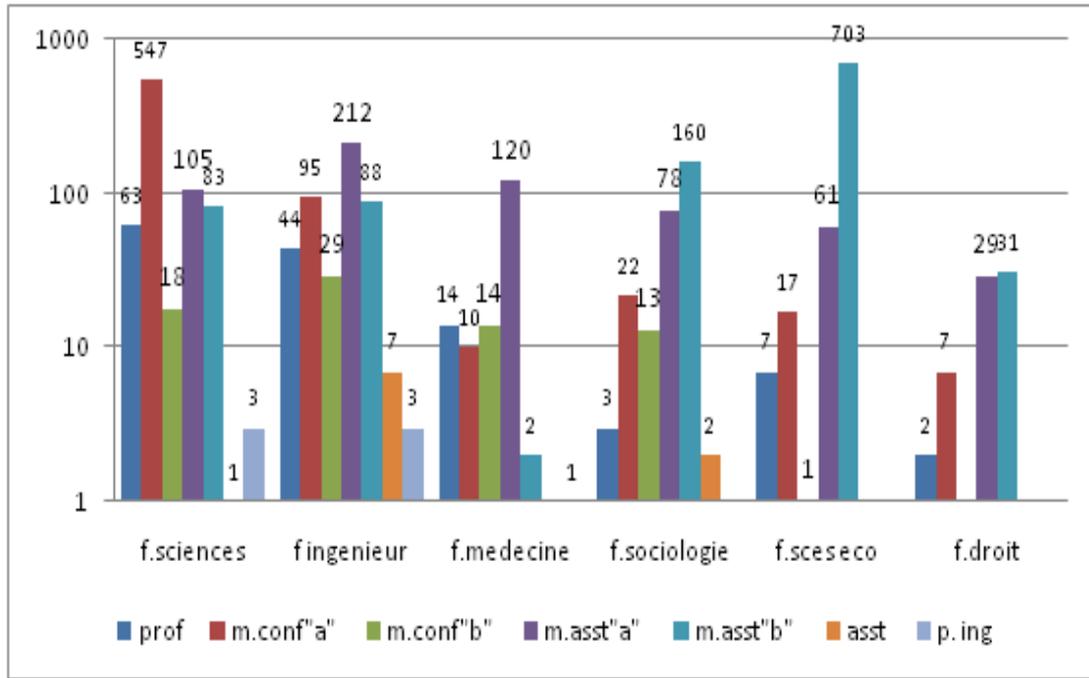
sense	المعنى	الرمز
professeur	أستاذ التعليم العالي	Prof
Maitre conference (a)	أستاذ محاضر صنف (أ)	M. c. a
Maitre conference (b)	أستاذ محاضر صنف (ب)	m.c. b
Maitre assistant (a)	أستاذ مساعد (أ)	m.a.a
Maitre assistant (b)	أستاذ مساعد (ب)	m.a.b
assistant	أستاذ معيد	Asst
Maitre technician	أستاذ تقني	p.ing



شكل رقم 17: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس (من إعداد الباحث)



شكل رقم 18: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي (من إعداد الباحث)



شكل رقم 19: توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الكليات حسب متغير المؤهل العلمي (من إعداد الباحث)

وفي الجدول أدناه شرح لمعنى الرموز المعتمدة في الشكل أعلاه:

جدول رقم 05 : شرح لمعاني الرموز الظاهرة في الشكل رقم 19 (من إعداد الباحث)

الرمز المعتمد	المعنى اللغوي	الرمز المعتمد	المعنى اللغوي
f. sciences	كلية العلوم	Prof	أستاذ التعليم العالي
f. ing	كلية علوم المهندس	m.c.a	أستاذ محاضر صنف (أ)
f. medicine	كلية الطب	m.c.b	أستاذ محاضر صنف (ب)
f. socio	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية	m.a.a	أستاذ مكلف بالدروس صنف (أ)
f.sce-eco	كلية التسيير والعلوم الاقتصادية	m.a.b	أستاذ مكلف بالدروس صنف(ب)
f.droit	كلية الحقوق	Asst	أستاذ معيد

2.3. الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد الدراسة العلمية على وصف وكشف الظواهر الاجتماعية، مع شرح أسباب وجودها وتفسيرها بالاعتماد على منهج يسمح بانتهاج الخطوات، لذلك سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم ومجالات الدراسة وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وتقنياتها.

1.2.3. المنهج المستخدم وأدوات التحليل

المنهج المستخدم:

يرتبط صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس، ارتباطا قويا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه، وإذ تحاول الدراسة الحالية الوقوف على طبيعة الأساليب المتبعة لحل الصراعات التنظيمية على مستوى كليات الجامعة ميدان الدراسة، مع محاولة معرفة درجة وقوة تأثير الأساليب المتبعة على رضا الأساتذة عن عملهم.

لذلك فقد اكتسى المنهج الوصفي التحليلي، طابعا لهذه الدراسة، ذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع، فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كميا أو كينيا، حيث سيساعد على وصف الموضوع المراد دراسته في إطار منهجية علمية، للإجابة عن الأسئلة المطروحة مع إشكالية الدراسة وذلك بتحليل المعلومات المتحصل عليها والوصول إلى استنتاجات، تساعد على كشف الحقائق بعد الوصول بالنتائج في شكل أرقام يمكن تفسيرها وتحليلها، عن طريق الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية باستخدام النسب المئوية ثم التعليق عليها .

أدوات التحليل:

إن أي دراسة علمية، لا بد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات، من أجل الوصول إلى حقائق تتصف بالعلمية وتكشف عن حقيقة الإشكالية محل الدراسة، كما أن أداة البحث هي الوسيلة التي تمكن الباحث من جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، فما دام ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات، حيث أن الفرضيات المراد التأكد من صحتها هي التي تحدد أدوات البحث، فقد تم اعتماد الأدوات التالية لإجراء هذه الدراسة:

1 -المقابلة الشخصية

تم اعتماد هذه الأداة قصد الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها المقابلة، كأداة هامة من أدوات الدراسة وكانت المقابلات التي تمت، من نوع المقابلات غير المقننة وهي أسلوب من أساليب الحصول على المعلومات، حيث تعطي فيها الفرصة للتعبير عن الآراء بحرية تامة، دون الالتزام الكامل بالأسئلة المخططة من قبل ويكون الغرض من الأسئلة المستخدمة فيها، هو توجيه الحديث لخدمة أغراض الدراسة من دون أن يشعر المبحوث بذلك، فكانت هذه المقابلات مع:

- بعض رؤساء الأقسام العلمية بالكليات ميدان الدراسة، بغرض معرفة أهم الأدوار المتوقعة منهم وأهم الجوانب التي يركزون عليها في تعاملاتهم مع الأساتذة، طرق تعيينهم، الصعوبات التي تواجههم... الخ.
- بعض أعضاء هيئة التدريس، ممن لديهم أقدميه في مجال التدريس الجامعي، بغرض التعرف على أهم الجوانب المرتبطة بعملهم، درجة رضاهم عنها، مستوى علاقاتهم بزملائهم داخل الكلية.

أما في إطار جمع البيانات الإحصائية حول مجتمع الدراسة، فقد أجريت مقابلات مع رئيس مصلحة الموظفين على مستوى عمادة الجامعة، كذا رؤساء مصالح الإحصاء بكليات الجامعة، في مقابلات سادها تكتم عن المعلومات المطلوبة بشكل كبير وغير مبرر إطلاقا، خصوصا من طرف من لا يملك الباحث علاقات شخصية معهم.

أما ما تجدر الإشارة إليه أيضا، بالنسبة إلى هذه المقابلات، أن الإجابات كانت متحفظة، خصوصا من طرف رؤساء الأقسام العلمية المصنفة خارج نطاق العلوم الإنسانية، فغالبيتهم يؤكدون على غموض أدوارهم وعدم وضوحها، زيادة على عدم وجود إطار تنظيمي موحد يحدد ما لهم وما عليهم، مع إبداء الأغلبية منهم، عدم تجاوب بمجرد التطرق إلى موضوع إدارة الصراعات التنظيمية القائمة في إطار نطاق إشرافهم وعدم الرغبة في الخوض في هذا الموضوع محل الدراسة الحالية، مع وجود تجاوب كبير عند التطرق للموضوع بشكل غير مباشر، مما يعطي صورة واضحة عن فلسفة الحوار ونمط إدارة هذه الأقسام العلمية، على الرغم من هذا، فقد أفادت هذه المقابلات في أخذ صورة أقرب عن واقع الإشكالية المطروحة بهذه الكليات.

أما فيما يتعلق بالمقابلات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، فقد ساعدت بشكل أحسن في الحصول على بعض المعلومات التي لم يتم الانتباه إليها، خلال التطرق للجانب النظري من موضوع الدراسة، خصوصا تلك المتعلقة بتعاملاتهم مع زملائهم ورؤساء أقسامهم.

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات الدقيقة عن المجتمع المدروس، فهو يتمثل في استمارات تحتوي كل استمارة على مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات، ترتيب عبارات وأسئلة مفتوحة) يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، فالاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة، فيما يخص جمع المعلومات، كون المقابلة – رغم إيجابياتها الكثيرة - تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان فنقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها، حيث أن أكثرها هو تأشير على الإجابات المختارة، لذلك فإنها تحضي باستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان وهو ما يجعل الباحثين في العلوم الإنسانية كثيرا ما يلجئون إليها .

وفي هذا البحث، تم اعتماد هذه الأداة من خلال إعداد استمارة، تتكون من جملة من الأسئلة ذات مصطلحات مبسطة ومفهومة، كما قدمت الأسئلة بطريقة غير مباشرة نظرا لحساسية الموضوع لدى بعض الأفراد وتجنبنا للفهم الخاطئ لمغزى الدراسة، حيث كانت الأسئلة مغلقة وموزعة على أربع محاور رئيسية مسبوقة بالبيانات العامة كما يلي :

البيانات العامة

المحور الأول: مستوى الصراعات التنظيمية

المحور الثاني: مصادر الصراعات التنظيمية

المحور الثالث: أساليب إدارة الصراعات التنظيمية

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

وقد تبنى الباحث في هذا الاستبيان، الشكل المغلق للأسئلة، الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال تماشيا مع تطبيق الباحث لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرج، قصد قياس عبارات الاستبيان.

حيث يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث الأولى، قائمة العبارات التالية :

موافق جدا، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقا

ومن أجل المعالجة الإحصائية وإدخال المعطيات إلى برنامج SPSS، تم إعطاء درجة معينة لكل عبارة

من العبارات السابقة كما يلي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، غير متأكد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق إطلاقاً (1) أي درجة واحدة.

في حين يقابل كل عبارة من عبارات المحور الرابع، قائمة العبارات التالية:

راضي جداً، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي إطلاقاً
ومن أجل المعالجة الإحصائية، تم كذلك إعطاء درجة معينة لكل عبارة من العبارات السابقة كما يلي :
راضي جداً (5) درجات، راضي (4) درجات، راضي إلى حد ما (3) درجات، غير راضي (2) درجتان
غير راضي إطلاقاً (1) أي درجة واحدة.

تحليل البيانات:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة، فقد تم استعمال جملة من الأساليب الإحصائية، ذلك باعتماد الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package for Social Sciences**) والمعروف اختصاراً ب (**SPSS**)، حيث ساعد هذا البرنامج على استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي بحدوده الدنيا والعليا المعتمدة في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$) وللحصول على طول الخلية الصحيح، تم تقسيم المدى على طول خلايا المقياس فكانت النتيجة: $0.80 = 5/4$
ليتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، قصد الحصول على الحد الأعلى للخلية، فكانت النتائج التالية:

- (1 – 1.80) تمثل (غير موافق إطلاقاً / غير راضي إطلاقاً) لكل عبارة باختلاف المحور.
- (1.81 – 2.60) تمثل (غير موافق / غير راضي) لكل عبارة باختلاف المحور.
- (2.61 – 3.40) تمثل (غير متأكد / راضي إلى حد ما) لكل عبارة باختلاف المحور.
- (3.41 – 4.20) تمثل (موافق / راضي) لكل عبارة باختلاف المحور.
- (4.20 – 5.00) تمثل (موافق بشدة / راضي جداً) لكل عبارة باختلاف المحور.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية، لتحديد استجابات أفراد العينة المبحوثة مع عبارات محاور الدراسة.
- المتوسط الحسابي، لقياس مدى الارتفاع والانخفاض في استجابات أفراد العينة المبحوثة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع ترتيب هذه العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- المتوسط الحسابي المرجح، قصد قياس استجابات الأفراد المبحوثين على محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري، لقياس مدى انحراف استجابات أفراد العينة المبحوثة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، مع كل محور من المحاور المعتمدة، كونه يساعد على ترتيب العبارات والمحاور وفق المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح، لأن الانحراف المعياري يبين التشتت في الإجابات، فإذا كان الانحراف المعياري > 1 الصحيح، يعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، أما في حالة الانحراف المعياري < 1 أو $= 1$ الصحيح، فيعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

2.2.3. العينة ومجالات الدراسة

عينة الدراسة:

بعد الإطلاع على صفات المجتمع الكلي، اتضح أنه يحتوي على فئات مختلفة، كما وأن هذا المجتمع يعد مجتمعا طبقيًا، حيث أن اختيار العينة فيه، ينبغي أن يعتمد على أسلوب العينة الطبقية، التي يقصد بها الأخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة أو صفات معينة، لها علاقة بالظاهرة المدروسة، فيعد هذا التقسيم يتم أخذ عدد من الأفراد من كل طبقة، يتناسب مع العدد الكلي من الأفراد المنتمين لها، حيث يتم سحب الأفراد من تلك الطبقة، إما بشكل عشوائي أو بشكل منظم.

