



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



العنوان

الصراع التنظيمي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف :
أ.د غريب منية

من إعداد الطالبة
يوبي شيماء

لجنة المناقشة

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -	رئيسا	أستاذة محاضرة - أ -	د نورة بن وهيبة
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	مشرفا	أستاذة التعليم العالي	د غريب منية
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	ممتحنا	أستاذ محاضر - ب -	د العابد عبد اللطيف

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وتقدير

لا يسعنا ونحن ننتهي من إعداد هذا البحث إلا أن نتوجه بالحمد والشكر إلى الله رب العالمين الذي من علينا إتمام هذا البحث المتواضع فله الفضل من قبل ومن بعد احمده دوما واستعين به في كل شيء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والمحبة إلى أستاذتي المفضلة الدكتورة " منية غريب " التي منحتني من وقتها وجهدها الكثير وكانت لتوجيهاتها القيمة الأثر الكبير في انجاز هذا الجهد العلمي .

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلهم من أحر الشكر والعرفان.

كما اشكر جميع موظفي مديرية الخدمات الجامعية على كل ما قدموه لي من مساعدة في اتمام هذا البحث العلمي .

إهداء

إلى الذين أفرشوني العطف وأوسدوني الحنان وغطوني بالحب

إلى الذين ضحوا وسهروا لأجلي

أمي أبي إخوتي

ولأنكم أعز علي من نفسي افتح بكم إهدائي وأتقدم بـ

أهدي ثمرة جهدي وفكري إلى من قال في شانهم ربي " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى اعز ما املك في الوجود إلى ريحانة قلبي - أمي الغالية - أطال الله في عمرك

إلى ذلك المعلم الكبير الذي إعطاني معنى الحياة وعلمني كيف أعطي للحياة معناها - أبي الغالي -

أطال الله في عمرك

إلى إخوتي الكرام الذين أحاطوني بعطفهم وحبهم

إلى جميع أفراد العائلة وزميلاتي وأساتذتي في الجامعة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
17	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
18	أولا : الإشكالية
20	ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته
22	ثالثا : أهداف الدراسة
23	رابعا : تحديد مفاهيم الدراسة
30	خامسا : الدراسات السابقة
47	سادسا : المنهج الموظف للدراسة
48	سابعا : أدوات جمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة)
51	الفصل الثاني : مدخل نظري حول الصراع التنظيمي
52	تمهيد
53	أولا : أهمية وأسباب الصراع التنظيمي
56	ثانيا : مستويات وأنواع الصراع التنظيمي
61	ثالثا : مظاهر الصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

63	رابعا : وظائف الصراع التنظيمي
65	خامسا : مراحل ونتائج الصراع التنظيمي
72	سادسا : الأساليب والآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي
76	سابعا : النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
81	خلاصة
83	الفصل الثالث : مدخل نظري حول الاستقرار المهني
84	تمهيد
85	أولا : المدلولات المرتبطة بالاستقرار المهني
89	ثانيا : أهمية الاستقرار المهني
90	ثالثا : عوامل الاستقرار المهني
97	رابعا : مظاهر الاستقرار المهني
101	خامسا : مظاهر عدم الاستقرار المهني
101	سادسا : النظريات المفسرة للاستقرار المهني
107	سابعا : العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار المهني
108	خلاصة
110	الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة
111	تمهيد
112	أولا : مجالات الدراسة
112	1 - المجال المكاني (مديرية الخدمات الجامعية)
113	2 - المجال الزمني (الموسم الجامعي 2019/2020)
113	3 - المجال البشري (العينة ، كيفية اختيارها ، خصائصها)
115	ثانيا : عرض البيانات الميدانية ، تحليلها ، تفسيرها .
135	ثالثا : نتائج الدراسة
135	1 - دراسة النتائج الفرعية والإجابة عن التساؤلات الفرعية

فهرس المحتويات

138	2- النتائج العامة والإجابة عن التساؤل المركزي
139	رابعاً: توصيات واقتراحات
141	خاتمة
143	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (01)
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (02)
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم (03)
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (04)
117	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	الجدول رقم (05)
118	يوضح العلاقة بين الرؤساء والموظفين في العمل	الجدول رقم (06)
118	يوضح التعاون بين الرؤساء والموظفين في العمل	الجدول رقم (07)
119	يوضح مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند إيجاد صعوبات في العمل	الجدول رقم (08)
119	يوضح اثر عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (09)
120	يوضح رأي الموظفين في القرارات التي تتخذها المديرية	الجدول رقم (10)
121	يوضح أسباب عدم مشاركة أفكار الموظفين داخل المديرية	الجدول رقم (11)
121	يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (12)
122	يوضح الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل مع الموظفين	الجدول رقم (13)
122	يوضح حالة ارتكاب الموظفين لخطأ أثناء أداء مهامهم	الجدول رقم (14)
120	يوضح شعور الموظفين عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (15)
124	يوضح مدى استقرار الموظفين في العمل	الجدول رقم (16)
124	يوضح اثر أنظمة العمل على الشعور بالاستقرار في العمل	الجدول رقم (17)
125	يوضح اثر الصراع على استقرار الموظفين داخل المديرية	الجدول رقم (18)
125	يوضح حدوث الصراعات التي عرفتها المديرية	الجدول رقم (19)
126	يوضح حدة الصراعات التي عرفتها المديرية	الجدول رقم (20)
126	يوضح العوامل والأسباب التي أدت التي ظهور الصراعات داخل المديرية	الجدول رقم (21)

فهرس المحتويات

127	يوضح أهم أسباب عدم استقرار الموظفين في عملهم	الجدول رقم (22)
128	يوضح أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفين داخل المديرية	الجدول رقم (23)
129	يوضح مدى رضا الموظفين عن ساعات العمل	الجدول رقم (24)
129	يوضح اثر الصراعات على منصب عمل الموظفين	الجدول رقم (25)
130	يوضح إذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المنظمة الى أخرى	الجدول رقم (26)
131	يوضح مدى احترام مواعيد العمل	الجدول رقم (27)
132	يوضح مدى غيابات الموظفين داخل المديرية	الجدول رقم (28)
132	يوضح اثر الاختلاف في المستوى التعليمي على تغيب الموظفين	الجدول رقم (29)
133	يوضح اثر الاختلاف في الاقدمية في العمل على تغيب الموظفين داخل المديرية	الجدول رقم (30)
133	يوضح مدى اشتراك الموظفين في نفس المستوى التعليمي	الجدول رقم (31)
134	يوضح الاحترام الذي يحظى به الموظفين من قبل الزملاء ورئيسهم في العمل	الجدول رقم (32)
134	يوضح اثر الفروق الوظيفية على الصراعات داخل المديرية	الجدول رقم (33)

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الأشكال
55	يوضح الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي	الشكل رقم (01)
68	يبين مراحل الصراع التنظيمي	الشكل رقم (02)

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة :

إن الصراعات ظاهرة تنظيمية تسود مختلف المؤسسات أو المنظمات بصفة خاصة ، ويعود ذلك إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وتزايد ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا التي يتميز بها عصرنا الحالي ، لذلك من غير الممكن أن تكون هناك علاقات اجتماعية تحت بناء تنظيمي واحد يسودها التفاهم والتوافق ، وهذا ما يعبر عنه بالصراعات السلبية التي تحدث بين العاملين ، وهذا لا يعني ان الصراع التنظيمي يقتصر على الجانب السلبي فقط ، بل هناك أيضا صراعات ايجابية والتي بدورها تتدخل فيها الإدارة بمجموع أساليب معينة لإدارتها بما يخدم المنظمة وأهدافها . لذلك صممت دراستنا للكشف عن اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية - الطارف - وقد تم النزول إلى الميدان بمجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك للإجابة عليها :

1 - هل عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤثر سلبا على الاستقرار المهني لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ؟

2 - كيف تنعكس الصراعات التنظيمية على الاستقرار المهني داخل مديرية الخدمات الجامعية ؟

3 - هل تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل بمديرية الخدمات الجامعية ؟
وقمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول حيث تطرقنا فيها إلى :

الفصل الأول : وفيه تعرضنا إلى الإشكالية وصياغة تساؤلات الدراسة ، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته ، وأهداف الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المنهج الموظف للدراسة، أدوات جمع البيانات.
أما الفصل الثاني : قد خصص لحديث عن الصراع التنظيمي من حيث أهميته وأسبابه ، مستوياته وأنواعه ، مظاهره، وظائفه ومراحله ، نتائجه، الآليات والأساليب التنظيمية للتعامل معه، أهم النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.

أما الفصل الثالث : تطرقنا إلى الاستقرار المهني من حيث المدلولات المرتبطة به أهميته، عوامله، مظاهر الاستقرار المهني، ثم مظاهر عدم الاستقرار المهني ، نظريات الاستقرار المهني .

الفصل الرابع : في هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الإجراءات الميدانية التي اعتمدها دراستنا ، حيث تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)، عرض البيانات الميدانية تحليلها وتفسيرها، ثم نتائج الدراسة، وأخيرا الاقتراحات والتوصيات، خاتمة، قائمة المصادر، الملاحق .

اعتمدت في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي** في معالجة الموضوع ، وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الطارف حيث طبقت **"المسح الشامل"** وذلك لصغر المجتمع المدروس حيث بلغ عدد العينة 60 عامل وقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة بحث صممت خصيصا لهذا الهدف، وتوصلت دراستنا إلى النتائج التالية التي نذكر البعض منها :

- أكدت النتائج أن عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار والإحساس بعدم المساواة واللاعقل من شأنه أن يولد صراع بين العاملين والقائد المباشر مما يؤثر سلباً على استقرارهم داخل المديرية وبالتالي يحدث نقص في الأداء .

- أكدت النتائج أن من أسباب الصراع التنظيمي داخل المديرية وجود علاقات سيئة يسودها الغموض والتذمر وبالتالي فهي تؤدي إلى خلق توترات ومناوشات مما تسبب عدم رضا الموظفين عن مهنتهم ويصبح الموظف مغترباً عن عمله وهذا يسبب انخفاض في مستويات الأداء .

- إن الصراعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على استقرار العاملين داخل المديرية وبالتالي شعور العاملين بعدم الارتياح ما يدفعه هذا إلى مغادرة المديرية بغية الابتعاد عن الصراعات التنظيمية التي تحدث .

- نقص الموارد والإمكانيات اللازمة داخل المديرية هو احد مسببات الصراع في المنظمة مما يؤثر على انجاز المهام الموكلة لهم .

- أكدت النتائج أن الفروق الوظيفية تلعب دور في خلق الصراعات التنظيمية مما ينعكس سلباً على استقرار العاملين حيث نجد أن الاختلاف والتباين في تقسيم الوظائف والمهام بين العاملين يسبب في خلق الصراعات التنظيمية .

- ترجع أسباب الصراعات التنظيمية داخل المديرية لأسباب تنظيمية بدرجة أولى إضافة إلى نمط اتخاذ القرار .

- تحدث معظم الصراعات التنظيمية داخل أي منظمة على المستوى الفردي والجماعي على حد سواء .
الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي ، الاستقرار المهني .

Study summary:

Conflicts are an organizational phenomenon that prevails in different institutions or organizations in particular, and this is due to cultural, social, economic and political changes, and the increasing information, communication and technology revolution that characterizes our current era, so it is not possible for there to be social relations under one organizational structure dominated by understanding and consensus, and this It is expressed as negative conflicts that occur between workers, and this does not mean that the organizational conflict is limited to the side only the negative ones, but there are also positive conflicts, which in turn intervene in the administration with a set of certain methods to manage them in a way that serves the organization and its goals. Therefore, our study is designed to reveal the impact of the organizational conflict on the professional stability of the employees of the University Services Directorate - Al-Taref

A set of sub-questions were taken to the field to answer them:

1- Does failure to participate in the decision-making process negatively affect the professional stability of directorate employees?

University services?

2- How are organizational conflicts reflected on professional stability within the University Services Directorate?

3- Are the job differences a factor in creating the phenomenon of absenteeism in the University Services Directorate?

We divided the study into four chapters, in which we dealt with:

The first chapter: In it we discussed the problematic and the formulation of the study questions, the reasons for choosing the topic and its importance,

The objectives of the study, and defining the concepts of the study, previous studies, the method used for the study, data collection tools.

As for the second chapter: It is devoted to a talk about organizational conflict in terms of its importance and causes, levels and types, manifestations, functions and stages, results, organizational mechanisms and methods of dealing with it, the most important theories explaining organizational conflict.

As for the third chapter: We dealt with occupational stability in terms of the implications associated with it, its importance, factors, and aspects

Occupational stability, then manifestations of occupational instability, occupational stability theories.

Chapter Four: In this chapter we tried to highlight the most important field measures adopted by our study, as it included

Fields of study (spatial domain, temporal domain, human domain.), Field data presentation and analysis,

And its interpretation, then the results of the study, and finally the suggestions and recommendations, conclusion, list of sources, appendices.

In our study, I relied on the descriptive approach in dealing with the topic. The field study was conducted at the University Services Directorate of Tarf, where a comprehensive survey was applied due to the smallness of the studied community, where the sample number reached 60 workers. Data and information were collected through a research form specially designed for this purpose. Our study pointed to the following results, which we mention some of them:

- The results confirmed that the non-participation of workers in the decision-making process and the feeling of inequality and injustice would

A conflict is born between the employees and the direct leader, which negatively affects their stability within the directorate, and thus there is a lack of performance

- The results confirmed that one of the causes of the organizational conflict within the directorate is the presence of bad relationships dominated by ambiguity and discontent, and thus it leads to creating tensions and skirmishes, which causes employees to be dissatisfied with their profession and the employee becomes estranged from his work and this causes a decrease in performance levels.

- Organizational conflicts affect to a large extent the stability of workers within the directorate, and thus the workers' feeling of unease, which drives this to leave the directorate in order to stay away from the organizational conflicts that occur.

The lack of necessary resources and capabilities within the directorate is one of the causes of conflict in the organization, which affects the completion of the tasks assigned to them.

The results confirmed that job differences play a role in creating organizational conflicts, which will negatively affect the stability of workers where we find that the difference and disparity in the division of jobs and tasks between workers causes to create organizational conflicts.

The causes of organizational conflicts within the Directorate are primarily due to organizational reasons, in addition to the pattern of decision-making.

Most organizational conflicts occur within any organization at both the individual and the group level.

Key words: organizational conflict, occupational stability.

مفصلة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة ويسعى إلى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون والتفاعل بين أفراد المنظمة وبين المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافها المختلفة وغاياتها، إذ تعمل المنظمات في ظروف وبيئة ديناميكية تكون الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات المؤلفة لها عرضة للكثير من المشاكل والتناقضات والصراعات التي تؤثر بشكل كبير في فاعليتها وكفاءتها وتحقيق التطور فيها.

وإذا نظرنا إلى أي منظمة مهما كان نوعها نجد انه ينشا لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة لها تباين في الطرق التي ينظرونها بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى ، وحينما يحدث التفاعل والتعاون بين هذه الجماعات المختلفة فان هذا التفاعل قد ينتج عن تعاون وتماسك في موقف ما ، وقد ينتج عن منافسة في موقف ثان ، أو تناقض في موقف ثالث ، ونظرا إلى التغير والتطور السريع الذي شهدته المنظمات الجزائرية أدى ذلك إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يعتبر من أهم المشكلات السلوكية التي تؤثر مباشرة على سلوك وأداء واستقرار العاملين ، وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء الفردي من جهة والأداء الجماعي من جهة أخرى، فالصراعات التي تحدث داخل المنظمة فإنها اغلبها تقود إلى زيادة نسبة دوران العمل ، خلق الغيابات ، ضعف قدرتها في التنافس وضياع الفرص المتاحة لها في بيئة عملها وعدم قدرتها على تجاوز التهديدات التي تنتابها .

ومن هذا المنطلق فالصراع يعتبر ظاهرة طبيعية حتمية لا تخلو منها أي منظمة لذا فالاتجاه الصحيح في نظر العديد من الباحثين والعلماء هو ليس تجنب الصراع بل كيفية إدارته والسعي وراء معرفة أهم أسبابه حتى تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال المحافظة على حالة التوازن فيها واستخدام كافة الاستراتيجيات المناسبة لإدارته حتى تستمر العملية الإبداعية وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية لها .

ونظرا لأهمية المتغيرين السابقين: الصراع التنظيمي، الاستقرار المهني، فإننا نسعى في هذه الدراسة للإحاطة بجميع نواحي الموضوع وذلك من خلال التعرف على اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار



المهني للعاملين والذي يعتبر هذا الأخير محل اهتمام العديد من العلماء فقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل سواء اجتماعية، مادية، نفسية ن كما يعتبر أمر ضروري للمحافظة على بقاء واستمرار العامل داخل المنظمة.

ومن هنا تم تقسيم دراستنا إلى أربع فصول :

الفصل الأول :يمثل الإطار المنهجي للدراسة .

والذي يتضمن : الإشكالية ، تساؤلات الدراسة ، أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته ، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، المنهج الموظف للدراسة ، أدوات جمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة)

الفصل الثاني : يمثل مدخل نظري حول الصراع التنظيمي

والذي يتضمن أهمية وأسباب الصراع التنظيمي، مستويات وأنواع الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي ، وظائف الصراع التنظيمي ، مراحل ونتائج الصراع التنظيمي ، الأساليب التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي ، نظريات الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث : يمثل مدخل نظري حول الاستقرار المهني

ويتضمن أهم المدلولات المرتبطة بالاستقرار المهني، أهمية الاستقرار المهني، عوامل الاستقرار المهني مظاهر الاستقرار المهني، مظاهر عدم الاستقرار المهني، أهم النظريات المفسرة للاستقرار المهني.