وباعتماد الجدول الآتي:

جدول رقم 06: توزيع الأساتذة من الفئتين على كليات الجامعة (من إعداد الباحث)

المجموع	أساتذة ذووا منصب نوعي	أساتذة ممارسين	الكليات
159	09	150	كلية العلوم الاقتصادية
			كلية الآداب
278	17	261	كلية الهندسة
478	19	459	كلية الحقوق
69	10	59	كلية الطب
161	13	148	كلية العلوم
328	16	312	المجموع الكلي
1473	84	1389	

كانت العينة كالتالي:

فئة الأساتذة ذوا منصب نوعي : عدد المبحوثين من هذه الفئة كان 63 فرد، أخذت بنسبة 75%.
فئة الأساتذة الممارسين: عدد المبحوثين كان 306 فرد أي بنسبة 22%.

وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (من إعداد الباحث)

الفئة الجنس	الأساتذة الإداريين		الأساتذة الغير إداريين	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذكر	63	100%	227	74.18%
أنثى	0	0.00%	79	25.82%
المجموع	63	100%	306	100%

يبين الجدول رقم (07)، أن 78.59% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث في هذه العينة 21.41%، حيث يتفق هذا إلى حد كبير والتوزيع النسبي لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي ترتفع فيه نسبة الذكور عن الإناث، كما يلاحظ السيطرة المطلقة لفئة الذكور على المناصب الإدارية بالنسبة لهذه العينة وهي نتيجة متوقعة سلفا، لكون أن المعطيات المقدمة سابقا عن مجتمع الدراسة، تكشف عن عدم تمكن أي فرد من فئة الإناث، من شغل أي منصب إداري، كثقافة وتقاليد سائدة في أغلب الجامعات الجزائرية.

وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (من إعداد الباحث)

الفئة الخبرة	الأساتذة الإداريين		الأساتذة الغير إداريين	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	11	17.46%	98	32.03%
05 – 10 سنوات	29	46.03%	134	43.79%
أكثر من 10 سنوات	23	36.51%	74	24.18%
المجموع	63	100%	306	100%

يبين الجدول رقم (08) أن نسبة 44.17% من الأساتذة من الفئتين، كانت مدة خبرتهم في التدريس بين 05 و 10 سنوات، كأكبر نسبة مسجلة، تليها نسبة 29.54% والتي تمثل الأساتذة من الفئتين الذين لم تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 05 سنوات، بينما بلغت نسبة الأساتذة من الفئتين، الذين تتجاوز مدة الخبرة لديهم 10 سنوات 26.29% ، كما تشير النسب المئوية في الجدول، أن معيار الأقدمية في شغل المناصب الإدارية كان له اعتبار هام، حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين تحصلوا على مناصب إدارية ممن كانت لهم خبرة في التدريس أكثر من 05 سنوات 82.54%.

وصف عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي:

جدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأكاديمي (من إعداد الباحث)

الأساتذة الغير إداريين		الأساتذة الإداريين		الفئة التخصص الأكاديمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19.28%	59	23.81%	15	الآداب و العلوم الاجتماعية
16.34%	50	22.22%	14	الهندسة
22.22%	68	22.22%	14	العلوم
09.15%	28	12.70%	08	الطب
11.76%	36	7.94%	05	الحقوق
21.24%	65	11.11%	07	التسيير والاقتصاد
100 %	306	100 %	63	المجموع الكلي

يبين الجدول رقم (09)، أن 49.32% من الأساتذة ذوا تخصص علمي، تليه نسبة 50.68% من الأساتذة ذوا تخصص علوم إنسانية، كما يمثل الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية في كليات ذات تخصص علوم إنسانية 42.86%، بينما تقابلها 57.14% من نفس الفئة ذات تخصصات علمية، أما الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية فبلغت نسبتهم 47.71% في التخصصات العلمية، تقابلها نسبة 52.29% ضمن نفس الفئة متخصصة في العلوم الإنسانية، حيث تأثر هذه النسبة ايجابيا على إجراء الدراسة الميدانية، من خلال سهولة الإجابة على الاستبيان من طرف أفراد العينة المبحوثة، كون الأساتذة المتخصصين في العلوم الإنسانية أكثر استيعابا للمفاهيم المقدمة في الاستبيان.

1 - المجال المكاني

فيما يخص الجانب المكاني، فقد ركزت هذه الدراسة على مستوى الكليات الست التابعة لجامعة فرحات عباس بسطيف، حيث شملت الدراسة كافة الأقسام العلمية التابعة لهذه الكليات والمقدر عددها بـ 31 قسم علمي، إضافة إلى رئاسة الكليات الست.

2 - المجال الزماني

أما زمنياً فقد استهلّت الدراسة بمرحلة استطلاعية بكليات الجامعة خلال أبريل 2009، حيث تم خلالها إجراء حوارات استطلاعية مع عينة من الأساتذة ورؤساء الكليات والأقسام، ليتم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي واسترجاعها خلال بداية سنة 2010.

3-المجال البشري:

تم توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع فئة الأساتذة من الجنسين بمختلف رتبهم العلمية والموزعين على كل الأقسام العلمية التابعة للكليات الست محل الدراسة، حيث تم تصنيفهم إلى أساتذة ذوي مناصب إدارية نوعية (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية ونوابهم) وأساتذة ممارسين.

3.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1.3.3. المحور الأول : مستويات الصراع التنظيمي

جدول رقم 10 : تحليل فقرات مستوى الصراعات التنظيمية (من إعداد الباحث)

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	مدى الموافقة					الوزن النسبي
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
1	توجد خلافات بين الأقسام بخصوص العمل	ك	110	116	72	41	30	50,38%
		%	0,30	0,31	0,19	0,11	0,08	2,51
2	يوجد خلاف بين الأساتذة حول كيفية أداء العمل	ك	99	102	76	56	36	49,20%
		%	0,27	0,28	0,20	0,15	0,10	2,46
3	ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب وجود جماعات لها قيم ومصالح مشتركة	ك	11	16	30	120	192	32,51%
		%	0,03	0,04	0,08	0,32	0,52	1,62
4	توجد خلافات ونزاعات داخل إدارات الأقسام	ك	32	15	73	116	133	37,071%
		%	0,09	0,04	0,20	0,31	0,36	1,85
5	يخفي الأساتذة عدم الارتياح لبعضهم البعض أثناء العمل	ك	31	88	88	72	90	48,171%
		%	0,08	0,24	0,24	0,19	0,24	2,41
6	تتأزم العلاقات بين الأساتذة بسبب خلافات العمل	ك	30	17	71	119	132	37,32%
		%	0,08	0,05	0,19	0,32	0,36	1,86

من خلال نتائج الجدول أعلاه (رقم 10) يمكن استخلاص النتائج التالية :

- 1 - هناك تباين ملحوظ إلى حد ما في مستويات تركيز الصراعات التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.62 و 2.51، لتتحصر بذلك الأوزان النسبية بين 32.51% و 50.38%.
- 2 - من خلال النسب المئوية التي تربط كل عبارة بدرجة معينة من الدرجات الخمس لمقياس ليكرت يلاحظ أن:
 - درجتي موافق وموافق جدا من مقياس ليكرت أخذت في هذه الدراسة أكبر نسبة مع عبارة " توجد خلافات بين الأقسام بخصوص العمل" بنسب 29.81% و 31.44% على التوالي، مما يستنتج مبدئياً أن أغلب المستجوبين متأكدون من وجود صراعات داخل الإدارة بشكل ملموس ومدرك.
 - بينما درجة عدم التأكد أخذت أكبر نسبة لعبارة " يخفي الأساتذة عدم ارتياح تجاه بعضهم البعض أثناء العمل" بنسبة 23.85%، حيث أن الأساتذة غير متأكدين من مدى وجود صراعات خفية بينهم.

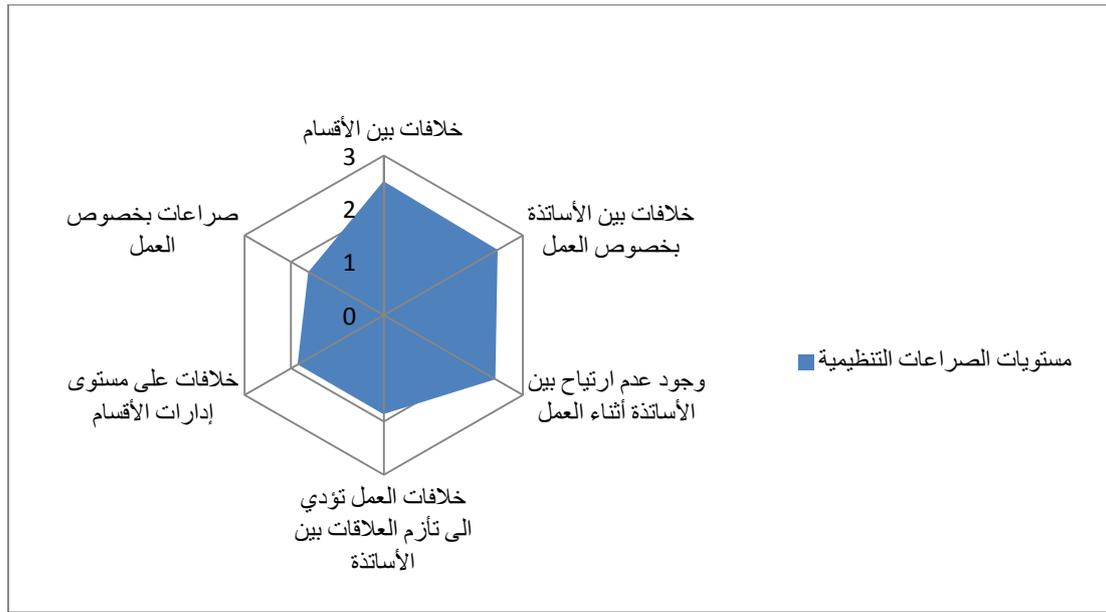
- في حين سجلت أكبر نسبة لدرجاتي عدم الموافقة وعدم الموافقة إطلاقاً، مع عبارة " ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب وجود جماعات ذات قيم ومصالح مشتركة" بنسبة 32.52% و 52.03%، مما يعني استبعاد وجود صراعات بين الجماعات بالنسبة لفئة الأساتذة وتركز هذا النوع من الصراعات بين الجماعات التي تنتمي إلى قسم معين، وهو ما يبرر بالاستقلالية الكبيرة التي يتمتع بها الأساتذة في ممارسة مهامهم، مع ميل الأغلبية منهم إلى عدم الاحتكاك بالمشاكل الإدارية، لدوافع تتعلق في أغلب الحالات بالاستفادة من برامج توزيع ساعات العمل وقاعات التدريس.

3- من خلال المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها، يمكن ترتيب مستويات الصراعات التنظيمية تنازلياً، كما يلي :

جدول رقم 11 : الترتيب التنازلي لمستويات الصراعات التنظيمية على مستوى الكليات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة
1	توجد خلافات بين الأقسام بخصوص العمل	2.52	50.38%	1
2	يوجد خلاف بين الأساتذة حول كيفية أداء العمل	2.46	49.20%	2
5	يخفي الأساتذة عدم الارتياح لبعضهم البعض أثناء العمل	2.41	48.17%	3
6	تتأزم العلاقات بين الأساتذة بسبب خلافات العمل	1.86	37.32%	4
4	توجد خلافات ونزاعات داخل إدارات الأقسام	1.85	37.07%	5
3	ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب وجود جماعات ذات قيم ومصالح مشتركة	1.62	32.51%	6
	المتوسط الحسابي الكلي والوزن النسبي الكلي	2.12	42.44%	

كما يمكن اختصار هذه النتائج في الشكل اللاحق:



شكل رقم 20 : مستويات الصراعات التنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف (من إعداد الباحث)

حيث يمكن مما سبق، استخلاص ما يلي:

- 1- شكل الوزن النسبي لعبارة " توجد خلافات بين الأقسام بخصوص العمل " 50.38%، بمتوسط حسابي قيمته 2.52 من 05 ، أي أن أفراد العينة، يعتقدون أن نسبة الصراعات بين الأقسام موجود بشكل متوسط ، يرجع بالأساس إلى وجود نقاط تماس بين هذه الأقسام تؤدي إلى خلافات، كإشكالية وجود قاعات تدريس مشتركة بين الأقسام في بعض الكليات، مما يصعب وضع البرامج وتوزيع ساعات العمل بين الأساتذة، أو إجراء تعديلات عليها من طرف رئيس قسم معين دون الحصول على موافقة الأقسام الأخرى.
- 2- أخذت العبارة " يوجد خلاف بين الأساتذة حول كيفية أداء العمل " وزن نسبي قدره 49.20 % ومتوسط حسابي قيمته 2.46، مما يعني أن الأفراد المبحوثين، لم يوافقوا بشدة على وجود خلافات تتعلق بكيفية أداء العمل ويرجع هذا إلى الاستقلالية الكبيرة التي تمنح للأستاذ الجامعي في أداء مهامه زيادة على درجة الوعي، الذي تتمتع به هذه الشريحة من المجتمع بالمسؤولية الملقاة على عاتقها.
- 3- كان الوزن النسبي لعبارة " يخفي الأساتذة عدم الارتياح لبعضهم البعض أثناء العمل " 48.17 % بمتوسط حسابي قيمته 2.41، مما يعني أن الأفراد المبحوثين غير متأكدين من وجود حالات عدم ارتياح بين زملائهم أثناء العمل، حيث يفسر ذلك بطبيعة العمل، التي تفرض وجود نوع من العلاقات تكون أطرافها قادرة على توجيهها نحو الإيجابية.

4- أخذت العبارة " تتأزم العلاقات بين الأساتذة بسبب خلافات العمل " وزن نسبي قدره 37.32% ومتوسط حسابي قيمته 1.86، أي أن الفئة المبحوثة، تعتقد أن الخلافات البسيطة بينهم لا يمكن أن تؤدي إلى درجة تأزم العلاقات والدخول في صراعات، لكون الفئة المبحوثة، تتمتع بدرجة عالية من الوعي والتعليم وتتميز بالمبادرة في حل الخلافات، مع قدرتها على إيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن لأي خلافات تظهر بين أفرادها.

5- أخذت العبارة " توجد خلافات ونزاعات داخل إدارات الأقسام " وزن نسبي قدره 37.07% ومتوسط حسابي قيمته 1.85، مما يعني أن الأفراد المبحوثين غير متأكدين من وجود صراعات بارزة على مستوى الإدارة .

6- شكل الوزن النسبي للعبارة " ينشأ توتر بين الأساتذة، بسبب وجود جماعات ذات قيم ومصالح مشتركة " 32.51% بمتوسط حسابي قيمته 1.62، مما يعني أن الأفراد المبحوثين، لا يعتقدون بأن وجود الاختلاف في القيم أو وجود مصالح مشتركة بين بعض من الأساتذة، التي تتشكل على أساسها جماعات مصالح، يؤدي إلى بروز صراعات، مما يعني أن الصراعات بين الجماعات من فئة الأساتذة ضئيلة جداً، وهذا تبرره العقلانية التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي كإطار مثقف، قادر على تجاوز الخلافات البسيطة مع زملائه بشكل ايجابي وفي أقرب فرصة تتاح له، لتوجيه العلاقات نحو الايجابية.

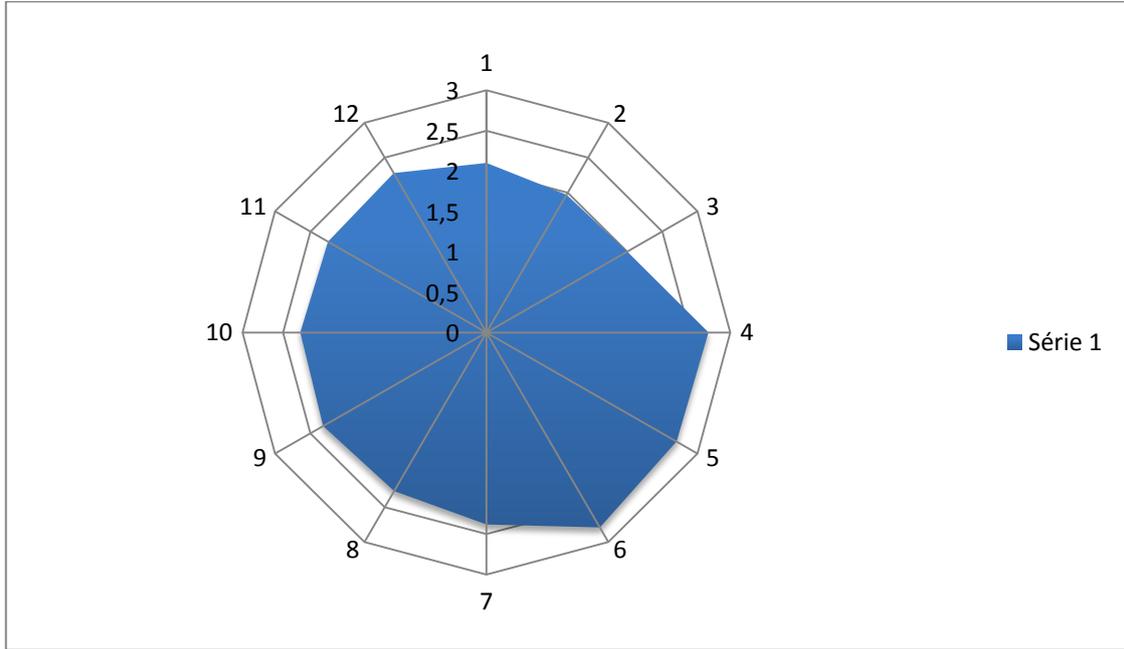
ومن خلال النتائج السابقة، التي كانت فيها المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان محصورة على المجال (1.62 – 2.52) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين 32.51% و 50.38%، كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لمجموع عبارات المحور 2.12 بوزن نسبي 42.40%، أي أقل من 50%، مما يعني أن مستويات الصراع التنظيمي على مستوى كليات جامعة سطيف، كانت منخفضة إلى حد ما، سواء كانت بين الأفراد أو على مستوى الجماعات أو بين الجماعات المختلفة أو بين الأقسام، خاصة بين الأساتذة الذين لا يحتكون كثيراً بالمشاكل الإدارية، مع إبداء الانضباط والوعي بالمسؤولية في أداء عملهم.

2.3.3. المحور الثاني : مصادر الصراع التنظيمي

جدول رقم 12 : تحليل فقرات المحور الثاني (من إعداد الباحث)

رقم العبارة	العبارات	التكرارات النسبة	مدى الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	إطلاقاً
1	الاختلاف بين أهداف الشخصية	ك	40	49	70	120	90
		%	0,08	0,13	0,19	0,32	0,24
2,10							
2	تعارض متطلبات العمل مع الطموحات الشخصية	ك	69	61	39	80	120
		%	0,19	0,16	0,10	0,22	0,32
1,97							
3	انتشار العصبية ذات العلاقة باختلاف الأفكار والقيم	ك	75	66	40	70	120
		%	0,20	0,18	0,11	0,19	0,32
1,99							
4	محدودية الموارد المسخرة لتسهيل أداء المهام	ك	90	135	100	13	31
		%	0,24	0,36	0,27	0,03	0,08
2,73							
5	نقص الإمكانيات البشرية	ك	82	126	98	33	30
		%	0,22	0,34	0,26	0,09	0,08
2,70							
6	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل كافي	ك	102	151	79	25	12
		%	0,28	0,41	0,21	0,07	0,03
2,79							
7	غموض في مصادر الحصول على المعلومة	ك	31	88	78	82	90
		%	0,08	0,24	0,21	0,22	0,24
2,38							
8	المدى الزمني لوصول المعلومة	ك	29	75	83	83	89
		%	0,08	0,20	0,22	0,22	0,24
2,28							
9	قصور في قنوات الاتصال المعتمدة لتبليغ المعلومة	ك	25	79	77	92	96
		%	0,07	0,21	0,21	0,25	0,26
2,32							
10	عدم إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	ك	26	74	82	83	104
		%	0,07	0,20	0,22	0,22	0,28
2,29							
11	الانحراف الإداري لدى بعض الرؤساء	ك	24	68	80	91	106
		%	0,06	0,18	0,22	0,25	0,29
2,25							
12	عدم فعالية الإدارة في صنع القرارات بنجاحة	ك	25	73	84	79	108
		%	0,07	0,20	0,23	0,21	0,29
2,28							

كما يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي :



شكل رقم 21 : متوسطات تأثير أسباب الصراع التنظيمي (من إعداد الباحث)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن التوصل إلى استخلاص مجموعة من النقاط كما يلي:

- تبرز النسب المئوية، الظاهرة في الخانات المقابلة لدرجات مقياس ليكرت والبالغة 60 خانة، عدم وجود اتفاق بشكل كبير بين الأفراد المبحوثين، عن أي عبارة من العبارات السابقة، رغم التعبير بشكل بارز بدرجتي " موافق " و " غير موافق " .
- أخذت الخانة التي تشكل تقاطع بين العبارة " عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل كافي " ودرجة " موافق "، أكبر وزن نسبي قدره 40.92 % وهو السبب الذي يتفق عليه الأفراد المبحوثين على أنه مصدر رئيسي في ظهور الصراعات التنظيمية.
- تراوحت الأوزان النسبية لعبارات الاستبيان بين 39.4 % و 55.8 % وهي نسب متوسطة.

وعموما سيتم تحليل النتائج السابقة، وفق المصادر الأساسية للصراعات التنظيمية، كما يلي:

أولا : أسباب متعلقة بمحدودية الموارد

- 1 -الوزن النسبي لأفراد العينة في الفقرة " عدم توفر الحوافز المادية بشكل كافي " 55.8%، مما يدل على أن قلة الموارد المادية، تعتبر مصدر بارز من مصادر إثارة الصراعات التنظيمية، ما يتفق مع ما توصلت إليه عدة أبحاث في منظمات مختلفة، فالتأثيرات السلبية لقلة الموارد داخل المنظمات ظاهرة فرضتها طبيعة النفس البشرية في مختلف جوانب الحياة الوظيفية.

2- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل " 54% مما يدل على حاجة كليات جامعة سطيف إلى أساتذة إضافيين، من أجل الرقي بالمستوى التعليمي خاصة حل إشكالية الاكتظاظ داخل قاعات ومدرجات التدريس، بحيث تجاوز عدد الطلبة في بعض المدرجات المحسوبة على كليات العلوم الإنسانية 250 طالب في المدرج الواحد. وهو ما يجعل التواصل بين الأستاذ وجميع الطلبة شبه مستحيل.

3- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل " 54.6%، فرغم أن محدودية الموارد المادية غالباً لا تشكل سبباً قوياً لبروز الصراعات التنظيمية مقارنة بالأسباب الأخرى، إلا أن الموظفين بكليات جامعة سطيف يرون العكس في واقعهم العملي، ما يعني أن أفراد العينة المبحوثة ركزوا اهتمامهم على إشكالية نقص قاعات التدريس وسوء برمجة ساعات العمل وهو ما تكرر على لسان الفئة المبحوثة خلال توزيع الاستمارات.

ثانياً : أسباب متعلقة بتعارض الأهداف

1- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " انتشار التكتلات (les clans) بين الموظفين على أساس القيم المشتركة أو المصالح المتبادلة " 40%، مما يعني أن أفراد العينة المبحوثين غير متأكدين تماماً من وجود جماعات مصالح داخل كلياتهم، غير أن النسبة القليلة التي تؤيد هذا الطرح هي ممن لهم احتكاك بالمشاكل الإدارية وهو ما تم ملاحظته أثناء توزيع البيانات وأثناء سنوات الدراسة بهذه الجامعة، خاصة على مستوى أقسام كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التاريخ، قسم الإعلام الآلي، فرغم انتشار هذه الثقافة بشكل محدود إلا أن انعكاساتها السلبية كبيرة جداً على مستوى مؤسسات قطاع التعليم العالي، نظراً لطبيعة العمل وما يفترض أن يكون عليه الموظفين.

كما يمكن أن يرجع الباحث هنا السبب إلى الدور السلبي الكبير الذي يؤديه ويفرضه بعض رؤساء الأقسام ونوابهم نظراً لطبيعة شخصيتهم التي لا يفضلها الكثير من الموظفين بالأقسام التابعة لهم، هذه الوضعية التي كان سببها طريقة تعيين هؤلاء الأساتذة في مثل هذه المناصب الإدارية الحساسة، باعتبار القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية الأساسية، إذ يقع في أسفل البناء التنظيمي للجامعة، فإذا صلحت القاعدة صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها على أحسن حال، ذلك لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة، فريئس القسم العلمي يجب أن يتميز بالقدرة على التحول الجذري من الخصوصية إلى العمومية ومن الفردية إلى الجماعية، فدوره كأستاذ يكون حراً في تصميم مقرره الدراسي وفق رؤيته الخاصة في إطار تخصصه، أما دوره كرئيس قسم فيفرض عليه الانصياع لما يمليه عليه الآخرون مع إمام أوسع بما يقوم به مرؤوسيه، مما يضعه في موقع صراع بين الولاء للمجال العلمي والولاء للإدارة العليا ما يستوجب النظر بأهمية إلى عملية اختيار من يشغل هذا المنصب على أساس تعدد الأدوار وتناقض الأهداف.

2- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " تعارض متطلبات العمل مع الطموحات الشخصية " 42% فهذه النسبة تعبر إلى حد ما عن وجود شعور بالانتماء إلى هذه الجامعة لدى الأفراد المبحوثين، رغم وجود بعض الجوانب السلبية في واقع حياتهم الوظيفية، لكن ما تجدر الإشارة إليه هنا هو إقرار بعض المستجوبين، بشعورهم أن طبيعة عملهم خلقت نوعاً من الاغتراب عن المحيط الخارجي، من خلال عدم قدرتهم على توصيل أفكارهم إلى المجتمع بشكل مباشر أو تكوين علاقات تخدم مصالحهم خارج الجامعة، مما شكل مصدر إحباط لديهم، عبر عنه بعضهم بعدم تمتعهم بفرض سلطتهم خارج

أسوار الجامعة على أساس مكانتهم الاجتماعية، ما انعكس سلبيا على مستوى حياتهم الوظيفية في جانب العلاقات مع الزملاء.

3 -الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل " 39.4%، مما يشير إلى أن أفراد العينة المبحوثة لا يعتقدون بشكل كبير بوجود اختلافات بين أهدافهم الشخصية وأهداف العمل وهو ما يجعل من هذا السبب مصدرا ضعيفا لنشوء صراعات داخل بيئتهم الوظيفية.

ثالثا : أسباب متعلقة بنمط الاتصال

1 -الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " غموض في مصادر الحصول على المعلومة " 47.6% مما يعني أن نسبة كبيرة من الأساتذة مجبرة على الدخول في حالة رفض وصراع مع الإدارة من جهة، بسبب تلقي صعوبات في الحصول على معلومات ذات العلاقة بممارسة المهام، كما تنشأ صراعات بين الأساتذة بسبب اختلاف في مصادر الحصول على المعلومة، مما يعني وجود قصور في ممارسة بعد نمط الاتصال كأحد أهم أبعاد الاتصال التنظيمي، المحددة لقيمة ونوعية التغذية الراجعة عن إيصال المعلومة إلى الأساتذة وهو ما يؤثر بشكل سلبي على عملية اتخاذ القرار وعدم التمكن من الاطلاع على بعض السلوكيات التنظيمية التي تتبع تبليغ قرار معين خاصة عندما يكون مضمونه التغيير.

2 -الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " المدى الزمني لوصول المعلومة " 45.4%، حيث تعبر هذه النسبة عن درجة ملحوظة من الاستياء تجاه الفترة الزمنية التي يحصلون فيها على مختلف المعلومات التي يحتاجون إليها في ممارسة وظائفهم، مما يشير إلى وجود خلل في فعالية أساليب الاتصال على مستوى الكليات المدروسة، مع ممارسة منخفضة لبعده وسائل الاتصال كأحد أهم أبعاد الاتصال التنظيمي، حيث يجد الأساتذة نفسه مجبر على البحث عن معلومة معينة تخصه باللجوء إلى لوح الإعلانات التقليدي الذي يحوي عشرات الإعلانات التي لا تخصه، مما يأخذ منه الوقت ويدخله في حالة نفسية تقوده إلى الصراعات مع أطراف معينة كشكل من أشكال التعبير على هذه الحالة.