الفصل الرابع : يمثل الإطار الميداني للدراسة

تم التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)، عرض البيانات الميدانية تحليلها وتفسيرها، نتائج الدراسة (النتائج الفرعية والإجابة عن التساؤلات الفرعية، النتائج العامة).

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً : الإشكالية

ثانياً : أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً : الدراسات السابقة

سادساً : المنهج الموظف للدراسة

سابعاً : أدوات جمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة)

أولاً : الإشكالية :

يشيع في المنظمات الهرمية التقسيم المنسق للعمل ، وعلى الرغم من مثل هذه المنظمات تقوم على أساس الفصل بين العمل الذهني والبدوي حيث يتولى العاملون بالمستويات الدنيا القيام بالمهام البسيطة تاركين المستويات العليا والوسطى تتفرغ للمهام المعقدة مثل وضع السياسات وتخطيط البرامج فان الحقيقة التي لا يمكن إغفالها هي أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف على التعاون بين كل المستويات وإذا كان التعاون مطلوباً لتنسيق المهام وتنظيم العمل ، فانه من الممكن إخفاءه أو حجبته تعبيراً عن عدم قدرة العامل أو إخفاقه في التوافق مع بيئة العمل ، كما قد يعتبر سلوكاً يتشكل ويتعدل نتاج التفاعل الديناميكي بين العامل وبيئته ، وفي مثل هذه الوضعيات قد تمثل كل من عمليتي الإشراف والخضوع والرقابة عاملاً أساسياً يولد الصراع وذلك بين الذين يتمتعون بامتيازات تنظيمية والأعضاء الأقل امتياز أي بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولذلك انصب الاهتمام من قبل الباحثين وأصحاب المنظمات حول الظروف والعوامل التنظيمية التي توجد في ظروف العمل والتي تؤثر سلباً على الاستقرار المهني للعاملين والمتمثلة في الأجر ، وأسلوب الترقية ، الاتصال التنظيمي ، ونمط الإشراف ، الصراع التنظيمي والذي ناتج عن تناقض بين متطلبات الأفراد وبين خصائص المنظمة والتي من شأنه أن يولد الصراع .

فالصراع التنظيمي يعد أمراً حتمياً يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ، لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً للوصول إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع هذه المواقف التنظيمية وغالباً ما تحصل الصراعات بين المتعاملين بسبب الثقافات المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في اتجاهاتهم ومدركاتهم ومؤهلاتهم ، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراع بين العمال ، واستخدام المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل ايجابي لصالح التنظيم ككل .

فالصراع التنظيمي يمثل احد المتغيرات التي لا يمكن للمنظمات أن تمنع تأثيرها خاصة على الاستقرار

المهني أو بصورة أوضح على استقرار العاملين داخل المنظمة .

ومن هذا المنطلق تعمل المنظمة جاهدة لتوفير كل الشروط المشجعة على تحقيق استقرار العاملين بحيث لا توجد منظمة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار المهني متحقق فيها ويتمتع به جميع العاملين ، وان عدم تحققه يؤدي إلى نقص كفاءة العامل وبالتالي تنعكس سلبا على كفاءة وريح المنظمة.

ولقد حظي موضوع الصراع التنظيمي اهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين وقد اختلفوا في نظرتهم له ، فقد اعتبرته المدرسة التقليدية أمرا خطيرا يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات والتي لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية ، بينما النظرية الوظيفية البنائية ترى بأنه يعني التفكك في الأنساق الاجتماعية وبالتالي فالصراع يؤدي إلى نتائج سلبية ، بينما نظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على انه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة .

فالصراع يعتبر احد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني قصد تحقيق هدف معين ، فالصراع حسب هذه المدرسة يمثل جانبيين جانب ايجابي وجانب سلبي .

ومن هنا نجد أن الصراع التنظيمي يعتبر من بين المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المنظمة الجزائرية والتي من بينها عدم إعطاء أهمية بالغة للعامل تحافظ على استقراره مهنيا ، إضافة إلى ذلك صعوبة تكييف العامل الجزائري مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي لم يراع فيه العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والنفسية للعامل، وهذا ما دفعنا للكشف عن اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين داخل المنظمة الجزائرية .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

ما هو أثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالطارف ؟

وتتدرج تحت التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية الآتية :

- هل عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤثر سلبا على الاستقرار المهني لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ؟

- كيف تنعكس الصراعات التنظيمية على الاستقرار المهني داخل مديرية الخدمات الجامعية ؟

- هل تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل بمديرية الخدمات الجامعية ؟

ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته :

1 . أسباب اختيار موضوع الدراسة :

كما هو من المعروف فان الميل نحو موضوع دون الآخر يرتبط أساسا بأسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية ، ولذلك فان الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية نجدها ممثلة فيما يلي :

- الأسباب الذاتية :

- الرغبة والفضول العلمي للبحث في هذا الموضوع بالذات وتعميق معارفنا حوله بمحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب وفي الواقع المعيش .

- يدخل الموضوع ضمن مجال تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- الرغبة في التعرف على أهم أسباب الصراعات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر على استقرار العاملين

- الأسباب الموضوعية :

- كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث والدراسة .

- نظرا لتوفر المصادر والمراجع حول الموضوع .

- مناقشة موضوع ضروري وملح وهو موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني وذلك من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع به خصوصا انه يتمتع بالدينامكية المستمرة داخل التنظيم .

- محاولة إثراء المعارف في هذا المجال ، حيث يلاحظ قلة الاهتمام بالصراعات التي تحدث في بعض المنظمات مما يزيد من شعور العامل بعدم الاستقرار .

2 - أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على نوع العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ومن ثم استنتاج طبيعة الصراعات الموجودة داخل المنظمة ، كذلك محاولة فهم واستيعاب الأسباب التي تؤدي لخلق الصراعات والتي بدورها تؤثر على استقرار العامل داخل المنظمة.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني لدى العاملين كونه موضوع مهم .

- أنها تقدم إطارا مفاهيميا عن موضوع الصراع التنظيمي والأساليب التنظيمية للتعامل معه .

- أنها يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات أخرى.

ثالثا : أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراستنا هو:

- محاولة التعرف على اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالطارف.

- إلقاء الضوء على أهم العوامل التنظيمية ، والمادية ، والمعنوية ، والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها .

- محاولة التعرف على أهم أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالطارف.

- تحليل العلاقة بين عناصر الصراع التنظيمي (عملية اتخاذ القرار ، الفروق الوظيفية ، عملية الإشراف وعناصر الاستقرار المهني (التغيب عن العمل ، الشكاوي ...)

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أبرز المراحل التي يولي لها الباحث أهمية بالغة على اعتبار انه يتطرق في هذه المرحلة إلى تحديد أبرز المفاهيم التي تركز عليه دراسته ، فالمفهوم هو أساس لغة التعامل الإنساني وهو الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الإنسان للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة.¹

ومن أهم المفاهيم التي ارتكزت عليها دراستنا ما يلي: الصراع التنظيمي، الاستقرار المهني.

1. الصراع :

لغة : مشتق من فعل صرع ، يصرع ، مصارعة.²

قتال ، كفاح ، نضال يعني أيضاً: الخصومة، المنافسة، النزاع، المشادة ، الخلاف³

أما في اللغة الانجليزية يعرفه قاموس أكسفورد المحيط انجليزي عربي على انه "القتال والعراك والنزاع والاختلاف" وكلها معاني تشكل تدرجا يبدأ بصراع فكري وهو الاختلاف، وينتهي بصراع جسدي وهو القتال.⁴

- وبالعودة للأصل الغوي لكلمة الصراع في اللغة اللاتينية نجده مشتقا من "Conflictus"، ومعناها ضرب "Flictus" . وهي تعود للكلمة اللاتينية القديمة "Choc" التي تعني التصادم حيث لا تبتعد كثيرا عن معناها الحالي الذي له دلالات عنيفة ، كما أن الاصطدام يحمل دلالات battre عن أن الصراع لا يحدث إلا بين طرفين قريبين من بعضهما ويتشاركان شيئا معيلا.⁵

اصطلاحاً: يقصد بالصراع هو "العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة وبين المؤسسات ذات الرسالة الواحدة".

¹ - ابراهيم خليل ابراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 2008، ص235

² جبران مسعود : الرائد ، معجم ألفبائي في اللغة والأعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان ، ط1 ، 2003 ، 546 .

³ لويس معروف: المنجد في اللغة العربية المعاصرة : دار المشرق للنشر، بيروت ، لبنان، ط2، 2001، ص 829 .

⁴ محمد بدوي : قاموس أكسفورد المحيط ، انجليزي . عربي ، دار أكاديميا للنشر ، لبنان ، 2003 ، ص 222

⁵ Article numérique: [http : theses.univ-lyon2.fr/documents /get part.php ?id lyon.2004.anne_beau_j8part /236021](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/get_part.php?id_lyon.2004.anne_beau_j8part/236021)consulte le 5/12/2019

كما يمكن تعريف الصراع بطريقة رسمية بأنه "إجراءات يتخذها احد الأطراف أو بصدد اتخاذها، وينظر ليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية"

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع هو عبارة عن حالة عدم توازن تتعرض لها المؤسسة نتيجة تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد داخل المنظمة.

تعريف كيلي Kely حيث يرى أن الصراع هو " نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات المواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"¹

نلاحظ من خلال التعريف أن للصراع دور ايجابي داخل المنظمة فهو لا يقتصر على السلبيات فقط.

2 . التنظيم :

ويعني من حيث المضمون " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة يقابل التنظيم مصطلح

(Organization) لتحقيق أهداف محددة "

يعرف ألان(Allen) " التنظيم" هو العملية التي يتم بموجبها تحديد أداء الأعمال وتقسيمها وتوضيح تفويض السلطة والمسؤوليات وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لانجاز الأهداف. "

أما "هودجاستين وكايسيو" فيريان أن التنظيم هو" العملية التي يتم بموجبها الواجبات على العاملين والتنسيق بين مجهوداتهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاية ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً".²
ومن هنا نلاحظ أن التنظيم هو عملية تنسيق موارد المنظمة البشرية والمادية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه.

3 . الصراع التنظيمي :

عرف بولندق (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين التعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة ، عمان، ط1، 2008، ص 259 .

² بوضرة زهير: التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، 2013-2014 ص 6

الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يحدث نتيجة الاختلاف والتنافس حول المراكز المستقبلية لكل طرف.

يرى بينيس بينيس (bennes bennes) بان الصراع التنظيمي قد يعني " العنف والتدمير، أو الضغط الحضاري للأموار، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية"، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المنيرة والتحديث والإبداع، والنمو والعقلانية الجدلية.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يتكون من جانبين جانب سلبي يتمثل في العنف، الابتعاد عن السلوكيات العقلانية أما الجانب الايجابي يتمثل في الإبداع والعقلانية وهذا الجانب ينبغي تعزيزه داخل المنظمة.

يعرفه "كوزر" بأنه " كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".²

من خلال تعريف كوزر نجد أن الصراع التنظيمي هو التعارض حول القيم من اجل الوصول إلي المكانة والقوة والموارد النادرة، وإدراك هذا التعارض سيؤدي بالفرد إلى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامه، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه.

ويعرفه "فريمان وستونر" بأنه "عدم اتفاق بين عضويين أو جماعتين أو أكثر (freeman and Stoner) داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهم".³

نلاحظ من خلال هذا التعريف إن الصراع حسب ستونر وفريمان هو عدم الاتفاق بين طرفين حول موضوع أو شيء معين في المنظمة.

فقد حصر ستونر و فريمان في تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد داخل المنظمة بالرغم من وجود عدة أسباب خارج المنظمة.

¹ عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة ، بحث مقدم لاستكمال متطلب الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية ، 2013 ، ص 6 .

² - العميرة محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة ، عمان ، ط3 ، د سنة ، ص 223

³ - شوقي ناجي جواد المرجع المتكامل في الأعمال منظور كلي ، دار الحامد ، عمان ، ط1، 2010، ص401.

يعرف أيضا بأنه هو " تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي وغير الرسمي ، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الايجابية أو السلبية على التنظيم ، ويعني أيضا حالة التوتر والاستقرار التي يجدها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته ، بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وبسبب تناقض التعليمات وسوء العلاقات ، وبسبب غلبة اتجاه الفاعلين نحو الصراع أكثر من اتجاههم نحو التعاون مما ينعكس سلبا وإيجابيا على فعالية أداء التنظيم " .¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية مستمرة داخل كل منظمة تحدث هذه العملية بين الأفراد أو الجماعات وقد يؤدي هذا الصراع إما إلى نتائج ايجابية أو سلبية . يعرفه روبينز بأنه " العملية التي تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يوشك أن يؤثر سلبا نحو شيء ما يهتم به الطرف الأول " ²

*التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

يعني هو " عملية اجتماعية وموقف يحدث نتيجة لعدم الاتفاق والاختلاف بين الأفراد أو بين الجماعات داخل المنظمة لوجود تعارض في ما بينهم وذلك من اجل الوصول لهدف معين "

3 . الاستقرار :

لغة : يعني متانة ، رسخ ، صلابة ، ثبات ، دوام ... الخ

استقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة .³

اصطلاحا: يعرفه احمد عبد الواسع : " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ، ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا

¹ - قاسيمي ناصر: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، مصر، الكويت ، الجزائر ، د ط ، 2013 ، ص 30-31

² - سليمان بن ابراهيم عبد الكريم : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه ، الفلسفة في الإدارة التربوية ، جامعة الملك ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، السعودية ، دط ، 2007 ، ص 14-15 .

³ - جبران مسعود : الرائد ، معجم ألفبائي في اللغة والأعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان ، ط1 ، 2003 ، ص 78 .

يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن أمنه الصناعي وترقيته " ¹.

ومعنى ذلك أن الاستقرار هو خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن الطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه ، والاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد ، ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها فيها حتى خروجه منها عند التقاعد.

4 . تعريف المهنة :

- يمكن تعريف المهنة على أنها "العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع فالمهنة التي يمارسها الفرد هي التي تحدد المستوى الاجتماعي الذي ينتمي إليه ، لذلك نجد أولئك الذين يمارسون المهن الراقية يتمركزون في قمة الهرم الاجتماعي كالأطباء ، الأساتذة الجامعيين ، الإطارات السامية في الدولة... الخ وهذا ما يزيد من احترام بقية أفراد المجتمع لهؤلاء الأفراد" ².

- المهنة حسب المعجم الفلسفي : "هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة ."

وهي أيضا "مجموعة من المهام المتشابهة في المنظمة، وعليه فان المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على اجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به ."

5 . الاستقرار المهني :

حبيب الصحاف فيعرف الاستقرار المهني بأنه "استقرار الموظف في المهنة، ويتبين من معدلات البقاء في العمل ، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي

¹ - عبد الوهاب احمد عبد الواسع : علم إدارة الأفراد ، الرياض ، 1973 ، ص 81 .

² . كمال عبد الحميد زيات : العمل وعلم الاجتماع المهني ، الأسس النظرية والمنهجية ، دار غريب للطباعة والنشر ،

جامعة القاهرة، مصر، دط ، 2002 ، ص 141 .

وتعمل على تكريسه " ¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاستقرار المهني يقصد به استقرار وثبات الموظف في مهنته وينتج ذلك من خلال نتائج معدلات البقاء والاستقرار في العمل.

يشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب إلى أن الاستقرار المهني يعني " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمنظمة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة " .

يشير الكاتب هنا إلى ضرورة ضمان رضا اكبر للعمال من خلال توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمان والثبات في العمل ، وبانعدام ذلك يصبح التنظيم في حالة عدم استقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية كثيرة كالتسرب أو الاحتجاج ، عدم الرضا وهو ما ينعكس على أداء المنظمة ككل . كما يعتبر مفهوم الاستقرار عند هنري فايول " احد الأصول العامة للإدارة ، ويقصد عنده بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر ، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل " .

وهنا يضيف فايول موضحا أهمية مسألة استقرار الموظف من خلال بقاءه أطول فترة ممكنة و محافظة الإدارة عليه باعتبار تنقله أو نقله تكلفة إضافية ملقاة على عاتق المنظمة تقاس بسنوات الخبرة التي تغادر مع صاحبها .

عرف المبارك الاستقرار المهني على " أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة" ².

نلاحظ هذا التعريف يربط الاستقرار المهني بالنفسي عند الموظف والذي ينتج عنه شعور بزيادة أكبر للولاء والانتماء الدائم داخل المنظمة .

¹ - حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي- انجليزي ، مكتبة لبنان ، ط1 ، 1997 ، ص69 .

² - عزوي حمزة : تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة) ، مجلة أفاق علمية ، مجلد 10 العدد ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 81 ، 82 .

كما عرف محمد علي محمد الاستقرار المهني على " انه هو ثبات العامل في عمله، وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، وهذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل ، وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار".¹

- التعريف الإجرائي للاستقرار المهني :

يمكن القول أن الاستقرار المهني هو " الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول، دون تغيير مكان عمله في حالة حصول على بدائل فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها وعدم الاستقرار لا يعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة، بل يعني تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي أو المعنوي".

¹ - جاسم رحيم عذاري : اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، العدد 33 ، المجلد التاسع ، المعهد الثاني ، في الإدارة ، 2013 ، ص 142 .