3 - الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " قصور في قنوات الاتصال المعتمدة لتبليغ المعلومة " 46.4%، فعدم فعالية قنوات الاتصال في تبليغ المعلومة له علاقة قوية ومباشرة بما تم الإشارة إليه أنفا بخصوص مصدر المعلومة والمدى الزمني لوصولها، حيث شكلت إشكالية الاتصال بالكليات المدروسة، مصادر ذات تأثير قوي على الصراعات التنظيمية وعدم الرضا، من خلال القصور الكبير الذي يميز قنوات الاتصال المعتمدة لتبليغ المعلومات، رغم أنه من المفروض أن تكون هذه الكليات ذات ريادة في تسخير تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في تسيير شؤون موظفيها وطلبتها، مع المساهمة في التحكم بهذه التكنولوجيا بشكل يؤهلها لمسايرة هذا التطور التكنولوجي السريع والتحكم في أدق خصوصيته.

1- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات " 45.8%، بالرغم من أن المنطق في إدارة شؤون جماعة أو منظمة معينة يفرض إشراك أو استشارة أفرادها في اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم، كون إقصاء متخذي القرار لمن يعينهم القرار المتخذ، نوع من سلب الحقوق، يلاحظ أن نسبة 45.8% من أفراد الفئة المبحوثة وهي نسبة مرتفعة نظرا لمنطقية ومشروعية هذا المطلب، لديها شعور بأن حقوقها مهضومة في جانب المساهمة في اتخاذ القرارات، مما جعلها تعتقد أن هذه النقطة مصدر قوي لبروز صراعات على مستوى كلياتهم، يحركها بشكل أقوى الأفراد المقتنعين بقدرتهم على المساهمة في صنع القرارات الصحيحة والفاعلة في إدارة شؤون العمل.

2- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " الانحراف الإداري " 45%، مما يشير إلى أن أفراد العينة المبحوثة، يعتقدون بأن الانحرافات الإدارية لبعض المسؤولين، تساهم بشكل قوي في خلق صراعات تنظيمية على مستوى كلياتهم، حيث يعبر وجود حالات من الانحرافات الإدارية بهذه الكليات، عن عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات لدى بعض الإداريين بالشكل الذي يحافظ على ثقة المرؤوسين برؤسائهم ورضاهم عن نمط الإشراف، مما يجعل العلاقات في هذا الاتجاه تسير نحو الاختلاف والتصادم المفضي إلى صراعات ذات طابع تنظيمي.

3- الوزن النسبي لأفراد العينة في العبارة " عدم فعالية الإدارة على صنع القرار " 45.6%، حيث يلاحظ أن نفس النسبة تقريبا في العبارتين السابقتين أخذتها هذه العبارة، كنتيجة تلقائية لعدم الاقتناع بأسلوب الإدارة في تسيير شؤون الأساتذة، مما جعل من أفراد العينة المبحوثة، يعتقدون أن الإدارة لم تثبت فعاليتها في صنع القرارات الصحيحة والفاعلة وهو ما يرونه بالمقابل سبب يساهم في تأجيج الصراعات لعدم الاقتناع بمرود هذه الإدارة من طرف المرؤوسين.

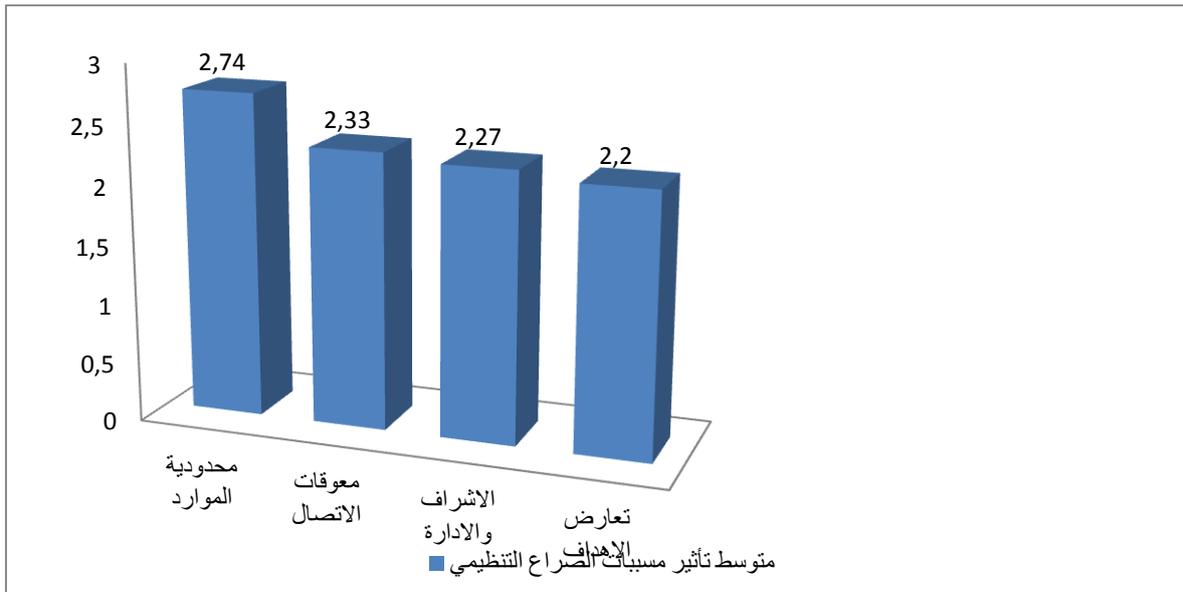
حيث تعبر هذه النسب، عن وجود إشكالية كبيرة في جانب مشكلة اتخاذ القرار على مستوى هذه الكليات أين عبرت نسبة 45% من المستجوبين، عن اقتناعهم بعدم وجود فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما يعتقدون بالمقابل أن الانحرافات الإدارية ساهمت بشكل كبير في هذه الإشكالية، مع عدم اقتناعهم بقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، مما يشكل من هذه الجوانب مصادر قوية جدا للدخول في صراعات تعيق السير الحسن لوظائف الأساتذة والإدارة على مستوى هذه الكليات.

ويمكن ترتيب هذه المصادر ترتيبا تنازليا حسب درجة التأثير في بروز صراعات تنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف كما يلي :

جدول رقم 13 : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمصادر الصراعات بكليات جامعة سطيف

الترتيب حسب درجة التأثير	الأوزان النسبية	المتوسطات الحسابية	مصادر الصراعات التنظيمية
1	% 54.8	2.74	محدودية الموارد
2	% 46.6	2.33	الاتصال
3	% 45.4	2.27	جانبا الإشراف
4	% 40.4	2.02	تعارض الأهداف
	% 46.8	2.34	المجموع

كما يمكن توضيح نتائج الجدول في الشكل اللاحق:



شكل رقم 22 : مصادر الصراعات التنظيمية بكليات جامعة سطيف (من إعداد الطالب)

يبين الجدول أعلاه، أن مصادر الصراعات التنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف من منظور عينة الأفراد المبحوثين، كانت موجودة بشكل متوسط، كما تظهر المتوسطات الحسابية لمختلف هذه المصادر، أن تأثير هذه الأخيرة كان بدرجات متقاربة، مما يفسر أن الاستمارة المعتمدة في الدراسة، قد ركزت على المصادر الأساسية للصراعات التنظيمية، حيث لم يتم نفي أي سبب من الأسباب المطروحة، كما لم تتم أي موافقة بشدة على وجود سبب معين وهو ما يتوافق ومستوى الصراعات التنظيمية الذي تم الإقرار به من طرف نفس العينة المبحوثة.

وما يمكن التوصل إليه في الأخير بخصوص هذا المحور، أن أسباب الصراع التنظيمي كان تأثيرها بين الضعيف والمتوسط، بحيث لا تؤدي إلى صراعات قوية بين الموظفين في كليات جامعة سطيف، فهي حالة مقبولة إذا ما تم الرجوع إلى ما توصل إليه الكتاب والباحثين في هذا الموضوع بخصوص أن أسوأ حالة تكون عليها أي منظمة، هي عندما لا تسجل بها أي نوع من الصراعات مما يخلق نوع من الخمول الذي يعبر بدوره عن عدم وجود رغبة في التغيير والتجديد، أو عندما تكون هناك أسباب قوية تؤدي إلى صراعات مدمرة تعرقل السير الحسن لمهام وأنشطة المنظمة.

3.3.3. المحور الثالث: الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم 14 : تحليل فقرات المحور الثالث (أساليب إدارة الصراعات التنظيمية) (من إعداد الطالب)

رقم العبارة	العبارات	النسبة	مدى الموافقة			المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	
1	يتعامل الأساتذة مع الخلافات التي تحدث بينهم على أنها عملية مكسب أو خسارة	ك	76	126	90	31
			0,20	0,34	0,24	0,08
2	يتمسك الأساتذة في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلون على ما يريدون	ك	83	123	98	32
			0,22	0,33	0,26	0,09
3	يطالب الأساتذة بتأييد وجهة نظرهم أثناء مناقشة الخلافات بينهم	ك	59	133	89	29
			0,16	0,36	0,24	0,08
4	ينتظر الأساتذة تقديم تنازلات من قبل الآخرين وفي المقابل يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم	ك	32	51	72	98
			0,09	0,14	0,19	0,26
5	يحاول أغلب الأساتذة عند نشوء خلافات بينهم إبراز مواقفهم عند نشوء خلافات مع زملائي أفضل الدخول في نقاش المشكلة بشكل مباشر	ك	101	151	81	11
			0,27	0,41	0,22	0,03
6	يشجع الأساتذة بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل قبل المبادرة إلى حلها	ك	99	141	86	29
			0,27	0,38	0,23	0,04
7	أغلب الأساتذة يتفهمون وجهات النظر المختلفة لزملائهم يؤمن أغلب الأساتذة أنهم جميعاً في قارب واحد	ك	61	131	95	29
			0,16	0,35	0,26	0,08
8	يسعى الأساتذة إلى إيجاد حلول للخلافات القائمة بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع	ك	62	133	88	39
			0,17	0,36	0,24	0,10
9	يميل أغلب الأساتذة إلى تسوية بعض الخلافات مقابل الحصول على مكاسب أخرى	ك	101	120	58	40
			0,27	0,32	0,16	0,13
10	يحاول الأساتذة إلى إيجاد طريقة للتوسط قصد حل الخلافات القائمة	ك	99	117	84	21
			0,27	0,32	0,23	0,06
11	يرغب أغلب الأساتذة في الموازنة بين الأرباح والخسائر عند مناقشة المشاكل بينهم	ك	154	104	78	13
			0,42	0,28	0,21	0,03
12	تقل الإدارة من أهمية الصراعات القائمة بأقسامها	ك	61	131	59	29
			0,16	0,35	0,16	0,08
13	تقل الإدارة من أهمية الصراعات القائمة بأقسامها	ك	61	131	59	29
			0,16	0,35	0,16	0,08
14	تقل الإدارة من أهمية الصراعات القائمة بأقسامها	ك	61	131	59	29
			0,16	0,35	0,16	0,08

تابع للجدول رقم (14)

	23	69	30	191	56	ك	أغلب الأساتذة يتجنبون التواصل مع من يختلفون معهم في مسائل مرتبطة بالعمل
2,94	0,06	0,19	0,08	0,52	0,15	%	15
	8	26	91	148	96	ك	يحاول الأساتذة المعنيين بالخلافات التقليل من أهمية وجهة نظر الإدارة إلى خلافاتهم
2,83	0,02	0,07	0,25	0,40	0,26	%	16
	36	41	57	91	144	ك	يعمل الأساتذة إلى تخفيض حدة الخلافات بينهم من خلال تجاهلها
2,26	0,10	0,11	0,15	0,25	0,39	%	17
	40	46	90	130	63	ك	هناك ميل لدى الأساتذة إلى تقليل أهمية الخلاف بينهم لكن تكون متنوعة بفتور العلاقة مع أطراف الخلاف
2,71	0,11	0,12	0,24	0,35	0,17	%	18
	28	51	35	187	68	ك	أراعي شعور ومواقف من أختلف معهم مقابل المحافظة على العلاقة الطيبة معهم
2,89	0,07	0,14	0,09	0,51	0,18	%	19
	56	45	75	134	59	ك	عند دخولي في مناقشة الخلافات مع الآخرين أعطي اهتماما كبيرا لرغبات الآخرين
2,66	0,15	0,12	0,20	0,36	0,16	%	20
	37	19	55	151	107	ك	أضحى ببعض رغباتي مع الأطراف التي أختلف معها مقابل المحافظة على استقرار العلاقات معهم
2,65	0,10	0,05	0,15	0,41	0,29	%	21

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه، يتضح ما يلي:

- 1- يلاحظ أن أغلب درجات الموافقة، كانت حول العبارات التي تدل على الميل إلى الرد السلبي عند حدوث صراعات مرتبطة بالعمل بين الأساتذة بكليات الجامعة، حيث أخذت العبارة رقم 15 " أغلب الأساتذة يتجنبون التواصل مع من يختلفون معهم في مسائل مرتبطة بالعمل " وزن نسبي من آراء أفراد العينة المبحوثة تجاوز 51%، كما تجاوز الوزن النسبي لآراء أفراد العينة المبحوثة 40% حول العبارة رقم 21 " أضحى ببعض رغباتي مع الأطراف التي أختلف معها مقابل المحافظة على استقرار العلاقات معهم" ونفس النسبة أي أكثر من 41% أخذتها العبارة رقم 05 " يحاول أغلب الأساتذة عند نشوء خلافات بينهم إبراز مواقفهم " ، فهي عبارات تعبر بالمقابل عن الإدراك السلبي لهذه الصراعات، حيث جاءت العبارات الثلاثة موزعة على ثلاث أساليب هي: التجنب التنازل، التعاون
- 2- كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة، لم تتمكن من التأكد من تبني حالات تعبر عن ميلها إلى اعتماد أسلوب التسوية في تعاملها مع الصراعات التنظيمية القائمة، سواء على مستوى الأقسام التي تنتمي إليها، أو على مستوى الكلية ككل.
- 3- بصفة عامة يتضح أن الأوزان النسبية المقابلة لكل عبارة، تراوحت بين 43% و 59%، مما يعني أن أفراد العينة المبحوثة، غير قادرة على تبني أسلوب معين، ترى فيه فاعلية مرتفعة في إدارة الصراعات التي تنشأ نتيجة تباين آرائها وتفاعلها في إطار حياتها الوظيفية داخل الأقسام العلمية والجامعة ككل.
- 4- من خلال نتائج الجدول أعلاه، يمكن إعطاء ترتيب تنازلي لدرجة اعتماد الأساليب المذكورة من طرف العينة المبحوثة داخل كليات جامعة سطيف، كما يبينه الجدول اللاحق :