خامسا : الدراسات السابقة :

تكمن أهمية الدراسات السابقة فيما يلي :

- تكوين خلفية نظرية عن الموضوع

أن الباحث ليس هو الوحيد الذي درس موضوع الصراع التنظيمي وإنما سبقه آخرون وبذلوا جهدهم فيه ، فان ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع لهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر، والعالم العربي، والدول الغربية.

وبما أن الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية فقد قمت بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المتشابهة لدراستنا وهي كالآتي :

1- الدراسات الجزائرية :

أ . الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي :

- دراسة قام بها الباحث ناصر قاسيمي تحت عنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أجريت هذه الدراسة سنة 2004-2005 ، تهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة العوامل والأسباب الحقيقية للصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري.

- معرفة مدى تأثير الصراع على فعالية التسيير في هذا التنظيم.¹

- اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة ، باستخدام أدوات الاستمارة، المقابلة، وعلى عينة موظفي ولاية الجزائر . ومن نتائج الدراسة :

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري ، وكيف يعمل ، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ، ومغلق داخليا من خلال تهميش فئات معينة وعدم استشارتها ، ومن خصائصه السرية كثرة الإجراءات وتعقدها، وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسئول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القانون ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، كل ذلك يؤدي إلى الصراع داخل هذا التنظيم.²

¹ ناصر قاسيمي : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم ، الجزائر ، 2004،2005.

- دراسة قامت بها الباحثة زرفاوي أمال تحت عنوان " اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أجريت هذه الدراسة سنة 2013-2014 .

سعت من خلالها إلى مجموعة من الأهداف وهي:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة .
- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي .

- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها، ومن أدوات الدراسة المستعملة الاستمارة والتي طبقت على عينة قصدية.

ومن أهم النتائج التتيتم الوصول إليها ما يلي :

- إن الجماعات الغير الرسمية موجودة وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أثبتت أن التنظيم الغير الرسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، وهذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل بسكرة، حيث أن هذه العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال وبالتالي يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل ، التغيب... الخ.

- تأخير المهام الموكلة لهم وهو احد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في انجازها .¹

-دراسة قام بها الباحث بن معتوق حمزة تحت عنوان " القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة جامعة محمد خيضر، بسكرة، أجريت هذه الدراسة سنة 2014-2015

تهدف هذه الدراسة إلى:

-معرفة كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، واعتبرت أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي.

¹ زرفاوي أمال : اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014 .

- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستمارة التي طبقها على عينة عشوائية طبقية .
- ومن أهم النتائج المتوصل إليها :
- أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو الاختيار المناسب لحل الصراع التنظيمي.
- أن القيادة الإدارية تساهم بفاعلية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.¹
- ب- الدراسات الجزائرية التي تناولت متغير الاستقرار المهني:
- دراسة قام بها الباحث جبلي فاتح تحت عنوان "الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة جامعة منتوري قسنطينة أجريت هذه الدراسة سنة 2006/2005
- سعى الباحث إلي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف علي أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل .
- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلي هذا النموذج .
- إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره علي أهداف المؤسسة .
- اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة والذي يعد إحدى أساليب المنهج الوصفي
- استعان الباحث بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، والاستمارة التي طبقها علي عينة تسمى بالعينة الطبقية .
- ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

توصل الباحث إلى أن الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة ، ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل

¹ بن معتوق حمزة : القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، منكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 .

في كثير من المصالح عامل ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الاقدمية والكفاءة المهنية أما الحوافز فمقترنة بالأجر وحده، وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة .¹

- دراسة قام بها الباحث حليس سمير، تحت عنوان "التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية" الطاهير جيجل ، جامعة منتوري قسنطينة ، أجريت هذه Africa ver ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الدراسة سنة 2008-2009

- سعى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم وأعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

-اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة، واستخدم مجموعة من الأدوات كالملاحظة، المقابلة، والاستمارة.
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الإستراتيجية المعتمدة في هذه العملية خاصة في نقص تدعيم العمال لها ومقاومتهم لطريقة تخطيطها وتنفيذها.

- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية ، هذه الإستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.

- دراسة قامت بها الباحثة بن منصور رفيقة تحت عنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الخاصة، سطيف، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، أجريت هذه الدراسة سنة 2013-2014 .

¹ جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006 .

- حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:¹
- الإستراتيجية التي من خلالها تقوم منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري، والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية، التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.
- محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة الحفاظ عليها عن طريق وضع نظام التحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة .
- مدى تكيف العاملين مع مؤسسة القطاع الخاص.
- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما عن أدوات جمع البيانات اعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة و المقابلة والاستبيان بالاستعانة على العينة الطبقية العشوائية .
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة خاصة ذات دلالات إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المنظمة وأداء الموظفين يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين إن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول خاصة 45 الذي يبين أن الأداء الوظيفي للعاملين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 84 من إجمالي العينة وتحقق الفرضية العامة أيضا.
- دراسة قام بها الباحث المداني حجاج تحت عنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "، دراسة ميدانية على عينة من إداريين، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أجريت هذه الدراسة سنة 2015.
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- التحقيق العلمي من طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي وذلك من خلال:
- يخلق نوع من التذمر والشكاوي وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة انه لا يوجد تجديد في الطاقة العامة فأغلبية العمال كبار السن بالإضافة إلى عدم تجديد في الآلات منذ أن فتحت المؤسسة أبوابها .
- التحقيق العلمي من طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي وذلك من خلال:
- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة باعتبارها إحدى العوامل المؤدية إلى الاستقرار

¹ بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف طبيعة هذه العلاقة.
- اعتمد الباحث على أداة الاستمارة والتي طبقا على العينة التطبيقية.
- توصلت الدراسة إلى إن التعاون والعدالة التنظيمية علاقة قوية جدا بالاستقرار الوظيفي للأفراد والإدارة بجامعة الأغواط، ورغم الاختلاف بين التعاون والعدالة التنظيمية، إلا أن التعاون قد يأتي الفرد مشبعا بها من بيئته الاجتماعية وتعزز داخل التنظيم إن توفرت له الظروف المناسبة¹

¹ - المداني حجاج : القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، 2015.

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على مضمون الدراسات الجزائرية التي تناولت متغير الصراع التنظيمي، نجد أن الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إليها ، واختلاف المتغيرات التي تناولتها، فقد تحدث بعض الدراسات على الصراع التنظيمي من حيث أثره على الرضا الوظيفي ، وهناك من ربط مفهوم الصراع التنظيمي بالثقافة التنظيمية وأخرى تحدث عن الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، كما تنوعت اختلافات الدراسة في عينة كل منها والنتائج المتوصل إليها ، وبالرغم من تباين واختلاف هذه الدراسات إلا أنها تتفق في تناولها لموضوع الصراع التنظيمي ، إضافة إلى ذلك نجد كل الدراسات الجزائرية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه الظاهرة ، كما أنها تناولت أداة الاستبيان وهذا ما تتشابه معه دراستنا الحالية .

- أما بالنسبة للمتغير التابع لدراستنا وهو الاستقرار المهني فنجد تنوع في اختلافات الدراسات في تناولها للمتغيرات ، كما أن هناك اختلافات في عينة كل منها حيث اعتمدت الدراسة الأولى وهي بعنوان (الترقية الوظيفية والاستقرار المهني) على تطبيقها على عينة طبقية تكونت من 33 مفردة بنسبة 50/ منها (إطارات ، أعوان ، منفيين) أما الدراسة الثانية تحت عنوان (التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية) ، حيث اعتمدت على عينة المسح بالعينة على عكس الدراسة الثالثة التي عنوانها (الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص) إن هذه الدراسة اعتمدت على عينة تمثلت في مجتمع غير متجانس فقد تم الاستعانة بالعينة الطبقية العشوائية ، أما الدراسة الرابعة فتم الاعتماد على العينة الطبقية إلا أنها اتفقت هذه الدراسات في استخدام

المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق إجراءات الدراسة ، كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

2- الدراسات العربية:

- 1 - الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي :
- دراسة قام بها الباحث حسين حريم تحت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن 2003
- تهدف هذه الدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصاريف التجارية الأردنية وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقاً ، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل (المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر... الخ)
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانته تشمل 20 عامل تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي .
- أشارت نتائج الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الخمس الآتية بالترتيب من حيث مدى التطبيق : التعاون، المساومة، الإيجار، التهرب، التنازل .
- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة تعزى العوامل : المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق تعزى الجنس¹
- دراسة قام بها الباحث شاكر جار الله الخشالي ، تحت عنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" تهدف الدراسة إلى:
- الكشف عن مدى تأثير إستراتيجيات التعاون ، التنافس ، التجنب المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي.
- وقد أجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام استبانته أعدت لهذا الغرض ، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 266 عاملاً.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بقيمة الإدارة من جهة أخرى.²

¹ - حسين حريم : إدارة الصراع التنظيمي ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الثاني . 2003 .

² شاكر جار الله الخشالي : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها علي إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع ، العدد الأول، 2004 .

- دراسة قام بها الباحث أحمد يوسف أحمد اللوح بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها علي الرضا الوظيفي"، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين جامعتي الأزهر والإسلامية: جامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2008 .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على اثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتاها.

- هدفت إلي تحديد مستويات الصراع التنظيمي والإستراتيجيات المتبعة في التعامل معه.

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لطبيعة الموضوع وقام بتصميم استمارة طبقت علي عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين .

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.

-إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلي الصراع بين العاملين في المؤسسة التعليمية.

- إن هناك استخداما متوسطا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها أوصت الدراسة إلي ضرورة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأوصت أيضا باستخدام إستراتيجية التعاون لأنها يستفيد منها الجميع¹

دراسة قام بها الباحث العويوي محمد فارس شاهر تحت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم"، جامعة خليل، محافظة خليل، سنة 2012-2013 .

- تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العملية في تلك المديريات.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي أما الأداة المستعملة هي الاستبيان.

- أما عينة الدراسة فتمثلت في المجتمع الأصلي دون اللجوء إلى اختيار العينة.

² احمد يوسف احمد اللوح : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها علي الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2008 .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوفرة بدرجة متوسطة .
- إن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع وتنظيمه كانت مرتفعة .
- ورؤساء الأقسام تعود بدرجة أعلى إلى محدودية الموارد وسط حسابي بمقدار (3.93) ثم يليه الأسباب الشخصية بمقدار (3.77) ، ثم عدم وضوح الصلاحيات بمقدار (3.46) وأخيرا عدم وضوح المسؤوليات بوسط حسابي مقداره (3.34) .

- إن أهم أنواع الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ما يلي :
- الصراع بين فرد وآخر بوسط حسابي مقداره (3.56) ثم الصراع بين فرد ومجموعة بوسط حسابي مقداره (3.35) وأخيرا الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى بوسط حسابي مقداره (2.81)¹.

ب- الدراسات العربية التي تناولت متغير الاستقرار المهني :

- دراسة قام بها الباحثين زياد محمد علي الصمادي و فراس محمد الرواشدة، تحت عنوان "محددات الرضا والاستقرار المهني"، دراسة ميدانية بمؤسسة الموائى في الأردن، نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس، العدد الثالث، سنة 2009 .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الرضا والاستقرار المهني لعينة بلغت 280 عامل من أصل 4790 عامل من مؤسسة الموائى تم اختيار العينة بطريقة عشوائية قصدية طبقية .
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد جاء هذا الطرح عن طريق مجموعة من الأسئلة كانت كما يلي:

- ما مستوى توافر أبعاد الرضا والاستقرار المهني وكما يراه العاملون في مؤسسة الموائى ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية ومستوى الرضا والاستقرار المهني من خلال (بيئة العمل ، العلاقة مع الرئيس المباشر العلاقة مع الإدارة العليا والمهارات المستخدمة والحوافز)؟

¹- العويوي محمد فارس شاهر : إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم ، مذكرة ماجستير ، جامعة خليل، محافظة خليل ، 2012-2013 .

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- يتمتع موظفي مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
- هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار المهني.
- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار المهني.¹
- دراسة قام بها الباحثين علي الضلاعين ونجم الغزاوي تحت عنوان "العوامل المؤثرة علي الاستقرار المهني لدى العاملين" في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا سنة 2009 / 2010 ببغداد تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف علي العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار المهني لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية .
استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استعانت بأداة الاستمارة التي طبقت على عينة عشوائية .

من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- انه هناك علاقة واضحة إلى عدم الاستقرار المهني لدى العاملين وتدنى الأجور وعدم تناسب ساعات العمل، وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق.
- إضافة إلى عدم وجود إيجابية بين الإدارة والموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل²

¹ - زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة : محددات الرضا والاستقرار المهني ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد الخامس، العدد الثالث ، 2009 .

² علي الضلاعين ونجم الغزاوي : "العوامل المؤثرة علي الاستقرار المهني لدى العاملين" ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا سنة 2009 / 2010 ببغداد

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على مضمون الدراسات العربية لموضوع الصراع التنظيمي تبين أنها دراسات في أغلبها تناولت موضوع الصراع التنظيمي من ناحية معرفة أسبابه ، وكيفية إدارته وإستراتيجيته ، إضافة إلى ذلك نجد أن كل الدراسات العربية دعت إلى ضرورة الاعتماد على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة للتعامل بإيجابية مع هذه الظاهرة وضرورة وعي العاملين وفهمهم أكثر لظاهرة الصراع التنظيمي، أما من جهة الأسلوب المعتمد فيها كان المنهج الوصفي التحليلي وبالنسبة للأداة الاستمارة وهذا ما سنقوم باستخدامه في دراستنا الحالية .

أما بالنسبة للمتغير التابع (الاستقرار المهني) فتبين لنا أن معظم الدراسات تناولت أهم العوامل المؤثرة على الاستقرار المهني إضافة إلى أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستمارة وهذا ما يطبق مع دراستنا الحالية .

3) الدراسات الأجنبية:

أ - الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي :

- دراسة قام بها الباحثين (Salleh & Apitree (2012) تحت عنوان " أسباب الصراع والطرق الفعالة

في إدارة الصراع بالمدارس الثانوية الإسلامية "، في يالا (تايلاند) .

"Causes Of Conflict and Effective Methods to Conflict Management at Islamic
Seconda Schools in Yala. Thailand

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي داخل المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة يالا (تايلاند) ،
وكيفية إدارة مديري المدارس لذلك الصراع .

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وما عينة الدراسة تكونت من (11) من مديري
المدارس، و (302) من المعلمين وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبيان تم توزيعه على (313) من
المديرين والمعلمين ومقابلة شبه منظمة مع (6) مديرين لكل مدير مقابلة لمدة (30) دقيقة .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- أن هناك أربعة أنواع للصراعات داخل المدارس وهي الصراع بين (مديري المدارس والمعلمين،
والمعلمين فيما بينهم، والمعلمين والطلاب، والمعلمين وأولياء الأمور) كما توصلت إلى أن هناك ستة
أساليب لإدارة الصراع وهي (المناقشة وجها لوجه ، والمصادقة والمساومة ، والتفاوض ، والتصويت ،
وتطبيق المنظور الإسلامي).

- كما توصلت إلى أن 80.1% من أفراد العينة اتفقوا على إن اختلاف التصور هو سبب الصراع داخل
المدرسة ، اتفق 71.6% أن التواصل لم يكن سببا من أسباب الصراع.

وبالنسبة لإدارة المديرين لذلك الصراع أكد 90.9% منهم أنه هناك صراعات تحدث دائما داخل المدرسة
لكنهم لا حلها، كما أكد الصراعات داخل المدارس أمر لا مفر منه وأنه يجب التعايش مع الصراع داخل
المدرسة.¹

¹ Salleh & Apitree " :Causes Of Conflict and Effective Methods to Conflict Management
at . International Interdisciplinary Journal Of Education .(1) . February . 15-22 . 2012 .

- دراسة قام بها الباحثين (2013) Oboegbulem§Alfa تحت عنوان " استراتيجيات حل الصراع في المدارس الثانوية غير الحكومية في ولاية بينو نيجيريا "

Conflict Resolution Strategies in Non –government Secondary Schools in " Benue State . Nigeria .

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد مصادر الصراعات بين المديرين والمعلمين ، وتحديد مصادر الصراع بين مديري وأصحاب المدارس ، وتحديد استراتيجيات حل الصراع المتبعة من قبل المديرين لحل المشكلات في المدارس الثانوية غير الحكومية بنيجيريا .

- استخدمت هذه الدراسة " المنهج الوصفي " وأما عينة الدراسة فقد تم اختيار " عينة عشوائية طبقية " مكونة من 500 من مديري وأصحاب المدارس والمعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية غير الحكومية (30) من مديري المدارس ، و(30) من أصحاب المدارس ، و(170) من كبار المعلمين و(270) من طلاب المرحلة الثانوية بولاية بينو بنيجيريا ، وطبق عليهم استبيان مكون من (32) فقرة لتحديد مصادر الصراع واستراتيجيات الحل .

من نتائج الدراسة :

- إن من أهم أسباب الصراع بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين تكون بشأن المسائل المالية والمحسوبة ، وضعف المساءلة ، وضعف الاتصال ، والصراع على الموارد .

- كما توصلت الدراسة إلى أن أهم أساليب إدارة الصراع داخل المدارس الثانوية والمتبعة من قبل مدير المدرسة تتمثل في (التعاون، والتشجيع على العمل الجماعي)، و(سياسة الباب المفتوح في تقبل ومناقشة تعليقات واقتراحات أطراف العملية التعليمية بالمدرسة)، و(التفاوض بين أطراف الصراع داخل المدرسة وتشجيع الحوار).¹

- دراسة قام بها الباحثين " AL Shammeri § AL Mutairi (2014) تحت عنوان " الصراع التنظيمي دراسة حالة على المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي .

Organizational Conflict :A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance .

¹ – Oboegbulem§Alfa" :**Conflict Resolution Strategies in Non –government in Secondary Schools Benue State . Nigeria . David Publishing .US–China Education Review .2013 .**

هدفت هذه الدراسة إلى :

- فهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر لمراجعي العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت ، وعلاقتها بالالتباس في ادوار العاملين ، والمناخ التنظيمي ، وضغوط العمل ، والتزام الإدارة العليا بدعم السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق أهدافه وتنفيذها .
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت عينة الدراسة من (75) من المراجعي العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .
- و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي بمؤسسة التأمين الاجتماعي العامة من وجهة نظر المراجعي العاملين فيها.
- يعاني المراجعون من مستويات عالية من ضغوط العمل ، والتي تزيد من الصراع التنظيمي في المنظمات .

- يعتبر الجنس من العوامل الهامة المؤثرة على الكفاءة المعنوية والرضا الوظيفي لدى الإداريين من الإناث والذكور . وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصت بأهمية زيادة وعي الموظفين في المنظمة حول ظاهرة الصراع التنظيمي من اجل التعامل مع الصراع بطريقة عقلانية¹
- دراسة قام بها Awan and Saeed (2015) تحت عنوان إدارة الصراع التنظيمي والأداء التنظيمي الباحثين ، دراسة حالة بنك اسكاري المحدود باكستان .

Acase Study of Askari :Conflict Mangement and Organizational Performance
Bank Ltd

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على واقع الصراع التنظيمي وأسبابه والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة عن (201) موظف جميع العاملين لدى بنك اسكاري المحدود في باكستان ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة .
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

¹ - AL Shammeri § AL Mutairi : **Organizational Conflict :A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance** . International Journal of Business and Management .

- عدم وجود اثر لأراء المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم .
 - عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين أراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس.
 - وجود اثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي .
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصت بضرورة اعتماد الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين فضلا عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم¹

¹ AWan and Saeed : Conflict Mangement and Organizational Performance:A Case Study of Askari Bank Ltd. Research Journal of Finance and Accounting. Volume 6 . No. 11. 2015

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على مضمون الدراسات الأجنبية نجد أن كل هذه الدراسات تناولت موضوع الصراع التنظيمي على انه ضرورة حتمية في كل منظمة ، بالإضافة إلى أنها أوصت بضرورة اعتماد المنظمة على استراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة، ولا بد من عقد دورات تدريبية للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي ، كما أوصت بأهمية زيادة وعي العاملين حول ظاهرة الصراع التنظيمي من اجل التعامل معه بطريقة عقلانية ن وأكدت أيضا على ضرورة خلق الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين وذلك لتعزيز معنوياتهم وتحفيزهم أكثر داخل المنظمة .

أما بالنسبة للمنهج المستخدم فنجد أن كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة وتم الاعتماد على أداة الاستمارة وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية .

*وفي الأخير نرى أن كل دراسات الصراع التنظيمي لم تتطرق لمتغير الاستقرار المهني لذا حاولنا في هذه الدراسة أن نعالج موضوع اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني وذلك لبيان ما هو اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين داخل المنظمة .

- وقد استفدنا من الدراسات السابقة :

- تحديد بعض المفاهيم والأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة .
- وضحت لنا بعض التوجهات من الممكن أن نسلکها سواء في الجانب النظري أو الميداني .
- الاستفادة في تحقيق الخلفية النظرية وكذا بالنسبة للمراجع المعتمدة .
- أخذ فكرة واضحة عن موضوع الصراع التنظيمي مما سهل الضبط لمجموعة من عناصر البحث .

سادسا : المنهج الموظف :

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المستخدم في دراستنا الحالية للتعرف على اثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني لدى العاملين، فالمنهج هو الذي يوضح ويحدد العلاقة بين مجموع المتغيرات لذا يجب اختيار منها يتفق وطبيعة المشكلة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على " المنهج الوصفي " لأنه يتفق مع طبيعة الموضوع ، حيث يركز على وصف ودراسة الظواهر ومعرفة أسبابها كما هي موجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ، بالإضافة إلى انه يقدم معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ثم يبررها ويحللها ، ومن ثم يقدمها في قالب ذو مغزى دقيق ومفيد .

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه " هو عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها عن طريق تحليلها والوقوف على الظروف المحيطة بها أو الأسباب الدافعة إلى انتشارها. ¹ " وقد فرضت دراستنا الحالية وصف معمق لظاهرة الصراع التنظيمي ومعرفة أسباب وقوعها ومن ثم تحليل العلاقة التي تربطها بالاستقرار المهني وذلك انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وتحديد الأسئلة الفرعية، وكذلك تحديد عينة مناسبة للدراسة ، ثم اختيار الأدوات المنهجية للدراسة .

¹ اسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، المعهد الوطني للتجارة ، بن عكنون ، الجزائر ، 2015 ،

سابعاً : أدوات جمع البيانات :

إن استعمال أي منهج معين في أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من إلى المعلومات اللازمة ، والتي يستطيع الباحث بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة ، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية :

1 - الملاحظة :

تعتبر أداة الملاحظة ضرورية في الكثير من الدراسات السوسولوجية وذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه وتفيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم .

حيث تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة الاستطلاعية والملاحظة العلمية وذلك من خلال التواجد المتكرر في المنظمة (مديرية الخدمات الجامعية) ، حيث تم التعامل الدوري مع أغلبية عاملين مديرية الخدمات الجامعية باختلاف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وطبيعة عملهم . وقد تم ملاحظة نوع العلاقات والاتصالات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبين العاملين فيما بينهم حيث تم تواجدهم أن هناك علاقات قائمة على الاحترام ، كما تواجدهم أن هناك علاقات قائمة على العداوة والصراع .

- كما تم ملاحظة اثر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة ، وطرائق لاتصال بين المستويات التنظيمية وبين الجماعات الفاعلية من حيث توفر الوسائل الضرورية لأداء مهامهم . وهكذا اعتمدت الباحثة على الملاحظة العلمية لجمع بيانات حقيقية من الميدان .
- حيث تعرف بأنها " مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".¹

2 . المقابلة :

تحتل المقابلة مركزا هاما في الدراسات السوسولوجية وذلك لما توفره من معلومات وبيانات حول موضوع المراد دراسته .

¹ مروان عبد المجيد : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص171-174 .

حيث تعرف المقابلة بأنها " اللقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة." ¹

3 . الاستثمار :

تعتبر الاستثمار أداة من الأدوات المهمة في جمع البيانات في حصر الظواهر الاجتماعية ، تستخدم هذه الأداة قصد الحصول على معلومات وبيانات عن مجتمع الدراسة .

حيث تعرف الاستثمار بأنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المجتمع المدروس للحصول على المعلومات حول المشكلة المدروسة ، فبواسطة الاستثمار يتمكن الباحث من محاوره مبحوثه فهي بمثابة أداة اتصال بين الباحث والمبحوث . " ²

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستثمار كأداة رئيسية لجمع البيانات والحقائق وذلك بعد الإتمام من تعديل وصياغة أسئلة الاستثمار وعرضها على المحكمين تولنا إلى صياغة استمارة نهائية سيتم تطبيقها في الميدان والتي احتوت على 31 سؤال موزعة على أربعة محاور .

البيانات الشخصية

المحور الثاني : يتعلق بعدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر سلبا على الاستقرار المهني لدى العاملين و يبدأ من سؤال رقم (06) إلى السؤال رقم (15) ،

المحور الثالث : يتعلق ب كيف تتعكس الصراعات التنظيمية على استقرار العامل داخل المديرية و يبدأ من السؤال رقم (16) إلى السؤال رقم (26) .

المحور الرابع : يتعلق ب تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل و يبدأ من السؤال رقم (27) إلى السؤال رقم (33) .

¹ مروان عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 174 .

² مجدي عزيز إبراهيم : مناهج البحث في العلوم التربوية والتقنية، دار الوزان للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1989 ،

الفصل الثاني

الفصل الثاني

مدخل نظري حول الصراع التنظيمي

- أولاً : أهمية وأسباب الصراع التنظيمي
- ثانياً : مستويات وأنواع الصراع التنظيمي
- ثالثاً : مظاهر الصراع التنظيمي
- رابعاً : وظائف الصراع التنظيمي
- خامساً : مراحل ونتائج الصراع التنظيمي
- سادساً : الأساليب والآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي
- سابعاً : نظريات الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد متغير الصراع التنظيمي من بين ابرز المتغيرات التنظيمية التي اهتم بها الباحثون في العلوم الاجتماعية، لما لهذا المتغير من اثر على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من جهة ، وعلى أدائها من جهة أخرى حيث يتميز الصراع التنظيمي بأنه من المتغيرات التي يمكن أن يؤدي وجودها إما لنتائج سلبية أو ايجابية تبعا لشدة الصراع .

حيث سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من النقاط التالية:

- أهمية وأسباب الصراع التنظيمي.
- مستويات وأنواع الصراع التنظيمي.
- تحديد مظاهر الصراع التنظيمي.
- تحديد وظائف هذا الصراع
- دراسة أهم مراحل ونتائج الصراع التنظيمي.
- دراسة الآليات والأساليب التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي .
- دراسة أهم نظريات الصراع التنظيمي.

أولاً : أهمية وأسباب الصراع التنظيمي :

1 - أهمية الصراع التنظيمي :

أ - الصراع أداة للتكيف والبقاء : وجود صراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهة ومعالجة مما يدفعها للتغيير الذي التي تمكن من خلاله المنظمة المواءمة والتكيف بهدف استمرار بقاءها ونموها .

ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر : تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر من المهام الأساسية التي تأخذ وقتاً كبيراً من مهام المدير المعاصر الذي ينظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبح حماية بوصفه مجرد بشر.

ج - الصراع أداة للإبداع : ولقد ذكر ROBI NSON أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها يملئ أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو إلا مبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع .

د - الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه يسبب المزيد من الإرباك والفوضى أو يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب ، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المؤسسة وتعمل على اجتياز إلى القول بان Lesly مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع بلبن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلقاً في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذ من الأحسن استثمارها فان ما ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها¹.

2 . أسباب الصراع التنظيمي :

إن بروز الصراعات مهما كان نوعها من غير الممكن أن تتم من العدم ، بحيث تلعب مجموعة من العناصر أو الظروف دوراً جوهرياً في نشوبها أو بروزها ويمكن أن نذكر منها:

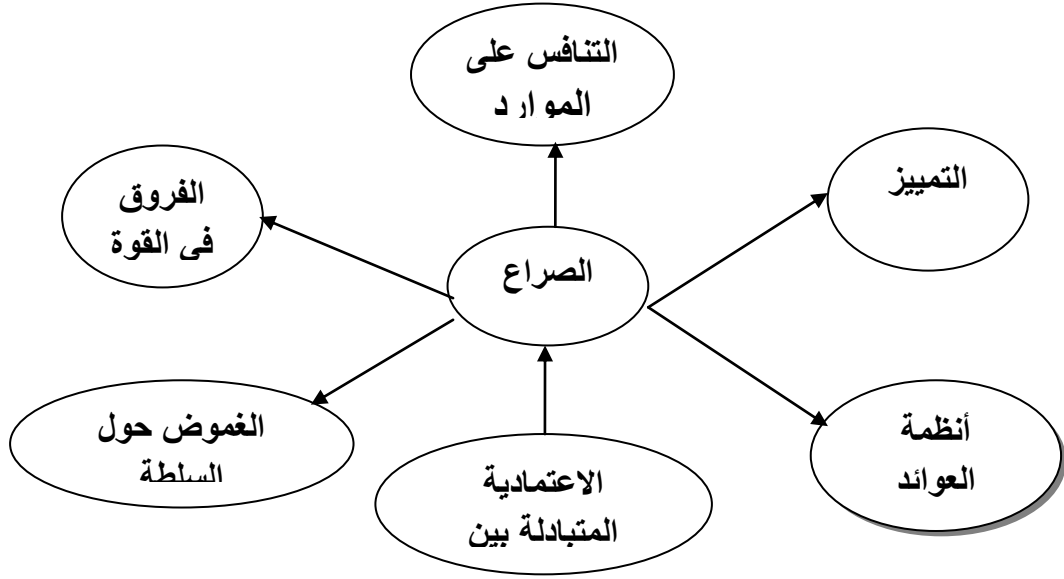
أ . التعارض أو تغيير الأدوار ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه وبالاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى .

¹ - محمد حسين عساف : إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتش العالمية ، العراق ، فرع الانبار ، 1434-2013

- ب . التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- ج . التغيير في المركز أو الوضع قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو الجماعة.
- د . حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل.
- هـ . التنافس على الموارد قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.
- و . الاختلاف في الثقافة تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في المنظمة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالبا ما تقود إلى صراعات بين الأفراد والجماعات .
- ويميز الباحثان (كاتز وكاهن) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب الغير العقلانية له :
- 1 . الأسباب العقلانية :** يمكن ذكرها في النقاط التالية :
- . الصراع وظيفي : وهو الصراع الذي يحدث داخل المنظمة مثل : التحويل والإنتاج والأفراد .
- . الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء .
- . الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز .
- 2 . الأسباب غير العقلانية:** وهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.¹

¹ - مساعدة ماجد عبد الهادي : إدارة المنظمات . منظور كلي، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 295

الشكل رقم (1) : يوضح الأسباب التنظيمية للصراع :



المصدر : سعيد أنور ، سلطان محمد : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 320 .

ثانيا : مستويات وأنواع الصراع التنظيمي :

1 . مستويات الصراع التنظيمي :

أ . الصراع على مستوى الفرد :

هذا النوع من الصراع ينشأ بين الفرد وذاته ، ويحدث حينما يكون الفرد إما مجبرا على الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة أمامه ، بحيث لا يمكنه اختيار إلا بديل واحد من بينها، أو شاغلا لعدة ادوار تتداخل مهمة فيها، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، ويتضمن هذا النوع من الصراع فرعين هما:

***صراع الهدف** : الذي ينشأ داخل الفرد ، وذلك عندما تتعدد أهدافه وأولوياته ويكون عليه الاختيار بين هدف واحد منها ، ويمكن تقسيم صراع الهدف إلى ثلاثة أنواع حسب نوع الأهداف التي تشكل بدائل أمام الفرد وهي حسب " كير تلوين " (KURT LEWIN) كالتالي:¹

- **الصراع بين هدفين ايجابيين** : ويعرف أيضا بصراع الإقدام ، وسمي بهذا الاسم لان الفرد هنا مخير بين موضعين إليه أن يقدم نحو احدهما ، " هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابي أو أكثر لا يمكن تحقيقهما معا " فان اختيار احدهما اضطر لترك الآخر ، وتكمن الصعوبة هنا في كون كل الخيارات تمثل فرصا مهمة لحياة لمستقبل الفرد داخل المنظمة ، كالاختيار بين الترقية داخل نفس القسم والانتقال لقسم آخر، فمن جهة يحتوي الخيار الأول على منافع تتمثل في كون الفرد ملما بنشاطات قسمه وله خبرة كبيرة فيه وشبكة علاقات قوية ، بينما يحتوي الخيار الثاني على منافع مادية أكبر .

- **الصراع بين هدفين سلبيين** : أو ما يعرف بصراع الإحجام ، ويعرف بهذا الاسم لان الفرد هنا مخير بين خيارين سلبيين أو أكثر، وعليه اختيار اقلهما من حيث حجم الأضرار المرتبة عنه والتخلي عن الخيار الآخر.

يمكن لهذا النوع من الصراع انياتي كنتيجة لعقوبة مسلطة على العامل بسبب خطأ مهني ، كتخثيره بين تخفيض رتبته في نفس المنظمة أو بسبب خطأ مهني ، كتخثيره بين تخفيض رتبته في نفس المنظمة أو تحويله إلى فرع آخر للمنظمة يقع في منطقة نائية ، وكلاهما خيارين سلبيين ، كما قد يكون نتيجة لمتطلبات العمل، حيث لا يمكن للفرد التهرب من كل الخيارات السلبية، ويكون مجبرا على اختيار أحدهما

¹ - سليمان تيش تيش محمد لمين : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، 2017-2018 ، ص 106 .

لأسباب أخلاقية أو اجتماعية ، فقد يفرض عليه معالجة عدد إضافي من الملفات التي كانت من واجبات زميلة له هي بصدد قضاء عطلة أمومة ، أو تعويض زميل له في قسم آخر أصيب بحادث . ويمكن القول بان هذا النوع من الصراع تترتب عليه مشاكل عديدة للفرد ، منها القلق والتوتر والضييق النفسي والإرهاق نتيجة التفكير المتزايد ، وقد يهرب الفرد من هذه المواقف ولو مؤقتا ، لكن يظل الصراع موجودا .

- **الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي** : أو ما يسمى بصراع الإقدام والإحجام ، وسمي بهذا الاسم لان الفرد هنا يواجه بعض العناصر الايجابية وبعض العناصر السلبية في نفس العمل ، فتدفعه الايجابية منها إلى الإقدام نحوه أما السلبية فتدفعه إلى الإحجام عنه ، فقد يعرض على الفرد منصب يحتوي على مزايا مادية وفرص ترقية اكبر ، لكنه في نفس الوقت سيكون عليه البقاء في عمله لساعات طويلة بعد الدوام الرسمي ، ويكون عليه تحمل مسؤوليات اكبر وضغوط عمل أعلى .

***صراع الدور**: وله أهمية بالغة في المنظمات، وهذه الأهمية، ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفعالته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل ، ويثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين .

هذا النوع من الصراع يتولد عن الفرد عندما تتعدد الأدوار التي يقوم بها وقد يكون نتيجة لغموض دوره بسبب عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته أو عدم وضوح العلاقة بينه وبين غيره من الأفراد ، مما يؤثر سلبا على مدى التطابق بين الأعمال المنتظرة منه وبين ما يؤديه فعلا ، كما قد يحدث عندما تغطي العلاقات الغير رسمية داخل فريق العمل، فتتشا روابط صداقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يتسبب في تلاشي هيبة المسئول وعدم تنفيذ تعليماته، في هذه الحالة يتولد عند المسئول صراع داخلي ناتج عن عدم وضوح حدود العلاقة مع المرؤوسين، بسبب لعبه لدورين متناقضين هما دور الرئيس الذي يجب أن يقود جماعة العمل، ودور الصديق الذي لا يستطيع اتخاذ إجراءات عقابية مع أصدقائه¹

ب . الصراع داخل جماعة العمل :

وهذا الصراع يظهر بين فرد وآخر أو بين مجموعة أفراد، فقد يكون بين العامل وزميله، أو بين العامل ورئيسه يرجع الصراع داخل الجماعة إلى كون ادراكاتنا تختلف ، وقدراتنا على الاتصال تتمايز، ويظهر هذا النوع من الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة ، مثل اتخاذ القرارات المناسبة ، تحديد الدور المناسب لكل عضو، الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجدول الإنتاج

¹ سليمان تيش تيش : مرجع سابق ، ص 107 ، 108 .

وغيرها من الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى سيادة جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة . وهذا النوع من الصراع هو ما تناوله الدراسة الراهنة ¹.

ج . الصراع على مستوى التنظيم :

يحدث هذا النوع من الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة . كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.²

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

*الصراع الأفقي:

ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

*الصراع العمودي:

يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

- كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة أخرى في التنظيم نفسه.³

¹ - سليمان تيش تيش : مرجع سابق ، ص 108-109 .

² محمد حسن حمادات : وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية : التوتر، الأزمات ، الصراع ، التغيير ، التنمية الإدارية ، دار حامد ، عمان ، ط1، 2007 ، ص 83

³ - أحمد الخطيب وعادل سالم المعاوية : الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم المكتب الحديث، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 482.

صراع بين الرؤساء والمرؤوسين :

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه المطلوب . ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء.¹

2 . أنواع الصراع التنظيمي:

يقسم الباحثون متغير الصراع التنظيمي إلى أنواع بناء على عدة تقسيمات، حيث سيتم التطرق إلى هذا العنصر في تقسيمه إلى صراع وظيفي وآخر غير وظيفي :

أ- الصراع الوظيفي : يحدث عندما يكون الاختلاف في الأفكار مصدر تنوع وثراء بالنسبة للمجموعة وللمنظمة ككل ، وعندما يتبادل أعضائها الآراء حول طرق تنفيذ ويتنافسون في التوصل إلى أفضلها ، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنفيذ الخطط الموضوعة بأفضل الطرق واقصر الأزمنة وبجودة عالية .

ب -الصراع الغير الوظيفي : يظهر هذا النوع السلبي عندما تتحول الاختلافات الفكرية بين الأفراد إلى عداء شخصي ، فيرى كل منهم أن فكرة الآخر هي تحدي لفكرته ن وان طريقة تنفيذه للمهام تعيقه ، فيتنافس الجميع على الموارد بطريقة غير عقلانية تؤدي في النهاية لإعاقة تنفيذ الخطط وعدم التزام الأطراف بتعهداتهم وإهمالهم لها .²

كذلك يمكن تقسيمه إلى :

- 1 - الصراع الايجابي : يساعد على تجنب ألا مبالاة على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر وتشجيع الخلق والابتكار ، ويساعد على تحديد و بلورة المشاكل ، تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات على تحقيق أهدافهم فقط ، خلق الضغوط غير الضرورية ، العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات ، الإضرار بالطرق المتنازع يؤدي إلى انهيار المنظمة .
- 2 - الصراع الفردي : يحدث الصراع الفردي عندما يكون الفرد محل اهتمام عدة عوامل تحتم عليه أن

¹- خيضر كاظم حمود : : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، الأردن ، ط1 ، 2002 ، ص 149 .

²- سليمان تيش تيش محمد لمين : مرجع سابق ، ص 109 .

يختار احد منها لأنه لا يتمكن من تحقيقها كلها معا .

3 - الصراع التنظيمي : يتمثل هذا النوع من الصراعات التي تحدث بين الجماعات داخل التنظيم .¹

¹- الديت مدحت : جوانب الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية المجلد 11 ، العدد 3 ، عمان ، الاردن ، 1990 ، ص 29 .

ثالثاً : مظاهر الصراع التنظيمي :

يظهر الصراع في المؤسسة على عدة أشكال ويمكن أن يميز شكلين رئيسيين للصراع التنظيمي هما:

1- الأشكال الظاهرة للصراع : ومن أهم الأشكال الظاهرة للصراع ما يلي :

أ - الإضراب : يشكل الإضراب مظهر من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال .

تعريف الإضراب : " هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات ، وبذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال " ¹. ويعبر الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة وغيرها ، ويعبر عن عدم الرضا ويلجأ العمال إلى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها (الأجر ، طرق الإشراف ، الترقية) عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير ². وهناك عدة أسباب للإضراب :

- اعتقاد العامل بان الإدارة هي المسئولة عن تأزمه .
 - ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل .
 - إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب باعتباره نوع من العدوان المشروع والمصرح به .
 - تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات ³.
- إذن فالإضراب هو شكل من أشكال الصراع يلجأ إليه العمال من اجل المطالبة بحقوقهم داخل المنظمة.
- ب . التظاهر والاحتجاج :** وفي هذه الحالة يكون الصراع في اغلب المستويات حدته بحيث يلجأ احد أطراف الصراع إلى التحرك للتعبير بقوة وإرغام الطرف الآخر من اجل الوضوح لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر .
- 2 . الأشكال الخفية للصراع التنظيمي : وتتمثل في ما يلي :**

¹ - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، دط ، 2007 ، ص 335.

² - دي سيزلاي اندرو ، مارك حي : ترجمة أبو القاسم احمد : السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991 ، ص 433 .

³ - طارق كمال : علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، دط ، 2007 ، ص 215 - 216 .

أ . التغييب : ويقصد به "عندما لا ينحصر الفرد العامل في المؤسسة إلى منصب عمله يغير بسبب مبرر وقد يكون التغييب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقات بين العمال المشرفين وغالبا يكون التغييب الفرصة المتاحة للعمال والتي تعتبر بديلا عن الإضراب وهذا ما يجد العمال وسيلة للتغيير عن أوضاعهم ."

ب . التخريب : " وهي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من اجل إلحاق الضرر بالوسائل العملية الإنتاجية في المنظمة والسراقات والتعطلات غير المبررة من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية ."

ج . ترك العمل : وهو التخلي النهائي عن منصب العمل بحث عن محيط عمل أفضل وغالب ما على شكل استقالة بسبب سوء تقاهم بين العمال والعمال والمشرف أو عدم الرضا في جو العمل " كل هذه الأسباب يلجا إليها الفرد أو الجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود وعن وجود عدم الرضا عن العمل أو جو العمل ويعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتعبير عن المكبوتات كما أن ظهور الصراع بشكل ظاهر يجعل القيادة تشعر بها وتحاول اتخاذ كل الإجراءات المناسبة لحل الصراع التنظيمي وإدارته .¹

رابعا: وظائف الصراع التنظيمي:

¹ - طاهر سواكري : الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الصناعية ، كلية علم الاجتماع ، الجزائر ، 2001-2002 ، ص 48 - 49 .

إن الصراع لا ينبغي دائما النظر إليه على انه سلبي، كما ورد سابقا، لان الصراعات الاجتماعية لها، وظيفة الضبط Régulation كما أن وظائفها أيضا عملية التجديد فهي ليست عامل تقهقر ولكن ينبغي التحكم فيها وتوجيهها وجعلها مولد لحداثة Generateur ومن وظائفها أيضا ما يلي :

1 - الاستقرار: إن مجموعة العمل حيث تقبل الصراع، فإنها بذلك تلغي أسباب القطيعة، وتعيد الوحدة للجماعة كما أنها بذلك تستعمل على تكييف بنياتها ، وهنا نجدها تتساءل عن وضعيتها ، وقد نفسها موضع تساؤلات شتى وذلك ما قد يسمح لها باستشعار أهمية وضرورة الاستقرار فتلجا حينها إلى نذب الخلافات .

2 - ضبط المعايير وتسويتها : من الملاحظ انه أثناء أو خلال الصراع توضع المعايير موضع شك وتساؤل وعندها تستطيع المجموعة أن تعيد النظر فيها وقد تحدث عليها تعديلات ، فيلجا الفريق ربما إلى معايير قديمة أو يستحدث أخرى جديدة ، وحيث تكون بنية المجموعة أو فريق العمل مرنة فان ذلك سيسمح بتكييفها ، ويشكل هذا الأمر ضمان استمرارية المجموعة حتى وان اختلفت الظروف .

3 - معالجة العزلة الاجتماعية: إن التحكم في الصراع وجعله مادة للمنافسة الشريفة والابتعاد به عن التناحر يسمح بإيجاد علاقات جديدة بين أفراد المجتمع ويحث الأفراد على المشاركة بين مختلف الأنشطة.

4 - التوازن : أن الصراع داخل المنظمة هو أداة تقويم لقوة المصالح المتضاربة ، وعندها تستطيع المجموعة أن تحدث تعديلا في السلطات وإعادة توزيعها ، أن كان ذلك ضروريا لذلك فان الصراع يشكل آلية أو ميكانيزم من شأنه المحافظة باستمرار على " توازن السلطات " .

5- إعادة البنية : انه من الواضح أن مجموعة ما حينما تعيش صراعا مع مجموعة أخرى ، فإنها تتمسك بالابتعاد عنها، فتحدث بذلك قطيعة أو حدودا ، فالصراع في هذه الحالة نجده يعيد بناء المحيط الاجتماعي ويعيد ترتيب الخلاف ما بين المجموعتين فهو بذلك يحدد علاقات القوة بين المجموعتين¹.

6- تشخيص الصراع: قد نجد في كثير من الحالات أن موضوع الصراع غير واضح، وغير معن عنه وعندما ينبغي على المشرف والمسئول أن يحدد إلى مساعدة موضوع وطبيعة الصراع وذلك يتطلب بحثا دائما على أسباب هذا الصراع.

¹ - عبد الكريم بن شريف : تنمية الموارد البشرية ، دعائم وأدوات ، دار طلييلة ، الجزائر، 2010 ، ص 156-158 .

- ولقد حددت الدراسات أن هناك على الأرجح خمس نقاط تكمن وراء الخلافات منها الخلافات حول الأحداث وتفسيراتها، والخلافات حول الأهداف، وحول المسائل وحول القيم وحتى إدراك وفهم اللوائح. ومن الملاحظ أيضا أن هذه النقاط تكون متداخلة، ومجرد الفصل بينها والتعبير عنها وتوضيحها قد يساعد على تقليص التوترات وعلى حل الصراع ومن بين هذه الخلافات ما يلي:
- **الخلافات حول الأحداث:** كل واحد قد يعطي تفسيراً مختلفاً عن الآخر لنفس المشكلة، وما ينبغي على المشرف أو المسئول المباشر هو الاستماع بل الإصغاء إلى مساعده خلال مقابلة التقويم حتى يستطيع أن يتبين طبيعة ومستوى الخلافات إذا كان يريد فعلاً إيجاد أرضية للتفاهم قصد تقادي الصراع.
 - **الخلافات حول تأويل الأحداث:** قد يصل كل من المشرف ومساعدته إلى فكرة وإلى حصر نفس الأحداث ولكن الخلاف قد يظل قائماً بينهم حول تأويل هذه الأحداث .
 - **الخلافات حول الأهداف :** إن الخلاف قد ينحصر أيضاً في الأهداف التي يتطلب تحقيقها ولكن من المفروض أن يكون الخلاف حول المسائل والكيفيات المعتمدة لتحقيق الأهداف وليس حول الأهداف في حد ذاتها.
 - **الخلافات حول القيم :** وهنا تكون الخلافات حول فلسفة الأشياء وحول أسلوب التسيير أو حول أسلوب إدارة الموارد البشرية، وحول كيفية ممارسة السلطة واستعمال النفوذ، لأن ذلك له ارتباط وطيد بالعلاقات مع الآخر.¹

¹ - عبد الكريم بن شريف : مرجع سابق ، ص 159 .

خامسا : مراحل ونتائج الصراع التنظيمي :

1. مراحل الصراع التنظيمي :

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع " ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة ، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وان ظهر فجأة ، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات¹

ويرى ماهر احمد أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع ، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف ، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من احد الأطراف المشتركة في الصراع ، وهذا الأسلوب الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع.² ولقد حدد (Rahim) خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يأتي :

1. ظروف ما قبل الصراع : وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية ، الديموغرافية، والهيكلية ، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع .

2. التغييرات السلوكية : وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة ، ويتوجه اهتمام المجموعة من انجاز الأهداف إلى الفوز ، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو ، وعندما يصلون إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة .

3. تشكيل الهيكل : حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح ، والاتصالات المكتوبة ، واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتي .

4. عملية القرار : وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة ، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع .

¹ - العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005 ،ص375.

² - ماهر احمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، مصر، ط8 ، 2002 ، ص 271 .

5 . ما بعد الصراع : وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر احد الأطراف بالخسارة ، وهذا ما يؤدي أيضا إلى صراع كامن.¹

كما قدم " لويس بوندي" نموذجا شهيرا اجمع عليه الكثير من الباحثين حيث يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي :

1 . مرحلة الصراع الضمني :

يكون هناك مصدر أو سبب الصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا.

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبذاته ، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع وذلك عن الرضا عن الوضع الراهن ، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل :

الاعتماد المتبادل في العمل ، والسياسات التنظيمية غير المحددة ، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف ، وصعوبات الاتصال والقيم لأفراد التنظيم .

2 . مرحلة إدراك الصراع :

يتولد الإحساس لدى المجموعة الواحدة على الأقل بان هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع . وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ، حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد والجماعات وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما .

3 . مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه الرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا . حيث تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع ، هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً

¹ - موقع جامعة أهل البيت : اليوم 15-11-2019 ، الساعة 16:15

<http://www.dhlulbaiton line . com. / Karbala /New/ html/research .PHP ? id =p50>

عن طبيعته ومسبباته ، وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف عن الآثار
الناجمة عنه.¹

4 . مرحلة الصراع العلني :

يمارس الفرد ومجموعة العمل ، هذا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوات
والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك
الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها ، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب
متباينة . حيث يقوم كل طرف بالرد علينا على طرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة،
المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى.²

5 . مرحلة ما بعد الصراع والمسماة أيضا بالحرب العلنية :

وفيهما يتم أحد الأمرين:

- الأول: إن الموقف الصراعي قد يدرك على أساس انه لا يمكن حله أو إصلاحه ، وقد يقود ذلك إلى
تحطيم المؤسسة أو إهلاكها تماما.

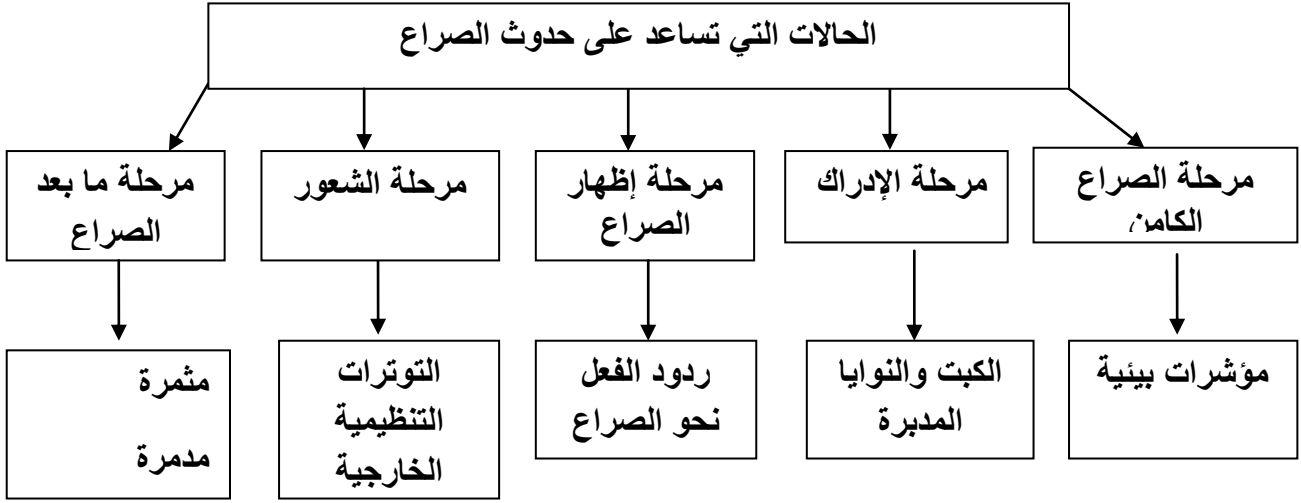
- الثاني: وهو الأكثر احتمالا، ينصب في البحث عن طرق وبدائل لحل الصراع فان تم حل الصراع
بأسلوب تحقيق الرضا لجميع الأطراف (التوافق) زاد ذلك من احتمال تعاونهم الوظيفي ، إما إذا حاولت
الإدارة كتم أو خنق حالة الصراع دون حله، أو حاولت إيجاد حلول جزئية أو غير شاملة ، والتي هي
السائدة مع الأسف التركة غير المحلولة سوف تعيد مراحل الصراع مجددا من المرحلة الأولى إلى المرحلة
الثانية مرورا بالمرحل الأخرى ويصبح حدة الصراع أشد وأعنف.³

¹ زرفاوي أمال : اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم
الاجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 87 .