جدول رقم 15: الترتيب التنازلي لأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية المتبعة من قبل أفراد العينة المبحوثة (من إعداد الباحث)

الأسلوب	العبارات المعبرة عنه	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة
التنافس	من 06 إلى 10	2.67	53.40%	4
التعاون	من 01 إلى 05	2.71	54.2%	2
التسوية	من 11 إلى 14	2.55	51%	5
التجنب	من 15 إلى 18	2.68	53.6%	3
التنازل	من 19 إلى 21	2.73	54.6%	1

يتضح من الجدول أعلاه، أن أفراد العينة المبحوثة على مستوى الكليات الست لجامعة سطيف، يكشفون عن استعمال متوسط لأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية، مع عدم قبول فكرة اللجوء إلى أسلوب التسوية إلى حد ما، حيث يظهرون نوع من المبادرة إلى حل المشاكل بينهم، على أساس أنهم طبقة مثقفة لا تؤمن بحلول التسوية، كما يبدو ميل نحو استعمال هذه الأساليب وفق الترتيب التالي:

- 1 - أسلوب التنازل
- 2 - أسلوب التعاون
- 3 - أسلوب التجنب
- 4 - أسلوب التنافس
- 5 - أسلوب التسوية

ومن مجمل ما سبق، يمكن القول أن الاستعمال المتوسط لمختلف الأساليب المذكورة، يرد إلى طبيعة الصراعات القائمة داخل المؤسسات التعليمية ككل والتي ترتبط بالبحث عن تحقيق الذات بشكل عالي وكذا كون الصراعات القائمة داخل هذا النوع من التنظيمات، صراعات فكرية أكثر منها صراعات حول مكاسب مادية.

كما يمكن ربط الاستعمال المتوسط لهذه الأساليب، بالدرجة المتوسطة لمستوى الصراعات التنظيمية القائمة داخل هذه الكليات من جهة وطبيعة الأسباب المشجعة على ظهورها من جهة أخرى، فهذه العلاقة القائمة بين درجة استعمال أساليب إدارة الصراعات ومستوى الصراع القائم منطقية جدا، بحيث لا يمكن تصور استخدام قوي لهذه الأساليب في بيئة ذات صراعات قليلة أو متوسطة.

4.3.3. المحور الرابع : الرضا الوظيفي

جدول رقم 16: الترتيب التنازلي لمستويات الرضا حسب قيم المتوسطات الحسابية (من إعداد الباحث)

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة	مدى الرضا				المتوسط الحسابي	
			راض جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي إطلاقا		
1	مهنة التدريس لها مكانة اجتماعية محترمة	ك	167	135	43	18	6	4,61
		%	0,45	0,36	0,12	0,05	0,02	
2	لدي رغبة قوية للاستمرار في وظيفتي الحالية	ك	164	123	57	11	14	4,50
		%	0,44	0,33	0,15	0,03	0,04	
3	وظيفتي تحقق لي الكثير من طموحاتي الشخصية	ك	123	129	88	19	10	4,08
		%	0,33	0,35	0,24	0,05	0,03	
4	الوسائل والمراجع المتوفرة تسهل عملية التدريس	ك	133	127	73	16	20	4,13
		%	0,36	0,34	0,20	0,04	0,05	
5	المكاتب وقاعات التدريس مناسبة لأداء العمل	ك	101	151	81	25	11	3,92
		%	0,27	0,41	0,22	0,07	0,03	
6	هناك شعور بالأمان والراحة أثناء العمل	ك	102	141	83	16	27	3,82
		%	0,27	0,38	0,22	0,04	0,07	
7	هناك احترام وتقدير في علاقة الأساتذة بالإدارة	ك	83	121	100	31	34	3,43
		%	0,22	0,33	0,27	0,08	0,09	
8	تعليمات الإدارة تقدم بشكل واضح وتراعي القوانين	ك	77	125	93	43	31	3,36
		%	0,21	0,34	0,25	0,12	0,08	
9	يستمتع الرؤساء لانشغالات المرؤوسين ويقدمون يد العون لهم	ك	61	131	95	53	29	3,19
		%	0,16	0,35	0,26	0,14	0,08	
10	تتاح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات للمرؤوسين	ك	62	133	88	47	39	3,18
		%	0,17	0,36	0,24	0,13	0,11	
11	هناك عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين	ك	61	120	108	40	40	3,13
		%	0,16	0,32	0,29	0,11	0,11	
12	هناك شعور بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	ك	72	117	82	48	50	3,15
		%	0,19	0,32	0,22	0,13	0,13	
13	يتناسب الراتب مع الجهد الذي يبذله	ك	81	104	78	57	49	3,16
		%	0,22	0,28	0,21	0,15	0,13	
14	الراتب الحالي يضمن توفير متطلبات المعيشة	ك	32	87	88	72	90	2,28
		%	0,09	0,23	0,24	0,19	0,24	
15	راتبي مناسب مقارنة مع ما تمنحه وظائف أخرى مشابهة لوظيفتي	ك	29	75	78	91	96	2,09
		%	0,08	0,20	0,21	0,25	0,26	
16	لراتب الحالي يساعد على توفير مدخرات مقبولة.	ك	26	74	80	85	104	2,03
		%	0,07	0,20	0,22	0,23	0,28	
17	فرص الترقية والمشاركة في إدارة الجامعة متاحة للجميع	ك	26	65	95	76	107	2,01
		%	0,07	0,18	0,26	0,20	0,29	
18	تتاح الفرصة للجميع في التربصات المختلفة	ك	24	68	80	91	106	1,95
		%	0,06	0,18	0,22	0,25	0,29	
19	الكلية توفر النشاطات الرياضية والثقافية	ك	32	50	73	116	98	1,91
		%	0,09	0,13	0,20	0,31	0,27	

من خلال نتائج الجدول السابق(رقم 16)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- يتضح أن هناك تباين كبير إلى حد ما في درجات رضا أفراد عينة الدراسة عن مختلف فقرات محور الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة، المعتمدة في هذه الدراسة، كنتيجة تبررها طبيعة موضوع البحث في حد ذاته بشكل كبير، كون هذا الأخير يندرج ضمن الأبحاث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي، التي تكون فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لأفراد عينة البحث ومكونات شخصياتهم على العموم المحدد الرئيسي لنتيجة البحث.
- 2- من خلال التركيز على النسب المئوية التي تربط كل عبارة بدرجة معينة من الدرجات الخمس لمقياس ليكرت، يلاحظ أن هناك تفاوت ملحوظ في مدى رضا أفراد عينة البحث عن البيئة الوظيفية، من خلال رضاهم عن عناصر معينة بدرجة عالية ورضاهم عن عناصر أخرى بدرجة متوسطة، مع تسجيل درجات رضا جد متدنية عن عناصر أخرى من عناصر البيئة الوظيفية، حيث تراوحت النسب المئوية بين 1.63% و 45.26% .
- 3- من خلال النسب المئوية الظاهرة في الجدول أعلاه، يلاحظ تسجيل أعلى نسبة بدرجة موافق جدا على العبارة " مهنة التدريس لها مكانة اجتماعية محترمة" تقدر ب45.26%، تدعمها نسبة 36.58% بدرجة موافق، في حين تقابلها نسبة جد متدنية تقدر ب 1.63% بدرجة غير موافق إطلاقا وهي الخلية التي تحوي في نفس الوقت أقل نسبة في ترتيب النسب المئوية الظاهرة في مجموع الخلايا المقدر ب 95 خلية، حيث لم يعبر عنها إلا 06 أفراد من مجموع 369 فرد المشكلين لعينة البحث، ما يستخلص أن أفراد عينة البحث في حياتهم الاجتماعية مقتنعون بالمكانة المحترمة لوظيفتهم نظرا لأهميتها وفضلها على عدد كبير من فئات المجتمع.
- 4- من خلال التركيز على المتوسطات الحسابية التي تقابل كل عبارة، يلاحظ أن هناك تفاوت ملحوظ في مدى رضا أفراد عينة البحث عن البيئة الوظيفية، من خلال رضاهم عن عبارات معينة بدرجة عالية ورضاهم عن عبارات أخرى بدرجة متوسطة، مع تسجيل درجات رضا جد متدنية عن عبارات أخرى من العبارات المعتمدة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، أين تراوحت المتوسطات الحسابية المقابلة لهذه العبارات بين 1.91 و 4.61.
- 5- من خلال إلقاء نظرة متفحصة لمختلف النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول أعلاه، يمكن التوصل إلى استخلاص نتيجة مفادها، وجود اتجاه مشترك بين أفراد عينة الدراسة في ما يخص مستويات الرضا عن مختلف الفقرات المعبرة عن الأبعاد الخمسة لهذا المحور.
- 6- من خلال الجدول أعلاه، يمكن تصنيف مختلف عبارات المحور وفق الفئات الخمسة لمقياس ليكرت كما يلي:

جدول رقم 17 : تصنيف عبارات محور الرضا وفق فئات مقياس ليكرت (من إعداد الباحث)

عدد العبارات	الفئة ومجالها	التقدير	النسبة
عبارة واحدة	الفئة الأولى [1.80 - 1.00]	غير راضي تماما	5.26%
05 عبارات	الفئة الثانية [2.60 - 1.81]	غير راضي	26.31%
06 عبارات	الفئة الثالثة [3.40 - 2.61]	راضي إلى حد ما	31.58%
05 عبارات	الفئة الرابعة [4.20 - 3.41]	راضي	26.31%
عبارتين	الفئة الخامسة [5.00 - 4.21]	راضي جدا	10.53%

من خلال عدد العبارات التي حوتها كل فئة من الفئات الخمسة، يتم التوصل مبدئيا إلى أن أفراد العينة المبحوثة راضين إلى حد ما عن مختلف جوانب عملهم، من خلال احتواء المجال من 2.61 إلى 3.40 لأكثر عدد من العبارات، فنتائج هذا الجدول تعطي تحليلا مفصلا للمتوسط الحسابي الكلي المقدر ب 3.19 كقيمة ختامية لهذا المحور، فالمتوسط الحسابي المرجح والمقدر ب 3.19 ينتمي إلى نفس المجال (2.61 – 3.40) ويعطي نفس المدلول.

جدول رقم 18 : الترتيب التنازلي لمستويات الرضا عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب المتوسط الحسابي المرجح (من إعداد الباحث)

أبعاد الرضا الوظيفي	العبارات المعبرة عن كل بعد	المتوسط الحسابي
الرضا عن العمل	3،2،1	4.39
الرضا عن إمكانات العمل المتوفرة	6،5،4	3.96
الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	12،11،10،9،8،7	3.24
الرضا عن الأجر	16،15،14،13	2.39
الرضا عن المزايا المقدمة	19،18،17	1.95
المتوسط الحسابي الكلي لمدى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة المبحوثة		3.19

بالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية المرجحة و الظاهرة في الجدول أعلاه، يمكن التوصل إلى جملة من الملاحظات والاستنتاجات كما يلي:

1- من خلال قيمة المتوسط الحسابي الكلي، الذي كانت قيمته 3.19 وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي حصرها بين (2.61 – 3.40)، وهي الفئة المعبرة عن خيار راضي إلى حد ما، يمكن التوصل إلى الحكم على أن أفراد عينة البحث يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد ما، رغم عدم موافقتهم على جوانب مهمة، خصوصا مسألة الأجور والمزايا الأخرى، ويرجع هذا المستوى المقبول حسب استنتاجات الباحث من خلال معاشته لواقع أفراد مجتمع الدراسة، إلى إدراك أساتذة التعليم العالي لطبيعة مهنتهم التي لا تركز بالأساس على الحوافز المادية ولا تعطي اهتمام ملحوظ للصراعات المؤقتة التي يكون التعامل معها بأسلوب التجنب أو التعاون يعطي نتائج واحدة تقريبا، كما يمكن إرجاع هذا المستوى المقبول للرضا الكلي، إلى الدرجة المرتفعة في متوسط الرضا عن تحقيق الذات من خلال إدراك هذه الفئة من المجتمع لمكانتها الاجتماعية وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها في إطار تنمية مجتمعا، كون مستقبل المجتمعات مرهون بمستقبل جامعاتها، من خلال ما تقدمه من موارد بشرية مؤهلة لتحقيق التنمية في مختلف جوانبها.

2- من خلال التركيز على المتوسطات الحسابية التي تقابل كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، يلاحظ أن هناك تفاوت ملحوظ في مدى رضا أفراد عينة البحث عن البيئة الوظيفية، من خلال رضاهم عن بعد معين بدرجة عالية ورضاهم عن بعد آخر بدرجة متوسطة، مع تسجيل درجات رضا جد متدنية عن بعد آخر من أبعاد الرضا الوظيفي الخمس، حيث تراوحت متوسطات الرضا بين 1.95 إلى 4.39 من 5، إلا أنه على العموم، يمكن ترتيب درجات الرضا عن الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفي كما يلي:

- الرضا عن العمل

يأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد العينة عنه، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قيمته 4.39، ليصنف على هذا الأساس في الفئة الخامسة على المجال (4.21 – 5.00) بدرجة راضي جدا.

- الرضا عن الإمكانيات المتاحة للعمل

صنف هذا البعد في المرتبة الثانية، لكونه حقق متوسط حسابي قيمته 3.96 ليصنف على هذا الأساس في الفئة الرابعة على المجال (3.61 – 4.20) بدرجة راضي.

- الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين:

يأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد العينة عنه، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قيمته 3.24، ليصنف هذا البعد على هذا الأساس في الفئة الثالثة على المجال (2.61 – 3.40) بدرجة راضي إلى حد ما.

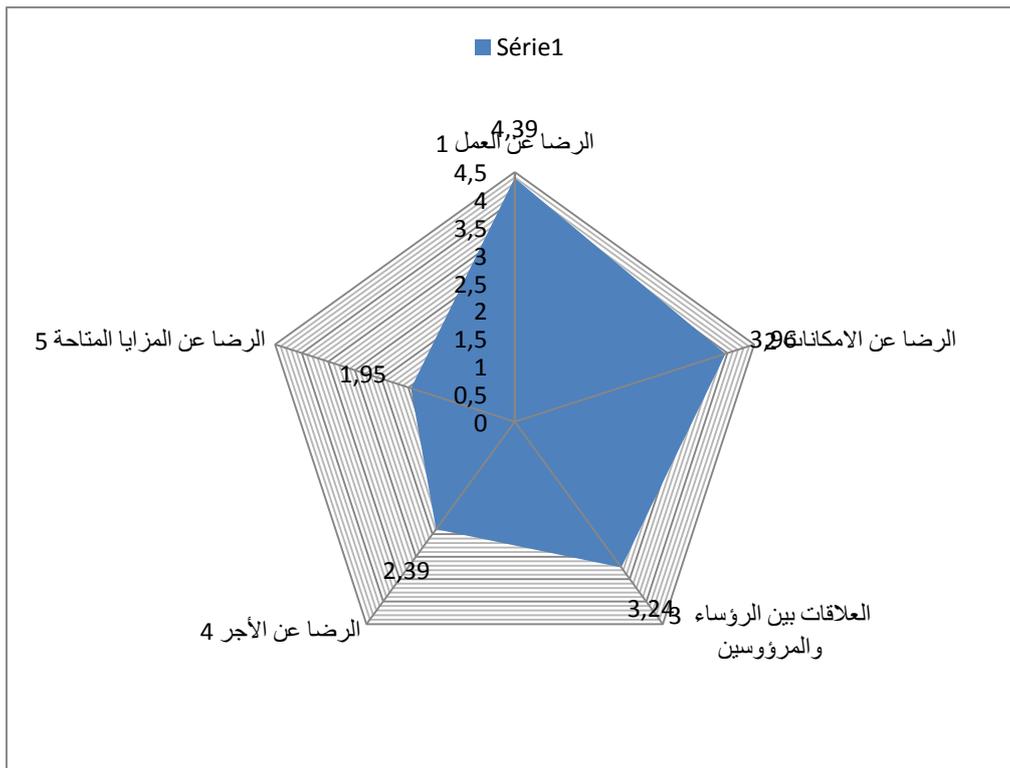
- الرضا عن الأجر:

صنف هذا البعد في المرتبة الرابعة، لكونه حقق متوسط حسابي قيمته 2.39 ليصنف على هذا الأساس في الفئة الثانية على المجال (1.81 – 2.60) بدرجة غير راضي.

- الرضا عن المزايا:

يأتي هذا البعد في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث رضا أفراد البحث عنه، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قيمته 1.95، ليتم تصنيفه على هذا الأساس في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت على المجال (1.00 – 1.80) بدرجة غير راضي تماما

حيث يمكن اختصار هذه الملاحظات في الشكل التالي:



شكل رقم 23 : متوسطات الرضا على الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفي (من إعداد الباحث)

4.3. نتائج تحليل محاور الاستبيان

جدول رقم 19 : تحليل محاور الاستبيان (من إعداد الباحث)

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
مستويات الصراعات التنظيمية	2.12	42.4	0.78
مصادر الصراعات التنظيمية	2.34	46.8	0.79
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	2.67	53.4	0.81
الرضا الوظيفي	3.19	63.8	0.84
المتوسط الحسابي الكلي والوزن النسبي الكلي للمحاور	2.58	51.6	

يبين الجدول أعلاه، أن أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتبعة بكليات جامعة سطيف، قد حققت وزن نسبي قدره 53.4%، عند مستوى صراع تنظيمي بوزن نسبي قدره 42.4%، في حين كان الوزن النسبي لأراء أفراد العينة المبحوثة 46.8% بالنسبة لمصادر الصراعات التنظيمية، مع وزن نسبي قدره 63.8% بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

بينما كان الوزن النسبي المعبر على جميع المحاور 51.6% أي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% في هذه الدراسة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى :

هناك صراعات تنظيمية معتبرة لأسباب متعددة بكليات جامعة سطيف.

من خلال نتائج الاستبيان للمحور الأول والثاني، يتضح أن هذه الفرضية صحيحة، حيث عبر أفراد العينة المبحوثة عن قناعتهم بوجود عدة أشكال من الصراعات على مستوى كافة الأقسام العلمية التابعة للكليات محل الدراسة، خصوصا على مستوى إدارات الأقسام العلمية، التي بلغ الوزن النسبي لاستجابات الأفراد عنها 50.38%، نتيجة عدة أسباب توزعت بين أربع مصادر رئيسية، غير أن مستويات الصراعات المعبر عنها كانت ضعيفة كما عبرت عليها قيم المتوسطات الحسابية، مقابل تأثير ضعيف لكل تلك الأسباب رغم تعددها وتنوعها.

كما تكشف المقابلات التي أجريت بهذه الكليات والملاحظة الميدانية لمجتمع الدراسة ككل، عن إمكانية إثبات هذه الفرضية بشكل أقوى، من خلال بروز ظواهر سلوكية جديدة داخل المحيط الجامعي، مثل ظاهرة العنف الطلابي المتأثر أساسا بالمناخ الاجتماعي، إضافة إلى التسييس التنظيمي كظاهرة أخذت مكانتها بقوة

على مستوى الكليات محل الدراسة، مما يشكل مناخا تنظيميا لبروز صراعات تنظيمية جديدة ويرفع من الانعكاسات السلبية للصراعات القائمة.

الفرضية الثانية :

هناك اعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية بجامعة سطيف

كشفت اختبار مدى تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية بكليات جامعة سطيف، حسب رأي أفراد العينة المبحوثة، عن تطبيقها بدرجة متوسطة في مختلف الكليات، كما تشير إليه المتوسطات الحسابية المقابلة للأساليب المختلفة، مما يعني أن هذه الأساليب ليست فاعلة بطريقة قوية، كما أن الأوزان النسبية المقابلة للعبارات التي تعكس التعامل السلبي مع الصراعات القائمة، كانت أعلى من الأوزان النسبية المعبرة عن العبارات الدالة على التجاوب بشكل ايجابي، مما يستخلص أن هناك قصور كبير في التطبيق السليم لهذه الأساليب على مستوى كليات جامعة سطيف.

مما يثبت صحة الفرضية، مقابل الإشارة إلى عدم إتباع المنهج السليم لتطبيق هذه الأساليب، مما يقلل من الاستفادة من ايجابياتها.

الفرضية الثالثة :

الأساليب المعتمدة بكليات جامعة سطيف لإدارة الصراعات التنظيمية لا تحقق الرضا الوظيفي

من خلال المتوسط الحسابي المرجح المعبر عن مختلف درجات الرضا عن أبعاد الرضا الوظيفي، الذي كانت قيمته 3.19 / 5، هذه القيمة التي تصنف في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت على المجال (من 2.61 إلى 3.40) والتي تعبر عن خيار راضي إلى حد ما، يستنتج أن أفراد العينة المبحوثة غير قادرة على تشكيل رأي حاسم بخصوص الرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم، مقابل تكوين رأي يعبر عن قناعة قوية بوجود قصور في التعامل مع الصراعات التنظيمية، بشكل يهيا جو وظيفي يساعد على بروز بؤر تساعد على تقوية الصراعات.

كما تكشف نتائج المحور المتعلقة بكيفية التعامل مع الصراعات، عن الميل إلى اعتماد مختلف أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بشكل متساوي تقريبا، حيث جاءت الأوزان النسبية متقاربة (54.6% لأسلوب التنازل، 54.2% لأسلوب التعاون، 53.6% لأسلوب التجنب، 53.4% لأسلوب التنافس، 51% لأسلوب التسوية) مع تسجيل نسب مرتفعة مع عبارات المحور التي تعبر عن الردود السلبية في التعامل مع الصراعات القائمة، ما يبين أن التحكم في مصادر الصراعات لم يتحقق بعد، فاعتماد كل من أسلوب التنازل وأسلوب التعاون وأسلوب التجنب بنسب متقاربة جدا، يعكس العشوائية في معالجة الصراعات القائمة وعدم تطبيق هذه الأساليب بحذافيرها، لكي يتم التمكن من لمس ايجابياتها، كما تعبر الموازنة في تطبيق أسلوب التعاون مع بقية الأساليب الأخرى في نفس الطرف، عن سوء إدراك مزايا أسلوب التعاون كأحسن الأساليب لإدارة الصراعات التنظيمية على مستوى المؤسسات الأكاديمية، كأسلوب حازم وتعاوني يأخذ شكل الاستئثار في الخلافات لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض، نظرا لطبيعة المواقف والجو التنظيمي القائم داخل الجامعات، بدل من تفضيل أسلوب التنازل أو التجنب كأساليب

لا تعكس حقا المستوى العلمي للموظفين بهذه الكليات، كما تثبتته عدة دراسات حللت هذا الجانب، أين تبين أن علاقة الارتباط السالبة بين عناصر الرضا الوظيفي وعوامل الصراعات التنظيمية، لها جانب من التأثير بالأسلوب المتبع لإدارة هذه الصراعات في بيئة تنظيمه معينه أو مواقف محددة.

مما يقود إلى الحكم على أن الطريقة التي تدار بها الصراعات التنظيمية بكليات جامعة سطيف، لم يكون لها دور ايجابي ملموس على جوانب الرضا الوظيفي، من خلال عدم التحكم في مصادر الصراعات التنظيمية القائمة، التي تعتبر بالمقابل محددات للرضا الوظيفي، مما انعكس بالسلب على درجة الرضا لدى الموظفين بهذه الكليات، رغم المكانة المحترمة للوظائف التي يشغلونها، ما يعطي إثبات قوي لصحة هذه الفرضية.

خاتمة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل معطيات الدراسة الميدانية، قصد التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعطي صورة واضحة عن واقع الصراعات التنظيمية بكليات جامعة سطيف، من خلال الكشف عن مستوياتها والمصادر الأكثر تأثيراً في نشوئها، بالإضافة إلى طبيعة الأساليب المتبعة لإدارتها من طرف الأطراف المعنية بهذه الصراعات ومدى الاختلاف بين الأساليب النظرية والأساليب المتبعة فعلاً في واقع هذه الكليات، مع تحليل واقع الرضا الوظيفي للأساتذة الموظفين بهذه الكليات على مستوى الأبعاد المختلفة للرضا والتي تمس واقع مهنة التدريس والبحث العلمي.

لن يتم إثراء الدراسة الميدانية بالتحليل والتعليق على كل نتيجة يتم التحصل عليها من معطيات الاستبيان، بالاستعانة بما تمت ملاحظته في ميدان الدراسة ومن خلال وجهات الآراء المختلفة لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات، بالإضافة إلى الأساتذة الممارسين الذين شملتهم المقابلات.

كما يشكل هذا الفصل، مرتكزا أساسيا في إثبات أو نفي الفرضيات التي تمت على أساسها هذه الدراسة الميدانية، كما ستساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم ما يمكن استخلاصه من نتائج وتوصيات تخص الكليات التي تنتمي إليها عينة الأفراد المبحوثين.

خاتمة

بناء على ما ورد في الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء نتائج الجانب التطبيقي لها، يمكن استنباط جملة من النتائج العامة والنتائج الخاصة كما يلي :

النتائج العامة :

تمثل هذه النتائج حقائق تم التوصل إليها من خلال الاطلاع على أهم الكتب والأبحاث العربية منها والأجنبية التي تخصصت في مجالات الصراعات التنظيمية، مسبباتها، أنواعها، أساليب إدارتها، مفاهيم الرضا الوظيفي، محدداته، طرق قياسه، مع محاولة الباحث لربط بين هذه المتغيرات، حيث تم اختيار النتائج الأهم كما يلي :

• تعتبر ظاهرة الصراعات التنظيمية حقيقة قائمة في مختلف المنظمات، مهما كانت طبيعتها أو نوع الأنشطة التي تمارسها، كونها سلوك مرتبط بطبيعة النفس البشرية في علاقته مع نفسه أو في علاقته مع الآخرين، سواء على مستوى حياته الوظيفية أو الحياة العادية، مما يجعل من تجاهل هذه الظاهرة على مستوى المنظمات، تجاهلا لحاجات الأفراد العاملين بها وتأجيلا للانهيال الحتمي لهذه المنظمات، من خلال ما تبرزه الأبحاث في مجال تاريخ المنظمات.

• شكلت ظاهرتي الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي أعقد الظواهر السلوكية في مختلف الدراسات والأبحاث المرتبطة بالسلوك التنظيمي، خصوصا في العصر الحالي، لما تشهده مختلف المنظمات من تغيرات سريعة فرضت اللجوء إلى التغيير على كافة الجوانب المتعلقة بالعمل، مع سعي متواصل إلى إدارة هذه التغيرات بالشكل الصحيح، من خلال اختيار المنهج والوقت المناسب لإجراء التغيير والاستشراف الدقيق لانعكاساته على الواقع المستقبلي لها، مما نتج عن هذا الواقع بروز أبحاث في مجالات تخص الصراعات والرضا أخذت بهذه المتغيرات مأخذ الجد، مما نتج عنه مفاهيم حديثة لهذه الظواهر السلوكية.

• عرفت الدراسات المصنفة ضمن حقل السلوك التنظيمي والمرتبطة بظاهرتي الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي تطورا كبيرا منذ بدايات القرن العشرين نتج عنها تغير جذري في المفاهيم والأساليب المعتمدة للتعامل مع هذه الظواهر.