² - زرفاوي أمال : مرجع سابق ، ص 88 .

³ - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، مرجع سابق ، ص 280 .

الشكل رقم (2) : يبين مراحل الصراع التنظيمي :



2 . نتائج الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية :

1 - الآثار الايجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير ، وعليه فان الصراع يفيد المؤسسة على اعتبار انه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات مع حولها ، ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طريقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .¹
- قد يؤدي الصراع إلى إزالة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
- يعمل الصراع على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون الصراع أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة واثرا لياخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة

¹ - عثمان قدور : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس

العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 74-75 .

والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وأفرادها ، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري، كما صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري ، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

الاجباي بدلا من السلبى ، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة .

ب . الآثار السلبية :

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

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- يهدم المعنويات ويهدد الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح الإشاعات.¹
- يعوق العمل التعاوني .
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود .

¹- عثمان قدور : مرجع سابق ، ص 76

الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.¹

من هنا نلاحظ أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا أحيانا قيمته الايجابية للنظام ، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا كما انه يمكن أن يكون ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، أن المهم ليس الصراع نفسه ، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية ؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على انه مخل بوظائف المنظمة ؟ وهذا كله متوقف على طبيعة اثر الصراع على أهداف المنظمة . فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا ايجابيا بناء ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة .

¹ - عثمان قدور : مرجع سابق ، ص 77 .

سادسا : الآليات والأساليب التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي :

يمكن القول أن هناك عدد كبير من الوسائل والآليات والأساليب التي يمكن استخدامها لمعالجة الصراع التنظيمي ومن بين هذه الآليات نذكر منها ما يلي :

1 - استخدام السلطة الرسمية : Formal Autorité

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع .

مثال: قد تختلف إدارة المبيعات مع إدارة الإعلان على إستراتيجية الإعلان حيث تريد قوى المبيعات الاعتماد على أسلوب البريد المباشر، وتفضل إدارة الإعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للإعلان، وبالتالي فان الاعتماد على أسلوب البريد المباشر، وتفضل إدارة الإعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للإعلان، وبالتالي فان الصراع يمكن معالجته وفقا لهذا الأسلوب عن طريق إرسال الأمر برمته إلى مدير التسويق، والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل الصراع. ومن عيوب هذا الأسلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وأيضا يركز على المشكلة الحالية فقط، ولا يتقضى المشاكل المستقبلية، أما الميزة الأساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف المتصارعة التوصل إلى حل الصراع.

2 - الاتصالات: Limited communications

يمكن للمنظمة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الأهداف المشاركة بين الوحدات وأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها . فعلى سبيل المثال : سيحدث في إحدى الشركات صراع متكرر بين إدارة البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج ، ثم نجحت المنظمة في التوصل إلى طريقة أدت إلى حل والقضاء على هذا الصراع وهو تكوين حلقات نقاش بين حيث يجتمع المديرين في المديرين في هاتين الإدارتين المتصارعتين أطلق عليها قمة Summit Meeting في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الإدارتين وطرق حلها.¹

3 - أدوات التكامل: Intégration Dévies

¹ - [http :m. Face book . com . /Permalink. Sociologie " tamda"est sur Face book /p 110.](http://m.Facebook.com/Permalink.Sociologie%20tamda%20est%20sur%20Face%20book/p110)

يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتي تقدم أعمالها للإدارات وكذلك كأدوات تكامل، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن أن تكون أسلوب فعال لتقليل الصراع لأنها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات وفي بعض الأحيان ، تقوم المنظمة بتعيين فرد يسمى Intégrateur مهمته هي تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم ، وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات.

4 . استخدام طرف ثالث: Third Party

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدًا الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع. ويلاحظ أن نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لا بد أن تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الإدارات، فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من الصراع و في نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

5 . تدوير أعضاء الإدارات: Member Rotation

ويقصد بها الأسلوب تكليف بعض الأفراد من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم وميزة هذا الأسلوب هو انغماس الأفراد في قيم واتجاهات أهداف ومشاكل الإدارة الأخرى ، وفي نفس الوقت يمكن أن يقوم هؤلاء الأفراد بشرح أهداف ، اتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة مما يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات ،فهو يؤدي إلى تغيير الاتجاهات والادراكات التي تؤدي إلى الصراع .

6 . الرسالة المشتركة والأهداف العالية : And Shared Mission

ويقصد بها أن تقوم الإدارة بخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات ، فالدراسات الحديثة أثبتت انه عندما يدرك العاملين في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة ببعضها البعض فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من الصراع . ولكي يصبح هذا الأسلوب فعال لا بد أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وان يعمهم نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف.

7 . التدريب : Training

يعتمد هذا الأسلوب على علم النفس ، حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض الصراع، ويقوم على إكساب الأفراد في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة بين الإدارات في المنظمة¹ .
* وهناك أساليب تنظيمية أخرى لمعالجة الصراع التنظيمي نذكرها كالتالي :

1 . معالجة الصراع الفردي :

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر .
- بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة .
- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد، وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانات .

2 . التعامل مع الصراع الجماعي :

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبت روح التضحية بين المنسوبين للتنظيم .
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة .
- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .
- تهيئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتمادا على عامل الزمن حل وقته .
- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر أطراف الصراع والتهيئة النفسية لقبول الحل الأوسط .

3 . حل الصراع التنظيمي :

- بناء الثقة : إزالة التوتر ، تخفيف حدة الصراع .
- توسيع نطاق الإشراف : الخضوع لرئيس واحد قد يسهل عملية التنسيق .
- تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط وتوضيح أساليب إجراءات العمل .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات (توصيف الوظائف) .

¹– [http :m. Face book . com . /Permalink. Sociologie " tamda'est sur Face book /p 110.](http://m.Facebook.com/Permalink.Sociologie%20tamda%27est%20sur%20Face%20book/p110)

- عدم المبالغة في منح الصلاحيات .
- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .
- تهيئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتمادا على عامل الزمن حل وقتي.
- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر أطراف الصراع والتهيئة النفسية لقبول الحل الأوسط .

4 . أساليب عامة لإدارة الصراع :

- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره .
- التركيز على الأسباب الحقيقية ، وليست الشخصية .
- اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة¹ .

¹ - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، مرجع سابق ، ص 279 ، 280 .

سابعاً : نظريات الصراع التنظيمي :

1 . نظرية كارل ماركس **Karl Marx**: من ابرز الممثلين لنظرية الصراع ومع انه وقع أساسا في النظرية التطورية، التي تنادي بان المجتمعات تتحرك تجاه حالة أفضل ، إلا أنه يعتقد أن هذه العملية ن طريقها تغير المجتمعات وتتطور وتكون من الصراع الذي ينحصر أساسا في المجال الاقتصادي ، أو بعبارة أخرى يؤكد كل من " كارل ماركس" و"انجلز " في بيان الحزب الشيوعي أن التاريخ الكلي للمجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي "ومن ثم يرى ماركس أن السبب الرئيسي للمتغير إنما يكمن في إنتاج الصراع في المجتمع عن طريق تأثير التنافس الاقتصادي للطبقات الاجتماعية المختلفة ، ففي الأزمنة المبكرة كان الصراع بين ملاك الأرض الأغنياء والعبيد أو الفلاحين وبين الطبقة الرأسمالية الصناعية والعمال في حالة مستدامة من التغير التي تفردها في نهاية المطاف إلى نظام اجتماعي جديد.

يقول ماركس في مقدمته الشهيرة في كتاب " نقد الاقتصاد السياسي " الذي طبع عام 1859 " يدخل

الناس في الإنتاج الاجتماعي من حياتهم في علاقات محددة تكون ضرورية ولازمة ومستقلة الإدارة ، علاقات الإنتاج التي تتطابق مع مرحلة التطور المحددة ، وعلاقات قوى الإنتاج المادية .

- ويؤلف المجموع الكلي لعلاقات الإنتاج ، الهيكل الاقتصادي للمجتمع والأساس الصحيح الذي ينشأ عليه هيكل قانوني وسياسي تتطابق معه الصور المحددة للوعي الاجتماعي .

- وتشكل علاقات الإنتاج الاجتماعية بصورة مميزة ، إن المجتمعات القديمة والإقطاعية والبرجوازية هي بعض صور علاقات الإنتاج وكل منها مستوى خاص من التطور في البشرية.¹

- وبالنسبة لماركس ، فان القوة تمثل مفهوما مركزيا حيث تتجسد وجوديا بالطبقات الاجتماعية التي تشكل المجتمع والتاريخ والعملية الاجتماعية والية التغيير ، حيث إن نقطة البدء المركزية تتمثل في افتراض أن موقع الأفراد والجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد وضعهم الاجتماعي في بناء القوة داخل المجتمع ، فإما ينتمون إلى الطبقة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة .

- كما يبين ماركس بان التاريخ السابق قد كان تاريخ صراع طبقي ، وان القوة تمثل وتجسد في توحيد الطبقات الاجتماعية وكذلك تمتلكها الطبقة الحاكمة وحسبه فالأغلبية كانت تعمل ولا تتمتع ، والأقلية تتمتع بالملذات وهذا حسب ماركس موجود في المجتمع الرأسمالي بقوله " إن طريقة الإنتاج الرأسمالية

¹ - عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن، التفاضلي صبغة توليفية بين الوظيفة

والصراع دار مجدلاوي ، عمان ، ط1، 2008 ، ص 88 ، 89 .

الحالية تفترض مسبقا وجود طبقتين اجتماعيتين فمن جهة طبقة الرأسماليين التي تملك وسائل الإنتاج المعيشية ومن جهة أخرى طبقة البروليتاريا التي نظرا لتجدها من هذه الملكية لا تمتلك للبيع سوى سلطة واحدة هي قوة عملها ولذلك تضطر بيع قوة عملها بغية الحصول على وسائل معيشتها وقيمة هذه السلعة على أي حال تحددها الكمية الضرورية اجتماعيا والمتجسدة في إنتاجها .

إذن المصدر الأساس والمركزي الهام للقوة عند **كارل ماركس** هو ملكية وسائل الإنتاج التي تجسد بعدا اقتصاديا ماديا بالقوة الذي يعزز من فاعلية القوة عوامل اجتماعية وسياسية وفكرية وبصورة أكثر وضوحا فان ماركس يضع نوعا من المماهات بين الملكية الاقتصادية والقوة ، ويبدو ذلك في تصريحاته حول النقود حيث يقول " إنا ذا مالك النقود ، لذلك فان مدى قوة النقود هي مدى قوتي كما أن مميزات النقود هي نفس مميزات وقواي الخاصة أي قوى ومميزات صاحبها ، وهكذا فان ما أكون عليه وما اقدر عليه لا يتحدد في ضوء إمكانياتي كفرد .

إن مالك النقود هو مالك وسائل الإنتاج والموارد الاقتصادية ويحتل موقعا متميزا في الطبقة المسيطرة ولذلك إن مضمون صيغة القوة يعبر عن مصالح طبقية متعارضة كما أن سيطرة الطبقة تعد الناتج النهائي للعداءات الطبقية التي تركه على مساواة الاقتصادية وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل أخرى تعزز على مساواة الاقتصادية وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل أخرى تعزز وجود القوة .

- إن العمال يغتربون عن نشاطهم الإنتاجي بحيث ينتجون من اجل الرأسماليين وبذلك فان النشاط الإنتاجي ملك للرأسماليين وهم يغتربون عن موضوع هذا النشاط أي المنتج ، حيث لا يتمكن العمال من استخدام منتجهم في إشباع حاجاتهم وكذلك يغتربون عن زملائهم وبذلك يتحطم التعاون فيما بينهم رويدا رويدا يغتربون عن قدراتهم البشرية الكامنة حتى ينصدرون إلى درجة تشبه عمل الحيوانات حيث أن الحالة الاغترابية ناتجة عن ممارسة القوة الاستغلالية تتضمن معنى فقدان السيطرة لدى الخاضعين ، وذلك فان القوة التي تقضي إلى الخضوع تقيد الحرية بذات الوقت .

وهناك بعض السوسيولوجيين الماركسيين في التنظيمات أولو اهتماما كبيرا لوجود الصراع في التنظيمات ، فقد رأى **غراهام سلامان** " أن أصحاب الأعمال في التنظيمات يناضلون بنشاط كبير لتجنب وتحويل الرقابة فإنهم يبحثون دائما عن تمثيل مصالحهم " ويرجع سلامان كل ذلك إلى الطرق المختلفة التي يبحث

فيها الأعضاء على تطويق الأحكام الرسمية والقواعد لإعاقة وتجنب الإجراءات المختلفة التي يبحث فيها الأعضاء على تطويق الأحكام الرسمية والقواعد لإعاقة وتجنب الإجراءات والأنظمة الطفيلية.¹ هذه النظرية تنظر إلى الصراع من زاوية سلبية وكذلك اعتبرته من السلوكيات التي تعرقل سير العمال وان الصراع علامة على تفكك النظام وكذلك فشل الإدارة في التخطيط وتعتبره من الحركات غير الضرورية ومن الضروري استبعاده لأنه حتما سيعرقل عملية الإنتاج. حيث اعتبرته أمر سلبي مرادف للتخريب والتفرقة بدل الانسجام بين العمال وكذا سيادة الروح الفردية بدلا من التعاون.

2. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

ركزت هذه الإدارة في مجملها على العمل ولذا اعتبرت أن الصراع من السلوكيات التي تبطئ وتعرقل العمل وبالتالي سيكون انخفاض في مستوى أداء العمال و فريدريك تايلور من وجهة نظره يرى أن هناك الكثير من الحركات غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء مقترنا بالزمن الذي يستغرقه أداء كل حركة.²

ومن هنا نرى أن تايلور يعتبر الصراع من الحركات غير الضرورية وان يجب استبعاد كل العمليات الضرورية الأمر الذي يزيد في مستوى أداء أفضل للعاملين والصراع يؤدي إلى عدم الإبداع وكذلك تدني المستوى كما سبق و قلنا مما يؤثر بدوره على الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

3. نظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

تنظر هذه النظرية إلى أن الصراعات التي تحدث داخل التنظيم تعتبر من السلوكات الإنسانية التي يجب السيطرة عليها لأنها سوف تؤدي إلى عدم الاتساق في الإدارة ومما يؤدي إلى تدهور وسوء أداء العاملين واستقرارهم، لذا يرى ماكس فيبر بان الصراعات التي تحدث سوف تؤدي إلى تدني مستوى أداء العمال وبالتالي سوف تفشل الإدارة ، لذا فهذه النظرية تنظر إلى الصراع نظرة سلبية والأكثر من ذلك تنظر إلى الأفراد على أنهم غير عقلانيين . وكذلك انفعالين وان الاعتبارات الموضوعية والعقلانية الجيدة اعتبارات غير موجودة . لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني

¹ - راجح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 141 .

² - احمد يوسف عريقات وآخرون : المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص22 .

داخل المنظمات بحيث تقول هذه النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة .

- يرى فيبر أن مثل هذه السلوكيات يجب أن نحد منها أو التقليل منها أو حتى إزالتها لأنها حسب نظره سوف تعرقل السير الحسن للمنظمة مما يؤثر على أداء العمال وبالتالي عدم تحقيق أهدافها كمنظمة . كما يرى انه يجب إعادة التنظيم والاختيار السليم للعاملين ومواصلة تدريبهم وتوصيف الوظائف حتى لا يؤدي مثل هذه السلوك الصراع إلى إعاقة التعامل مع داخل المنظمة وبالتالي عدم القدرة على حله بصورة ايجابية ، كما يجب تكفل المصلحة العامة للأفراد وتحقق الأداء الجيد وكذا استمرارية وسيرورة المنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها وفعاليتها . وبهذا نجد أن فيبر في دراسته للإدارة والتنظيم أكد على مجموعة من المبادئ نذكر منها :

- أ - التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
 - ب - نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
 - ج- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
 - د - نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوخ الموضوعية والحياد في التعامل.¹
- اعتبر فيبر أن تطور وانتشار البيروقراطية ينسجم ويتوافق مع نمو وتطور المجتمع الرأسمالي الحديث بصفة عامة .
- قد رسم فيبر أبعاد هذا النموذج الذي رأى فيه انه يمثل أكثر الآليات أهمية في الإدارة، ويعتبر فيبر أن البيروقراطية في المجتمعات الصناعية الحديثة هو أكثر أشكال التنظيم كفاءة وفعالية. لكن ماكس أن البيروقراطية في المجتمعات الصناعية الحديثة هو أكثر أشكال التنظيم كفاءة وفعالية. لكن ماكس فيبر لم يولي اهتمام لمشكلات القوة والصراع والتغيير في التنظيمات ويرجع كل هذا إلى تركيزه على الجانب السوري الثابت للتنظيم ، وكذلك فان التخصص وتقسيم العمل داخل التنظيمات مشجعة للنزوح نحو الاوليغاركية ولان كبر حجم التنظيمات وتعقد الوظائف فيها تعمق من التباين بين الأدوار والمكانات وترسخ التقليل المتواصل في عدد من يتولوا قيادة التنظيمات ويشغلون المناصب العليا بحيث يدفع إلى تكوين نمط من القيادة يعتمد على الخبرة التي يحتكرها القليل من الأفراد داخل التنظيم بحيث هم الذين يشكلون الفئة الحاكمة ، وبذلك تتحول السلطة من سلطة تقوم على التدرج إلى سلطة تقوم على التركيز

¹-زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2011 ، ص 36 ، 37 .

وبذلك يؤدي تقديم المصالح الذاتية للقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى تبديل الأهداف واختلاف المصالح ويتحول هدف التنظيم من تطوير المشاركة وتحقيق الديمقراطية إلى تركز السلطة واستمرار التسلط ، وبذلك يتغير من تنظيم يقوم على المشاركة والتكامل إلى تنظيم يتميز بالانفصال ويتفجر داخله الصراع وتتحول الأهداف من الديمقراطية وتحقيق التطور إلى المحافظة على التنظيم والاعتماد عليه.¹

¹ - رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 74 .

خلاصة الفصل :

نتاول هذا الفصل أهمية الصراع التنظيمي، أسبابه، مستوياته، أنواعه، مظهره، مراحلہ، وكذلك التطرق إلى وظائفه، ونتائجه وبيان آليات التعامل مع هذا الصراع. وفي نهاية هذا الفصل نجد أن من الأهمية الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والنظر إليه بايجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم المنظمات ، وينبغي أن تدرس أسبابه وان تستثمر آثاره الايجابية ، وان يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها، وذلك من اجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

مدخل نظري حول الاستقرار المهني

تمهيد

أولاً: المدلولات المرتبطة بالاستقرار المهني .

ثانياً: أهمية الاستقرار المهني.

ثالثاً: عوامل الاستقرار المهني.

رابعاً: مظاهر الاستقرار المهني.

خامساً: مظاهر عدم الاستقرار المهني.

سادساً: أهم نظريات الاستقرار المهني.

سابعاً: العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار المهني

خلاصة

تمهيد :

يعد الاستقرار المهني من المواضيع الأساسية في مجال علم الاجتماع العمل حالياً ، حيث يشير مفهوم الاستقرار المهني إلى " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى منظمة أخرى ، ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، وتجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه" حيث ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري (العامل) في العملية الإنتاجية .

وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المنظمة، في مكان العمل، وتحقيق أهدافها وضمان استمرار العملية الإنتاجية، سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

- المدلولات المرتبطة بالاستقرار المهني .
- التطرق إلى أهمية الاستقرار المهني .
- التطرق إلى أهم عوامل استقرار العامل .
- دراسة مظاهر الاستقرار المهني .
- دراسة أهم نظريات الاستقرار المهني.
- العلاقة القائمة بين الصراع التنظيمي والاستقرار المهني

ف نجد أن هذا الأخير لا يتحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية.

أولاً: المدلولات المرتبطة بالاستقرار المهني

1. الرضا الوظيفي :

إن مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل خضع لرؤى فكرية عديدة ولا يوجد حتى اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين" .

- يعرف " هوبوك " الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد " نجد هنا هوبوك أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي. أما فروم فيرى فيه اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه .

وهنا يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على " أساس انه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته " ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.¹

*علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل :

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط الوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية، فان كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى محمد سلطان في هذا الشأن انه كلما زاد رضا الرد عن عمله ازداد الدافع إليه على البقاء في هذا العمل، وقل اكتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.²

¹ - سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، ب ط، 2003، ص195.

² - نفس المرجع سابق، 196 .

2 . الروح المعنوية:

حيث تشير إلى "المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به " كما تعرف الروح المعنوية بأنها " شعورا متصلا ومتعلقا بالروح والحماس " كذلك هي " نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف".¹

*علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل :

إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك فانه لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات رغما عن إرادة العمال وهي لا تأتي بالحوافر المادية أو عن طريق السلطة الرسمية بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل وبخل الثقة والاحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين فيما بينهم ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم فنجد ماسلو قد أوضح أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه ولاحظ علاقة تداخل حاجة الاستقرار والأمان بالحاجات الأساسية لدى الفرد وتأتي الحاجة إلى الاستقرار في العمل بعد حاجة إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل، فيصبح سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل بل للروح السائدة في بيئة العمل.²

3 . الالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء للمنظمة :

يرتبط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء حيث عبر كانتير (KANTER) عن الالتزام بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء والالتزام الوظيفي يعكس مدى تواجد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها ". كما يعرف أنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"³

يعرفه سالانيك SALANICK أنه " الحالة التي يصبح الفرد فيها محدد بأفعاله النابعة من تفكيره حيث ومعتقداته التي قد تؤيد وتحدد نشاطه وارتباطاته ".

¹ - ربيع محمد شحاتة : علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر، عمان ، ط1 ، دون سنة ، ص 241

² - الجريسي بدر محمد : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010، ص28 .

³ - عبد الباقي صلاح الدين : : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003 ، ص

*** علاقة الالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل :**

إن هناك من الأسباب يجعل موضوع الالتزام والولاء للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذات أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء .

أن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها ، والالتزام ينقسم إلى ثلاث أنواع :

- 1 . الالتزام الاستمراري : هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها .
- 2 . الالتزام المعياري : وهو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء .
- 3 . الالتزام العاطفي : وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة .

فالملاحظ لهذه الأنواع من الالتزام نجد أن كلها تعمل على بقاء افراد في المنظمة وتعزز استقراره الوظيفي وولاءه التنظيمي.¹

4 . العدالة التنظيمية :

عرف سال ومور (SAAL و MOOR) العدالة التنظيمية بأنها " القيمة المحصلة من إجراء إدراك أما بايرز و رو (BAYRS – RUE) فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. وبالتالي نلاحظ أن العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه من امتيازات كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات.

*** علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار في العمل :**

إن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من

¹ نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والنشر ، الجزائر ، ط1، 2011 ، ص 240-241 .

أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها وهنا نرى أن العدالة التنظيمية تساهم بشكل مستمر في تحقيق استقرار العاملين داخل المنظمة.¹

¹ بن منصور ربيعة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013 ، 2014 . ص 74 .

ثانيا : أهمية الاستقرار المهني :

1. بالنسبة للفرد:

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد.
- الاستعداد النفسي والعقلي والمعياري للفرد المتعلم والترقي .
- ارتفاع مستوى الطموح للفرد .
- إحساس العامل بالانتماء للمنظمة والتمتع بمستوى جيد .
- تمتع الفرد بمستوى من الاستقرار النفسي .
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورئيسه .
- تشبع العامل بثقافة المنظمة والتطبع بطباع جماعة العمل .
- تحقيق التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي .
- التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والجهد .

2 . بالنسبة للمنظمة:

- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .
- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من العناصر البشرية.
- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر .
- قدرة إدارة الموارد البشرية على استيعاب المتغير والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة.
- يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها .
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ على اليد العاملة المدربة والمكتسبة.
- يعمل الاستقرار المهني على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة.
- تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة .¹

¹ - إبراهيم رمضان الديب : دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى ، مصر ، بط ، 2006 ، ص 96

ثالثا : عوامل الاستقرار المهني:

يتأثر الاستقرار المهني بمجموعة من العوامل نذكر أهمها :

1. العوامل الفيزيائية:

تؤكد البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المنظمة ، نظرا لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ، ومن ثم تحقيق الرضا والاستقرار في العمل ، ويقصد بالظروف الفيزيائية " تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله " وليس من شك أن هذه الظروف تتأثر مباشرة بعملية التغيير التكنولوجي ، لما تحدثه هذه الأخيرة إما لتحسين الظروف الفيزيائية وإما إلى اختفاء تلك الظروف نهائيا وظهور ظروف جديدة بدلا منها ، وتدخل ضمن الظروف الفيزيائية للعمل ما يلي :

1. الحرارة والرطوبة : يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه وجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الاستقرار ، ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض ، وعلى العموم يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة وانخفاضها ، أو بارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ، ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها ، وهنا على المنظمات أن يأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند توظيفها لأعضاء جدد كما إن ظروف الحرارة والرطوبة تختلف بين الأعمال المكتبية والإدارية من جهة والأعمال المتعلقة مباشرة بالإنتاج من جهة أخرى .

إن استبدال تكنولوجيا قديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي لا محالة إلى التغيير في ظروف العمل التي تدخل ضمنها الحرارة والرطوبة ، وهذا بدوره سيؤثر على الاستقرار المهني للعمال مما يتطلب من المنظمة إما جلب تكنولوجيا تتشابه مع التكنولوجيا القديمة أو الاتصال أكثر بالعمال وبذل المزيد من الجهود¹.

2. الضوضاء: يتأثر الاستقرار المهني للعمال في المنظمات الصناعية بالضوضاء التي تحدثها الآلات والضجيج الكبير التي تسببه تلك الآلات خاصة القديمة منها، والتي أصبحت تستدعي استبدالها بالآلات الجديدة لتوفير الظروف الملائمة للعامل ليقوم بواجباته على أكمل وجه، والضوضاء تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال وخاصة على الاتصالات فيما بينهم، مما قد يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوله

¹ جبلي فاتح : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005-2006 ، ص 42

أو يطلبه العامل الآخر الذي يحتل مكانا بجواره، ويمتد التأثير السيء للضوضاء إلى الحياة الاجتماعية العامة للعامل خارج المنظمة عندما تتأثر لديه حاسة السمع وربما تقل إلى مستويات دنيا، وهذا ما يجعل بعض العمال خاصة أولئك الذين يملكون مهارات عالية يفكرون في مغادرة المنظمة والبحث عن عمل جديد في منظمات أخرى أين يقل الضجيج، ويعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلبا على الاستقرار المهني للعمال ، مما يدفع بالمنظمة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة العويصة ويكون ذلك باستبدال الآلات القديمة أو بتوفير وسائل الوقاية للعامل .

3. الإضاءة: تختلف الوظائف المنتشرة عبر مختلف الوحدات التنظيمية للمنظمة الصناعية من حيث متطلبات شدة الإضاءة ، فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة اشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ ، والإضاءة الشديدة أو الضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يتسبب في تضائل إمكانياته في النظر تصل في بعض الأحيان إلى العمى الكامل ، والمنظمة في هذه الحالة مجبرة على تحسين ظروف العمل للعمال بداخلها لان ذلك قد يؤثر على استقرار العامل .¹

2 .

تشير العوامل المادية إلى ما يحصل عليه الفرد في مجال عمله من أجور، علاوات، مكافئات، هدايا... الخ ، مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه والتفوق الذي يبديه مقارنة بالآخرين، وتعتبر هذه العوامل من أهم الأمور التي تجعل العمل أكثر رضا عن عمله وبالتالي استقراره فيه وزيادة تمسكه بمنظمتها، لأنها تنظر إليه بعين الاعتبار خاصة إذا كان متوقفا على الآخرين .

ويأتي الأجر في مقدمة العوامل المادية ذات العلاقة بالاستقرار المهني داخل المنظمة على اعتبار أنه المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات العمالية، وعلى الأجر تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشتها، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية للمنظمة .

ويعرف الأجر على انه " نصيب العامل من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي قام به الفرد " فإذا شعر العامل بان نصيب الأجر الذي حصل عليه موازيا لما بذله من جهد في العمل ، فان استقراره ورضاه عن المنظمة التي يعمل بها سيزيد لاعتقاده أن المنظمة عادلة اي التعامل مع أرادها من حيث الأجر ، والعكس صحيح ، وأسباب عدم الاستقرار في العمل تعود في

¹ جبلي فاتح : مرجع سابق ، ص 42 .

كثير من الأحيان إلى الأجور التي يتلقاها العمال ، لأنهم إذا لم يحصلوا على ما يستحقه سيشعرون بالظلم وتتنخفض روحهم المعنوية، وترتفع نسبة عدم الرضا فيما بينهم ، وبالتالي يعيشون في جو من عدم الاستقرار الذي لا يخدم لا الفرد العامل ولا المنظمة في حد ذاتها بالنظر للإنتاجية المنخفضة ، وقد يدفع ذلك بالكثير منهم إلى مغادرة المنظمة والبحث عن عمل آخر في منظمات أخرى.

وقد أشارت الدراسات الكثيرة التي أجريت حول الأجر إلى وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الاستقرار المهني ، وعلى عكس ما ذهب إليه " هارزبرغ " وتابعيه أصبح من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا ، وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد .¹

3 . العوامل التنظيمية :

من أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة وطيدة بالاستقرار المهني نذكر منها: محتوى العمل، الاتصال، الترقية.

أ- **محتوى العمل** : اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات إن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة والرضا الوظيفي والاستقرار المهني من جهة أخرى يضمن محتوى العمل المتغيرات التالية :

- **درجة تنوع مهام العمل** : كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، وهذا يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني والعكس صحيح ، والتنوع في مهام العمل يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة ويثير اهتمام الفرد ويساعد على تنمية قدراته الفكرية والبدنية بمعنى أن التنوع في العمل يجعل العامل مشغولا على الدوام بحيث يشعر بمتعة كبيرة .

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد**: يرتبط رضا العامل عن الوظيفة التي يقوم بها والأعمال التي يؤديها في منظمة معينة على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته وخبراته التي اكتسبها تدريجيا في مدة زمنية محددة .

" أنه كلما منحنا المزيد من الفرص للفرد للتصرف في القيام بالعمل وتحديد شخصيا VROOM وقد أكد " فروم" للأسلوب الملائم لإتمام هذا العمل كلما كان راضيا وسعيدا، مما يحفزه أكثر للثبوت في منظمته وهذا ما يعبر عن استقراره المهني بها.

¹ جبلي فاتح : مرجع سابق ، ص 43 .

- استخدام الفرد لقدراته: يزيد استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به كلما أحس انه يستخدم قدراته ومهاراته وخبراته فيزيد شعوره بالرضا الوظيفي بمعنى انه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته ووفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة كلما شعر بالرضا والسعادة في تأدية العمل ويصبح العامل باستطاعته أن يثبت ويستقر في وظيفته الشخصية ويبرز إمكانيته المختلفة ، بحيث يزيد من ولائه للمنظمة وتمسكه بمبادئها .¹

- خبرات النجاح والفشل في العمل: يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل بمدى تقديره بهذا العمل ، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه ذلك نوعا من الإحساس بالفشل وبالتالي يزيد استيائه وتخفض روحه المعنوية ، بينما في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل فان ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة والرضا ، بحيث يتوقف اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد لذاته ، وعلى مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة لقدراته للعمل الذي يؤديه، ووفقا لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح والفشل لدى الفرد بالاستقرار المهني في المنظمة فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه وزاد استقراره في المنظمة .

ب - الاتصال: يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب المنظمات مع بعضها البعض، بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الدنيا والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين. وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به، ويمنحهم فرصة الاحتكاك به ، لان الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والاجتماعية ، والمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل ، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل .

¹ سمير حليس : التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

ج - الترقية الوظيفية: تساهم الترقية الوظيفية من جهتها في زيادة الاستقرار المهني للعمال في مؤسساتهم، في تعتبر من الحوافز المعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين بها لتشعرهم بأهميتهم وتجديد طاقاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم ، وقد عرف " محمد حلمي " الترقية على أنها " نقل العامل من وضع وظيفي اقل إلى وضع وظيفي اكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى " كما يصاحب هذا الارتقاء في الوظيفة زيادة في المستويات التي يتحملها العامل المرقى ، وكذلك زيادة في الأجر، وترتبط الترقية وتأثيراتها على سلوك العامل ورضاه الوظيفي واستقراره المهني بتوقعاته لهذه الترقية فكلما ارتفع مستوى التوقع كلما كان مستوى الرضا منخفضا ، بمعنى أن الفرد الذي يعتقد أن إمكانيته ومؤهلاته العلمية والعملية تسمح له بان يحتل منصبا أعلى من المنصب الذي يحتله حاليا عندما يحصل على هذه الترقية فان ذلك يبدو بنظره شيئا منطقيا ما دام يمتلك المؤهلات ، أما الفرد الذي يتوقع أن إمكانياته لا تسمح له بالحصول على ترقية معينة لأسباب يعتقدونها في نفسه ولكنه في الأخير يحصل على هذه الترقية ، فان هذا الأمر يعتبر بالنسبة له مفاجئة سارة مما يزيد من تمسكه بالمنظمة.¹

4 . العوامل الاجتماعية:

تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل لذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دورا أساسيا في تحقيق الاستقرار المهني، وعليه فقد اهتم المختصين بهذا الموضوع منذ ظهور العلاقات الإنسانية وأفكارها على يد التون مايو " حيث أكد هؤلاء انه يجب أن لا ننظر إلى الإنسان في التنظيم على أنه آلة ، وإنما يجب اعتباره كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الانجاز ، والفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل ، والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة ، ومن جهة أخرى من قبل الزملاء في العمل .