• حظي موضوع الصراعات التنظيمية بإسهامات عديدة لمختلف الباحثين المتخصصين في السلوك التنظيمي، إلا أن جانب تسمية وتصنيف مختلف أساليب إدارته شكل نقطة لبداية الاختلاف بينهم، غير أن

مختلف الدراسات الحديثة أخذت بتصنيف كل من "Rahim" و "Robin"، حيث ركزا على خمس أنواع هي: أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب التسوية.

• أثبتت مختلف الأبحاث المرتبطة بالموضوع قوة العلاقة التي تربط بين ظاهرة الصراع التنظيمي بجوانبها الايجابية والسلبية من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، مع وجود تأثير بارز لكليهما على مستويات الأداء، هذا الأخير الذي يشكل مؤشر رئيسي لقياس نجاح أو فشل مختلف المنظمات، مع أخذه كرهان لاستشراف مستقبلها.

• تم تصنيف أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الصراعات التنظيمية الأكثر نجاعة ونجاح في عملية معالجة الصراعات التنظيمية، خاصة المؤسسات الأكاديمية، من خلال توفر هذه الأخيرة على أسس أخلاقية وتنظيمية ومؤهلات علمية وثقافية تفيد في إبراز الجوانب الايجابية لأسلوب التعاون، لكونه الأسلوب الذي يكسب من خلاله كل أطراف الصراع، كما يؤدي أيضا دور ايجابي في بناء علاقات تنمي روح الفريق في العمل، مما يعزز الاستقرار داخل المنظمة.

• تبرز مختلف الدراسات الميدانية أن هناك مجال واسع لإعادة النظر في تفضيل أسلوب عن أسلوب آخر من أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، نتيجة لارتباط نجاح تطبيق أسلوب معين بالموقف أو البيئة وخصوصياتها، مما يفرض استبعاد فكرة الاستيراد والتصدير بين المنظمات المختلفة للحلول المتعلقة بمعالجة مثل هذه الظواهر السلوكية.

النتائج الخاصة بكليات جامعة سطيف :

• تكشف معطيات الاستبيان أن مستويات الصراعات التنظيمية على مستوى كليات جامعة سطيف كانت منخفضة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور 5/2.12، أين تفسر هذه النتيجة في رأي الباحث بطبيعة المهام ونوعية العلاقات الوظيفية التي لا تشكل فيها الاعتمادية الكبيرة أساسا لأداء المهام بعكس المؤسسات الاقتصادية، كما شكلت شخصية الأفراد العاملين بهذه الكليات عامل وقائي أمام نمو وتوسع الصراعات باعتبارهم فئة مثقفة ونخبة ذات درجات علمية متقدمة.

• أن أسباب الصراع التنظيمي على مستوى هذه الكليات كانت ذات تأثير ضعيف، مما لم يؤدي إلى صراعات قوية تتسبب في انعكاسات سلبية على المحيط الوظيفي وتجعل من الصعب ممارسة العمل داخل هذه الكليات، حيث كان تأثير أغلب الأسباب تأثير متوسط وفق الترتيب التالي:

- (1) محدودية الموارد
- (2) الاتصال
- (3) الإدارة والإشراف
- (4) تعارض الأهداف

• أن هناك استخداما متوسطا لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية، حيث جاءت الأساليب الخمسة حسب الترتيب التنازلي التالي:

- (1) أسلوب التنازل
- (2) أسلوب التعاون
- (3) أسلوب التجنب
- (4) أسلوب التنافس
- (5) أسلوب التسوية

• أن هناك تباين في مستويات الرضا عن مختلف جوانب العمل لدى أفراد العينة المبحوثة ، حيث كانت درجات الرضا عن الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفي كما يلي:

- 1) الرضا عن العمل : أخذ المرتبة الأولى في درجات الرضا، حيث حقق متوسط حسابي درجته 4.39
- 2) الرضا عن إمكانات الرضا المتوفرة: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي درجته 3.96
- 3) الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي كانت درجته 3.24
- 4) الرضا عن الأجر : أخذ هذا البعد المرتبة الرابعة، حيث كان المتوسط الحسابي المعبر عنه 2.39
- 5) الرضا عن المزايا : حقق هذا البعد متوسط حسابي درجته 1.95، ليأتي بذلك في المرتبة الأخيرة من حيث درجات الرضا عن الأبعاد الخمسة المعتمدة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المعنية بالدراسة.

• أظهرت الدراسة أن محددات الرضا الوظيفي التي حققت درجات منخفضة من عدم الرضا لدى الفئة المستجوبة، شكلت بالمقابل مصادر قوية لبروز الصراعات، مما يستخلص أن نجاح عملية إدارة الصراعات التنظيمية تؤدي بالمقابل وبشكل تلقائي إلى الرفع من مستويات الرضا الوظيفي.

• رغم القصور في إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى هذه الكليات إلا أن مستويات الرضا كانت مقبولة إلى حد ما، حيث يفسر هذا بالمستوى التعليمي والثقافي لأفراد العينة المبحوثة، لكونهم يمثلون النخبة في قطاع التعليم العالي.

• تشير مستويات الرضا عن الأجور والمزايا المقدمة في هذه الكليات إلى استمرار هذين العنصرين كمصادر أساسية لتأجيج الصراعات التنظيمية على مستوى هذه الكليات والتي برزت في شكل إضرابات وانقسامات على مختلف النقابات أو التزام الحياد تجاه الصراعات القائمة بين هذه النقابات.

• ساهم تغييب بعض الأساتذة ورؤساء الأقسام عن المشاركة في اتخاذ القرار إلى ظهور جماعات مصالح داخل هذه الكليات، التي أبدى رؤساء الأقسام العلمية والأساتذة الذين تمت مقابلتهم استياء كبير تجاه هذه الظاهرة السلوكية السلبية، التي من المفروض أن لا تجد لها مجالاً للانتشار داخل قطاع التعليم العالي.

• كشفت هذه الدراسة أثناء التطرق إلى جانب الجو التنظيمي لاستكشاف علاقته بالصراعات القائمة عن ظاهرة سلوكية كامنة داخل كليات جامعة سطيف، تنذر بانعكاسات سلبية على هذا التنظيم، تتمثل في اقتناع أفراد عينة البحث بوجود صراعات سياسية داخل هذه الكليات، خصوصاً على المستوى الإداري، برز في شكل تحالفات يسعى أفرادها لخدمة مصالح بعضهم من منطلق توجهاتهم السياسية.

التوصيات :

من خلال الاطلاع على واقع الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي بكليات جامعة سطيف وعلى ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية :

1 - العمل على تصحيح مفهوم الصراع التنظيمي لدى الفئة الواسعة من الأساتذة الذين أبدوا نظرة سلبية بخصوص طبيعة الصراعات الموجودة على مستوى كلياتهم، مع السعي لإبراز جوانبها الإيجابية ومواجهة جوانبها السلبية، قصد الاستفادة من هذه الظاهرة السلوكية وتوجيهها نحو التأثير الإيجابي على الحياة الوظيفية للموظفين.

- 2 - إعطاء أهمية لموضوع الصراع التنظيمي في المقررات الدراسية على مستوى كليات الجامعة، باعتبار هذه الأخيرة مسئولة عن نوعية الكفاءات المكونة والموجهة بالأساس إلى تسيير مختلف المنظمات في المجتمع، خصوصا في ظل العجز الكبير الذي تواجهه هذه الأخيرة في تعاملها مع هذه الظاهرة السلوكية التي تعتبر إحدى مكوناتها، مما يفسر طبيعة المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية خصوصا الاقتصادية منها.
- 3 - ضرورة إدراك إدارة الجامعة لعلاقة الترابط بين محددات الرضا الوظيفي ومسببات الصراعات التنظيمية، من أجل نجاح إدارة هاتين الظاهرتين السلوكيتين بالطريقة الصحيحة.
- 4 - استحداث لجنة (لجنة لإدارة الصراعات التنظيمية) تهتم بمتابعة هذه الظاهرة السلوكية لدى الموظفين بهذه الكليات من أجل الكشف عن الحالات الكامنة والسعي لمعالجتها تفاديا لتطورها بشكل ينعكس سلبيا على أداء هذه الكليات، عملا بالحقائق التي تثبت أن أساليب الوقاية أكثر نجاعة وأقل تكلفة من أساليب العلاج، مع تفادي تدخل بعض الأطراف بشكل عشوائي للمساهمة في تقديم الحلول رغم أنها غير مؤهلة لإدراك الظاهرة بالشكل الصحيح، مما يستعصى عليها في الكثير من الأحيان تقديم حلول تخدم الأطراف المعنية بشكل عادل.
- 5 - السعي إلى المحافظة على درجة مقبولة من الصراعات داخل هذا التنظيم، بحيث لا تكون منخفضة فتؤدي إلى الجمود والخمول ولا ذات مستويات عالية فتتسبب في إعاقة تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال الاقتناع بأن ظاهرة الصراعات التنظيمية ظاهرة سلوكية موجودة ولا يمكن إنكارها في أي منظمة أو تجاهل إيجابياتها كظاهرة صحية للمنظمة عندما تكون عند مستويات معقولة.
- 6 - تعزيز استخدام أسلوب التعاون باعتباره الأسلوب الذي يتفق عليه الباحثون على أنه أكثر الأساليب فاعلية في التعامل مع أغلب الصراعات التنظيمية، لأنه يحافظ على العلاقات بين الموظفين ويساهم في زيادة الوضوح حول جوانب العمل، كما يساعد على الكشف عن حالات الصراع المتسترة، مما يساهم في إنجاح عملية التدخل لإدارتها ومعالجتها في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.
- 7 - المبادرة إلى الكشف عن الصراعات الكامنة بين الموظفين من أجل معالجتها، لأن سياسة التجاهل تعني إعطاء الفرصة والوقت لهذا النوع من الصراعات للعمل على تهديم المنظمة محل الصراع في صمت.
- 8 - العمل على مراجعة جوانب عدم الرضا لدى الموظفين والسعي لتحسينها، لكون أن محددات الرضا الوظيفي في حد ذاتها هي من أقوى الأسباب تأثيرا في خلق الصراعات التنظيمية.
- 9 - ضرورة إيجاد حل لمشكلتي تدني الأجور وغياب المشاركة في اتخاذ القرار، باعتبار أن المشكل الأول نتائجه صرف نظر الأستاذ عن التركيز على الأولويات التي من المفروض الاهتمام بها وهو ما يفسر تدني المستوى التعليمي بالجامعة، أما الإشكال الثاني والذي فرض على الأستاذ الجامعي شعور بعدم تحقيق الذات سواء داخل الجامعة أو خارجها، مما يؤثر على مردوديته باعتباره من المفروض الشاغل لأنبل وظيفة في المجتمع والمساهم بشكل كبير في النهوض بالمجتمع من خلال ما يقدمه من موارد بشرية لمؤسساته.
- 10 للعمل على الرفع من كفاءة العملية التعليمية من خلال برامج التكوين والبعثات العلمية، مع تسطير دورات تدريبية، لكون الكفاءة في ممارسة المهام ذات ارتباط وعلاقة قوية بالرضا الوظيفي.

من خلال إجراء هذه الدراسة ونتيجة الاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع، يمكن فتح الأفاق التالية لدراسات مستقبلية :

- دراسة حول إمكانية إيجاد أساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية داخل المنظمات الجزائرية تراعي خصوصية الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنظمات.
- دراسة حول دور أساليب إدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الانتماء الوظيفي.
- دراسة للكشف عن واقع التسييس التنظيمي داخل الجامعات الجزائرية وعلاقته بالصراعات التنظيمية وأثرهما على الرضا الوظيفي.
- دراسة حول علاقة الصراعات التنظيمية بمعدلات دوران العمالة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع الاطلاع على مدى إدراك إدارتها للمفاهيم الحديثة للصراع التنظيمي والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه الظاهرة.
- قياس الانحرافات الإدارية في المؤسسة الجزائرية وانعكاساتها على ظاهرتي الصراع والرضا لدى العاملين.

الملحق رقم 1

بسم الله الرحمن الرحيم

أستاذي الكريم:

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي بعنوان :

دور الأساليب الحديثة لإدارة الصراعات التنظيمية
في تحقيق الرضا الوظيفي

نأمل من سيادتكم التعاون معنا والإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة وصدق، مع تعهدنا باحتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، ونشكركم سلفا على مساعدتنا في إثراء البحث العلمي وفهم بعض الظواهر السلوكية داخل المنظمات.

المعلومات الشخصية:

- السن: 25 – 35 () 35-45 () 45-55 () 55 – فما فوق ()
- الجنس: ذكر () أنثى ()
- الرتبة العلمية: أستاذ محاضر () أستاذ () أستاذ مساعد ()
- نوع الكلية: إنسانية () علمية ()
- أقدميه العمل بالمؤسسة () سنة
- إذا كنت تشغل منصب إداري داخل الجامعة، الرجاء تحديده.....

إعداد الطالب : فاتح احططاش

رقم الهاتف:

E : management.1dz@gmail.com

المحور الأول : مستويات الصراعات التنظيمية

تشير الأبحاث الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، إلى أنه لا يمكن تصور مكان عمل لا توجد به خلافات وصراعات تنظيمية، بحكم تعقيدات العمل واختلاف القيم والأفكار، من هذا المنطلق، فالأكيد أن الكلية التي تعمل بها لا يمكن استثنائها على أي أساس، فما مدى موافقتك على الافتراضات المقدمة في الجدول أدناه؟ ملاحظة : تتم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	درجات الرضا عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	توجد خلافات بين الأقسام بخصوص العمل					
2	يوجد خلاف بين الأساتذة حول كيفية أداء العمل					
3	ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب وجود جماعات لها قيم ومصالح مشتركة					
4	توجد خلافات ونزاعات داخل إدارات الأقسام					
5	يخفي الأساتذة عدم الارتياح لبعضهم البعض أثناء العمل					
6	تتأزم العلاقات بين الأساتذة بسبب خلافات العمل					

المحور الثاني : مصادر الصراعات التنظيمية

تبرز الخلافات والصراعات كحتمية لوجود مجموعة من المسببات التنظيمية أو الشخصية بين الأفراد والأقسام، فإلى أي مدى تساهم الأسباب التالية في نشوء خلافات وصراعات بين الموظفين على مستوى كليتكم ؟

رقم العبارة	درجات الرضا عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	الاختلاف بين أهداف الشخصية					
2	تعارض متطلبات العمل مع الطموحات الشخصية					
3	انتشار العصبية ذات العلاقة باختلاف الأفكار والقيم					
4	محدودية الموارد المسخرة لتسهيل أداء المهام					
5	نقص الإمكانيات البشرية					
6	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل كافي					
7	غموض في مصادر الحصول على المعلومة					
8	المدى الزمني لوصول المعلومة					
9	قصور في قنوات الاتصال المعتمدة لتبليغ المعلومة					
10	عدم إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات					
11	الانحراف الإداري لدى بعض الرؤساء					
12	عدم فعالية الإدارة في صنع القرارات بنجاحة					

المحور الثالث : أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية

يلاحظ أنه في أي تنظيم أو مكان عمل معين، يلجأ الأفراد إلى تبني أسلوب معين في التعامل مع الخلافات والصراعات القائمة داخل محيطهم الوظيفي، ففي رأيك، ماهي درجة اعتماد الأساليب التالية في معالجة الصراعات التنظيمية داخل الكلية التي تعمل بها؟

رقم العبارة	درجة الموافقة				
	عبارات الاستبيان	موا فق بشدة	موا فق	غير متأكد	غير موافق
1	يتعامل الأساتذة مع الخلافات التي تحدث بينهم على أنها عملية مكسب أو خسارة				
2	يتمسك الأساتذة في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلون على ما يريدون				
3	يطالب الأساتذة تأييد وجهة نظرهم أثناء مناقشة الخلافات بينهم				
4	ينتظر الأساتذة تقديم تنازلات من قبل الآخرين وفي المقابل يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم				
5	يحاول أغلب الأساتذة عند نشوء خلافات بينهم إبراز مواقفهم				
6	عند نشوء خلافات مع زملائي أفضل الدخول في نقاش المشكلة بشكل مباشر				
7	يشجع الأساتذة بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل قبل المبادرة إلى حلها				
8	الأساتذة يتفهمون وجهات النظر المختلفة لزملائهم				
9	يؤمن أغلب الأساتذة أنهم جميعا في قارب واحد				
10	يسعى الأساتذة إلى إيجاد حلول للخلافات القائمة بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع				
11	يميل أغلب الأساتذة إلى تسوية بعض الخلافات مقابل الحصول على مكاسب أخرى				
12	يحاول الأساتذة إلى إيجاد طريقة للتوسط قصد حل الخلافات القائمة				
13	يرغب أغلب الأساتذة في الموازنة بين الأرباح والخسائر عند مناقشة المشاكل بينهم				
14	تقلل الإدارة من أهمية الصراعات القائمة بأقسامها				
15	أغلب الأساتذة يتجنبون التواصل مع من يختلفون معهم في مسائل مرتبطة بالعمل				
16	يحاول الأساتذة المعنيين بالخلافات التقليل من أهمية وجهة نظر الإدارة إلى خلافاتهم				
17	يعمل الأساتذة إلى تخفيض حدة الخلافات بينهم بتجاهلها				
18	هناك ميل لدى الأساتذة إلى تقليل أهمية الخلاف بينهم لكن تكون متبوعة بفتور العلاقة مع أطراف الخلاف				
19	أراعي شعور ومواقف من أختلف معهم مقابل المحافظة على العلاقة الطيبة معهم				
20	عند دخولي في مناقشة الخلافات مع الآخرين أعطي اهتماما كبيرا لرغبات الآخرين				
21	أضحى ببعض رغباتي مع الأطراف التي أختلف معها مقابل المحافظة على استقرار العلاقات معهم				

المحور الرابع : الرضا الوظيفي

فيما يلي عبارات تقيس جوانب من رضاك الوظيفي، الرجاء تبني التركيز والمصادقية في تحديد مستوى رضاك عن كل عبارة، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	درجات الرضا عبارات الاستبيان	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي إطلاقاً
1	مهنة التدريس لها مكانة اجتماعية محترمة					
2	لدي رغبة قوية للاستمرار في وظيفتي الحالية					
3	وظيفتي تحقق لي الكثير من طموحاتي الشخصية					
4	الوسائل والمراجع المتوفرة تسهل عملية التدريس					
5	المكاتب وقاعات التدريس مناسبة لأداء العمل					
6	هناك شعور بالأمان والراحة أثناء العمل					
7	هناك احترام وتقدير في علاقة الأساتذة بالإدارة					
8	تعليمات الإدارة تقدم بشكل واضح وتراعي القوانين					
9	يستمتع الرؤساء لانشغالات المرؤوسين ويقدمون يد العون لهم					
10	تتاح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات للمرؤوسين					
11	هناك عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين					
12	هناك شعور بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين					
13	يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله					
14	الراتب الحالي يضمن توفير متطلبات المعيشة					
15	راتبي مناسب مقارنة مع ما تمنحه وظائف أخرى مشابهة لوظيفتي					
16	لراتب الحالي يساعد على توفير مدخرات مقبولة					
17	فرص الترقية والمشاركة في إدارة الجامعة متاحة للجميع					
18	تتاح الفرصة للجميع في الترقيات المختلفة					
19	الكلية توفر النشاطات الرياضية والثقافية					

شكرا على تعاونكم

ENCADREMENT 2009 / 2010

	PROF		M.CONF "A"		M.CONF "B"		MASST "A"		MASST "B"		ASST		P.ING		TOTAL		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	G
Informatique	0	0	6	0	5	1	8	14	4	6	0	1	0	0	23	22	45
Electronique	10	0	13	1	1	0	14	2	8	2	0	0	0	0	46	5	51
Optique et mécanique	11	0	18	1	5	1	16	7	4	1	0	0	1	0	56	10	66
Génie des Procédés	16	1	14	10	1	1	9	12	5	2	1	0	0	1	46	27	73
Electrotechnique	2	0	13	0	2	1	9	7	11	3	0	0	0	0	37	11	48
Genie civil	0	0	3	0	1	0	9	2	1	2	0	0	0	0	16	4	20
Architecture	1	0	3	0	1	0	26	2	13	5	2	0	0	0	46	7	53
Scès et Techniques	2	1	11	2	5	4	40	35	12	9	0	0	1	0	71	51	122
Faculté: Ingénieur	42	2	81	14	21	8	131	81	58	30	6	1	2	1	341	137	478
Chimie	1	0	3	1	1	1	4	7	3	3					12	12	24
Physique	22	2	8	0	4	2	14	4	7	4					55	12	67
Maths	15	2	13	6	2	2	15	11	6	12					52	33	85
Agronomie	5	0	2	1	1	0	6	3	8	6	0	0	0	0	22	10	32
Scès de la terre	0	0	1	0	2	0	5	0	6	0	0	0	1	0	15	0	15
Biologie	15	1	17	2	3	1	13	23	6	22	1	0	0	1	55	50	105
Faculté: Sciences	58	5	44	10	13	6	57	48	36	47	1	0	2	1	211	117	328
Médecine (HU)	13	1	5	4	0	3	54	53	0	0	0	0	0	0	72	61	133
Médecine	0	0	0	0	3	8	0	2	0	0	0	0	0	1	3	11	14
Pharmacie (HU)							1	0							1	0	1
Pharmacie	0	0	1	0	0	0	3	1	0	2	0	0	0	0	4	3	7
Chirurgie dentaire (HU)							3	3							3	3	6
Faculté: Médecine	13	1	6	4	3	11	61	59	0	2	0	0	0	1	83	78	161
Sociologie	1	0	0	2	1	0	14	3	18	21					34	26	60
Psychologie	2	0	3	0	2	1	9	8	11	11	0	0	0	0	27	20	47
Littérature arabe			11	1	5	2	20	3	14	16					50	22	72
Histoire							4	0	17	6					21	6	27
Interprétariat							1	0	4	8					5	8	13
Scès de la communication							3	1	3	2					6	3	9
Langues étrangères	0	0	3	2	1	1	7	5	4	25	2	0			17	33	50
Faculté: Sociologie	3	0	17	5	9	4	58	20	71	89	2	0	0	0	160	118	278
scès commerciales															0	0	0
scès économiques	7	0	15	2	1	0	39	22	37	33	3	0	0	0	102	57	159
scès de gestion															0	0	0
Faculté scès ECO.	7	0	15	2	1	0	39	22	37	33	3	0	0	0	102	57	159
Faculté de droit	2	0	7	0	0	0	19	10	10	21	0	0	0	0	38	37	75
TOTAL	125	8	170	35	47	28	365	349	212	222	12	1	4	3	822	552	1374

قائمة المراجع

1. أ.د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002.
2. ضوابط سلامة: الجامعة والبحث العلمي، جامعة بيروت، لبنان، 1992.
3. د. سامية فتحي عفيفي و د. كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة و النشر، مصر، 2002.
4. أ.د. خضير كاضم عبود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
5. د. خيرى الجزيري، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002.
6. أ.د. محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط4، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. د. طه عبد العظيم حسين، د. سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان، 2007.
8. د. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2003.
9. د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، عدم ذكر دار النشر، 2000.
10. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
11. د. جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية للطبع و التوزيع، الإسكندرية 2001.

12. د. أندرو دي سيزلاقي و مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة د. جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1991.
13. سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
14. د. عايدة نخلة و آخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
15. د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية و تأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2001.
17. البروفيسور ريتشارد ه هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها و مخرجاتها، ترجمة د. سعيد بن حمد الهاجري، مطابع معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
18. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، تعريب الدكتورين: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي باسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
19. محمد عبد الرحمان عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 1994.
20. د. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية منشأة المعارف، الإسكندرية، دون تاريخ .
21. قاسم حبيب جابر: "الجامعة والتنمية"، خدمات متبادلة، مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية بيروت 1990
22. ستيفن أكرويد، بول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، ترجمة، عبد الحكم أحمد الخزامي ، دار الفجر، القاهرة، 2002.
23. محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تطويره، ط1 عالم الكتب، القاهرة، 2000
24. د. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
25. د. صلاح الدين محمود عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
26. د.محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.

27. خضير حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
28. د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
29. ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. لطفي راشد، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود المجلد التاسع، 1997.
31. محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
32. د. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1998.
33. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002.
34. عويد سلطان المشعان، دراسة في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، دار النشر والتوزيع، الكويت، 1993.
35. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. سالم تيسير الشريدي، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
37. إبراهيم لطفي طلعت : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985.
38. د عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1984.
39. أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
40. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

51. Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres, Gestion des ressources humaines, 2^{eme} ed., Edition de Boeck, Universitie Québec, Canada, 2001.

42. Christophe carre. Animer un groupe. Paris. Eyrolles. 2007.

- 43.D. Picard, La veille Sociale, ed. Vuibert, Paris, 1991
44. Crisconi D. et Porteli H., Les luttes ouvrières en Italie 1960-1976, ed. Aubier Montagne, Paris, 1976.
45. Dubois Pierre, Le sabotage dans l'industrie, ed. Calmman-levey, Paris, 1976.
46. Alain Burlaud, Maurice Lemelin et autres, Manuel de gestion, Volume2, édition ellipses, France 1999
47. Stephen P, Robbins , and Robin Stuart Katze, Management concepts and practices, prentice Hall, Canada, 1992 .
48. WILLIAM.J et autres : la gestion des ressources humaines, MC Graw Hill, Québec,1985.
- 49.c.o.donnel h.koontzK management principes et méthodes de gestion mc graw hill éditeurs Québec 1981.
- 50.Francis g James et gene milbourn , human behavior in the work environment, publishing company, anta Monica California,1980.
- 51.W.GELLERMAN ET S.AUL , les motivations clefs dune gestion efficace ,traduit par cagnolari, dunod, paris, 1991.
- 52.د. هاني بن ناصر أراجي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراة، جامعة نايف للعلوم الأمنية،2008.
- 53.فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، مذكرة ماجستير جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 54.ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2005.

55. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

56. نورالدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعين شعباني، جامعة الجزائر، 2005.

57. بلمهدي عبد الوهاب، الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 1994.

58. مصطفى قريد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007.

59. د. صلاح الدين محمود عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

60. عبد المالك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006.

61. هيكل طه محمد، قياس عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتهم في الجامعات اليمنية وأثره في متحصلات العملية التعليمية- دراسة حالة جامعتي صنعاء وعدن، رسالة ماجستير، اليمن، 2007.

62. مجلة جامعة الملك سعود، العدد التاسع، 1997.

63. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني، 2009.

64. مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العدد الخامس، العراق، 2005.

65. قاسم حبيب جابر: "الجامعة والتنمية ... خدمات متبادلة"، مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية بيروت، 1990.

66. د. عبد الله البريدي: "أفاق في السلوك التنظيمي : يجب أن ن فك شفرة الرضا الوظيفي في منظماتنا العربية"، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد 89، 2006.

67. د. بوفلجة غياث، تناقض القيم داخل التنظيم، ورقة بحث ، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير 28-30 نوفمبر 1992 ،معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر.

68. <http://knol.google.com>.

69. <http://asu.shams.edu.eg/info>

70. <http://yemen-nic.net/contents/studies>

71. www.ulma.ul

72. www.yemen-nic.info

73. www.hrdiscussion.com

74. Abdou Karim Ndoeye, L (in)satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal, Université cheikh Anta Diop de Dakar, vol.26, n 2, 2000, <http://www.erudit.orgrevuerse2000v26n2000130ar.pdf> consulte le 02/2011, 23 :30

75. Lucie Davoine, les déterminants de la satisfaction au travail en Europe, centre d'économie de la Sorbonne, Université paris 1, décembre 2006, <http://www.cee.recherche.fr>, consulte le 25/02/2010, 18 :00

76. Yvan potin, la gestion des conflits dans les organisations, octobre 2008, académie Versailles <http://www.creg.ac-varsailles.fr/spip.php.article> 304. Consulte le 21/12/2010 22:00

77. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 51، 2003.

78. دليل جامعة سطيف، 2009 – 2010

79. احمد رضا، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، بيروت، المجلد الثاني، 1958.