ويمكن القول أن المنظمة يمكنها توفير بيئة اجتماعية سليمة من خلال الاهتمام بأمرين أساسيين :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل : تعمل المنظمات جاهدة من اجل خلق جو اجتماعي ملائم لعمل الأفراد، ولقد تبين من خلال عدد من الدراسات الميدانية أن تجمع الأفراد في شكل جماعات يخلق نوعا من الولاء للجماعة ، هذه الأخيرة تفرض على عناصرها مجموعة من القيود يتحدد من خلالها سلوكهم وتصرفاتهم داخل العمل ، فعلى المنظمات أن تشجع هذه الجماعات وتراقبها باستمرار، محاولة

¹ سمير حليس : مرجع سابق ،ص 112-114 .

في نفس الوقت كسب ولاء هذه الجماعات غير الرسمية من خلال كسب ولاء قائدها الذي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لباقي أعضاء الجماعة .

- **توفير الإشراف الجيد** : يلعب الإشراف دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وزيادة مستويات التحكم والضبط للأعمال التي يقوم بها أفراد معينين فيشكل جماعات برعاية فرد واحد هو ما يعمل على نقل رغبات واتجاهات الإدارة للعمال بأمانة تامة وشرحها لهم ، كما انه يمثل هؤلاء العمال لدى الإدارة عند عقد الاجتماعات .

والمهم أن مسؤولية المشرف تعتبر مسؤولية كبيرة من اجل إنجاح هذه العملية وضمان تحقيق الأهداف المسطرة ، ذلك انه بمثابة القائد الذي يحتك مباشرة بالعمال طوال قيامهم بعملهم اليومي، حيث يقوم العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل ، وتعليمهم أساليب العمل الجديدة. ويعتبر الإشراف عملية توجيه وتنظيم وتنسيق لعمل الآخرين تحت قيادة وسلطة ترمي إلى تحقيق أهداف مختلفة يحاول المشرف تجسيدها من خلال الأعمال والمهام المسندة إليه.

ولا يقتصر المشرف على إدارة الجوانب الفنية والتنظيمية وتسييرها بكفاءة وفعالية ، وإنما يتجاوز ذلك إلى محاولة معرفة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال لان معرفة هذه الجوانب سوف تسهل له مهمة التأثير على المرؤوسين بما يحفظ كيانهم ويؤدي إلى أحسن النتائج دون توتر أو احتكاك ، وهذا يستلزم خبرته الكافية في مجال العلاقات الإنسانية حتى يستطيع الحكم الصادق على المواقف، ويختار انسب الوسائل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون المساس برغبات المرؤوسين . وإذا تحققت كل تلك الجوانب التنظيمية والاجتماعية والنفسية للعاملين فان ذلك يساعدهم على زيادة تمسكهم بالمنظمة واستقرارهم فيها.¹

5- العوامل النفسية :

لا تنحصر الحاجات المهنية للعمال في الجوانب المادية أو الجوانب الاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب النفسية ، فالأفراد في المنظمات بحاجة ماسة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ، وعدم تلبية هذه الحاجات قد يؤدي إلى التوتر النفسي ، وعدم التوافق والاتزان مع البيئة التي يعمل بها وربما يدفع ذلك إلى التفكير في ترك المنظمة ومغادرتها بطريقة نهائية .

¹ - ضياف زين الدين : السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2000-2001 ، ص 49-51 .

ويعتبر شعور العمل بالرضا عن العمل كمقياس أساسي للاستقرار المهني ، فان كان العامل راض فان تمسكه بالعمل سيزداد أكثر فأكثر والعكس صحيح ، ويتحقق الشعور بالرضا عن العمل من خلال الشعور بالانتماء للمنظمة الذي يستلزم ثلاث عوامل أساسية :

- مدى توافق أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
- مدى استجابة المنظمة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين ورعايتهم .
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم ¹.

¹ - جبلي فاتح : مرجع سابق ، ص 48 ، 49.

رابعاً : مظاهر الاستقرار المهني :

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المنظمة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحاً وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي ، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار المهني للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار المهني فيما يأتي نذكر منها :

1 - قلة الشكاوي : تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والإتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم ، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكوى هي " شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن وبالإعالة في علاقاته الوظيفية ."

والشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة ، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال . وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة ، فانخفاض نسبة الشكاوي بالمنظمة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل ، وعدم وجود ظلم في المنظمة يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية .¹

2- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل: تعتبر الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي ، وفي المنظمة ينتج خصوصاً من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية ، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته ، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأديب متواصل من طرف مسؤولية ، خصوصاً إذا كانت ظالمة ،تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل . وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من

¹ المداني حجاج : القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير علم

الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015 ، ص 77- 78 .

المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة ، إضافة إلى العمل في مكان امن خال من مسببات الأمراض المهنية ، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت ، والإحساس بان العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

3 - قلة حوادث العمل : إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم ، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال ، فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب العضلي ، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها، وبتحديد أسباب الحوادث المهنية يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب موردها القلق واليأس وعدم التركيز ، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي ، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين ، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عمله أكثر ولاء للمنظمة وأكثر استقرار فيها .

4 - المواظبة على العمل : إن انخفاض نسبة الغياب وعدم التأخر عن مواعيد العمل ، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة ، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة له، يعني انه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله ، وانه يرى فيه مستقبلا مهنيا له .

5 - الشعور بالأمان : تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي :

- الحماية من المخاطر المادية .

- الحماية من المخاطر الصحية .

- الحماية من التدهور الاقتصادي¹.

6 - تجنب المخاطر غير المتوقعة : فشعور العامل بالحماية في منصب عمله ، وبأنه في مناي عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية إضافة إلى اعتقاده بان المنظمة في حالة مالية جيدة وان دخله المادي مستقر، يدفعه ذلك لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل .

7 - تخطيط وتنمية الموارد البشرية : يرى " WALKER " أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية والكر" متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف ، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد

¹ المداني حجاج : مرجع سابق ، ص 78 .

البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات ، ويسهم تخطيط القوى العاملة رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة ، فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين . لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين ، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة، فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال ، فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءته وخبراته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدرا كاف كامل من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة ، عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكاناته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة إلى جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل.¹

7 - تماسك جماعة العمل : تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في : جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء ، جماعة الإدارة ، والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار المهني، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها، والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها

¹ القحطاني محمد بن دليم : إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط2، 2007 ،

واستمرارها في تحقيق أهداف المشتركة ، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد اكبر والى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة .¹

خامسا : مظاهر عدم الاستقرار المهني :

إن مظاهر عدم الاستقرار في المنظمة كثيرة ومتعددة ، فشعور العامل بعد الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ، ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المنظمة وعدة أساليب أخرى فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية :

1- التغيب: يختلف التغيب عن الغياب في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع العاملين ، هذا التغيب يمكن اجتنابه .

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيقية الصعبة ، وعلاقات العمل السيئة بين العامل وجماعة العمل، أو الإدارة ، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس بالاعداة في المعاملات ، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة ، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي مما يدفع العامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله .

وقد أثبتت بعض الدراسات الارغونومية بان للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب ، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب ، لان اغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.² كما ارجع " فريزر " أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25 للأمراض ، وان 15 من هذه الاضطرابات النفسية كانت حداثها كافية لمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم .

2 - دوران العمل : يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني ، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في احدها ، بعد فترة تجريب غير مرضية ، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها : الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة ، الإحساس بالظلم وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم ، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بان هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم ، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب

¹ عبد الباقي صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 160 .

² المداني حجاج : القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ، مرجع سابق ص 79 . 80 .

العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية .

3 - الإضراب: يعد الإضراب شكل من أشكال الصراع التنظيمي ومظهر أيضا من مظاهر عدم الاستقرار المهني وعدم الرضا يلجا إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية . وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه ويعني كذلك " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط " ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بان الهدف واحد وان النتائج تعود على الكل، إذا الإضراب هو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل ، ومن هنا فهو من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة .

4 - التمارض: ويعني إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض " كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر ، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشرافها سيء، إحساس بالظلم ، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموما هروب مقنع من العمل .

5-الشكاوي والتظلمات : تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه ، وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تذمر العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل ، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عن كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة .¹

6- التغير التكنولوجي: إن التغير التكنولوجي يدخل من الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ، ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرارها للتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر على التكنولوجيا تأثير كبير على الاستقرار المهني وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات

¹ المداني حجاج : مرجع سابق ص 80-81 .

والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد إن العامل الذي اتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجئ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضا للاستغناء عنه أو مضطرا إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهنيا أو غير مهنيا للقيام به ، فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله وعليه فان تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمل وظهور ظروف أخرى جديدة ، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم المهني مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لان هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية .¹

¹ سمير حليس : التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مرجع سابق ، ص 106-107 .

سادسا : النظريات المفسرة للاستقرار المهني :

Y1 . نظرية " ماك غريغور "

تقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل المسؤولية أمام كل المواقف التي تصادفه .

- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة .

- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع والخيال الواسع ويرى " ماك غريغور " إن إتباع نظرية Y في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع عن مستوى أداء أفرادها غير أنه ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل هذه النظرية فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية :

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف .

- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة "المعايير والمسؤوليات" مباشرة العملية الإدارية تنمية القدرات والابتكارات يؤدي إلى رفع مستواه الوظيفي وتألقه في منصبه .

كل ما سبق يؤدي به للوصول إلى نتيجة الاطمئنان على مستقبله المهني وبالتالي إلى استقراره.¹

إن الإنسان يحب العمل.

- إذن هذه النظرية اهتمت بالاستقرار في العمل فقد اعتبر "ماك غريغور" في نظرية Y ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وان الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ترفع مستوى الأداء والانضباط وتحقيق الفعالية والاستقرار وهذا ما يرفع من روحه المعنوية وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني مما يؤمن استقراره المهني بالمنظمة .

2 . نظرية النسق التعاوني : لشستر بارناد :

يقدم " بارناد " تحليلاته حول التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتبار أن كل نسق يكون للأنساق الكبرى من خلال التعاون بين الأفراد، حيث اهتم بارناد بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعث أو الإسهامات وكيفية

¹ طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع تنظيم ، مكتبة غريب ، مصر ، ط1 ، 1975 ، ص 135 ، 136 .

إشباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المنظمة لقد اهتم بارناد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث ابرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلاتهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة لقد أوضح في كتابه المعروف بـ "وظائف المدير المنفذ" إن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة والميزة الرسمية التي تتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات تتعاون فيما بينها من أجل أهداف محددة.

ويرى بارناد أن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المنظمة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل والمواصلة مما يؤثر على استقرار العامل داخل المنظمة، فالفرد تنمو لديه دوافع عدة ورغبات مثل الرغبة في التميز والترقية والاستقرار في العمل، ولأجل تحقيق ذلك فهو يحاول تطوير مهاراته والرفع من أدائه حتى يتمكن من تحقيق رغبة في الارتباط والانتماء بالآخرين والمشاركة في اتخاذ القرار، كما ركز بارناد على ضرورة وجود شبكة وحيدة من أجل تماسك الجماعات واستقرار المنظمة والعمال¹.

من خلال العرض السابق يتضح أن هذه النظرية ترى العامل بانتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المنظمة لهذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون والتعاطف اجتماعيا لتحقيق الأهداف ، المنشودة لذلك على العامل يجب أن يطور مهاراته ويحسن أدائه من خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتعاون والتضامن وغيرها من مكونات البنية التنظيمية المنتمي إليها بالاتصال المستمر والعلاقات الاجتماعية السائدة وطبيعة السلوك التنظيمي خاصة ذلك الذي يقوم على التعاون والتنسيق والتحفيز مما يحقق الاستقرار لكلا الطرفين : المؤسسة من جهة ، والعامل من جهة أخرى .

3. نظرية الحاجات الإنسانية : ل " أبراهام ماسلو "

تعد هذه النظرية من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته وتأثيرها في الأداء والإنتاجية ، فقد رتب حاجات الفرد حسب أهميتها في حفزه للعمل بغية إشباعها وتحقيق الاستقرار فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيرها كونها تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ماشبعت هذه الحاجات يتوجه الاهتمام نحو إشباع المستوى الآخر لها وهكذا .
وعلى هذا الأساس تقوم نظرية " ماسلو " للحاجات الإنسانية على افتراضات عدة أهمها :

¹ عبد الهب محمد عبد الرحمان النظرية في علم اجتماع التنظيم ، المعرفة الجامعية ، لبنان ، دط، 2002 ، ص349.

- تعد الحاجات الإنسانية بمثابة أهداف يسعى الفرد لتحقيقها وبالوصول على فرصة مواتية لإشباع حاجاته تتولد الدافعية لسلوكه نحو الأداء الوظيفي .
- تعد حاجات الفرد مرتبة بشكل متدرج بحيث أهميتها تبدأ من الأسفل إلى الأعلى (أي من الحاجات المادية ، الأمان ، الانتماء الاجتماعي ، التقدير ثم تحقيق الذات) .
- تعد رغبات الفرد وتطلعاته مستمرة ومتجدد على الدوام إذ طالما يتفاعل مع محيطه الداخلي وبيئته الخارجية وبالتالي فهو لا يستطيع أن يشبع حاجاته كلها تماما وبشكل متساو .
- تعد حاجات الفرد متداخلة مع بعضها البعض وبالتالي لا يمكن للحاجات المشبعة أن تختفي تماما عند ظهور حاجة أخرى .

*أشار ماسلو إلى أن الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقا لنظام طبيعي بحسب أولويات الجسد والعقل وقد قسمت هذه الأولويات إلى فئتين هما :

- 1- **حاجات النقص:** والتي تتضمن حاجات أساسية حياتية ضرورية مثل الحاجات المادية من طعام ومشرب وتنفس ... فضلا عن حاجات الأمان من سلامة للنفس والممتلكات والأمن الوظيفي والاستقرار .
- 2 - **حاجات النمو:** والتي تتضمن الحاجات الاجتماعية من تكوين أسرة وصدقات ومحبة وألفة وحاجات التقدير المتمثلة بتحقيق المكانة الاجتماعية المحترمة إلى جانب تحقيق الذات الذي يتناول تطوير مجالات الابتكار والإبداع.¹

ومنه نستنتج أن الحاجات الإنسانية التي أكد عليها " ماسلو " تعتبر ضرورية في دفع وتحفيز العامل نحو العمل وتحسين أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني ، حيث وضح هنا ماسلو أن الحاجات تأتي مرتبة أي أن الفرد يبدأ بإشباع حاجاته الأساسية (المادية) ثم يذهب إلى إشباع حاجة الأمان ، الانتماء الاجتماعي ، التقدير ، إلى أن يصل إلى تحقيق الذات ، وهنا نرى أن إشباع هذه الحاجات لها تأثير ايجابي لبذل الفرد المزيد من الجهود وذلك للوصول إلى مكانة مميزة تدفع به إلى تحقيق النمو والتقدير والاعتراف بالقيمة الشخصية حتى يصل إلى اعلي الوظائف والمراكز كما حاجات الاستقرار والأمان في العمل تأتي بعد إقامة الفرد علاقات إنسانية في مكان العمل فيصبح بذلك سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل فقط بل للروح السائدة في بيئة العمل .

¹. سعد علي العنزي : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، ط1 ، 2016 ، ص 123 ،

سابعاً: العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار المهني :

تتضح العلاقة القائمة بين الصراعات التنظيمية والاستقرار المهني أن كلما زادت حدة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة ينقص الاستقرار المهني للعاملين وكلما نقصت حدة الصراعات التنظيمية تزداد درجة الاستقرار المهني داخل المنظمة ، حيث أن ظاهرة الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء كذلك التغيير في الصلاحيات والأدوار التي يشغلها الفرد كل من شأنه أن يولد احتمال زيادة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة والعكس صحيح أي أن كلما كان هناك استقلالية في الأدوار والأنظمة في المنظمة فإن احتمال الصراع يصبح محدوداً أو معدوماً لذلك ينبغي على الإدارة داخل أي منظمة التدخل وذلك لتخفيض من مستوى الصراع التنظيمي ، ومما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين الصراع التنظيمي والاستقرار المهني علاقة عكسية كلما زاد الصراع التنظيمي قل الاستقرار المهني داخل المنظمة .

خلاصة :

مما تقدم يستخلص أن الاستقرار المهني يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل لما له من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين ، إذن على المنظمة أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية وتتنظر إليهم على أساس أنهم اللبنة التي يقوم عليها التنظيم وهي المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه واستثماره وتحفيزه والعمل على خلق جو عمل ملائم وذلك ل توفير نوع من الرضا الوظيفي وهذا الأخير يعمل على تحقيق الاستقرار المهني لديهم .

الفصل الرابع

الفصل الرابع :

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني (مديرية الخدمات الجامعية الطارف)

2 - المجال الزمني

3 - المجال البشري (العينة، كيفية اختيارها، خصائصها)

ثانياً : عرض البيانات الميدانية تحليلها ، تفسيرها .

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة .

1 - دراسة النتائج الفرعية والإجابة عن التساؤلات الفرعية .

2 - دراسة النتائج العامة والإجابة عن التساؤل المركزي .

رابعاً : اقتراحات وتوصيات

خاتمة

تمهيد :

إن الغاية وراء الدراسات السوسولوجية هو الربط بين المعالجة النظرية للبحث والمعالجة التطبيقية له، فالأساليب والأدوات المنهجية هي الطريق المساعدة للباحث للوصول إلى الوقائع من أجل زيادة فعالية البحث العلمي، ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموع من العناصر المساعدة للإجابة على التساؤلات المطروحة والمتمثلة في : مجالات الدراسة، عرض البيانات الميدانية تحليلها وتفسيرها، نتائج الدراسة ، الإجابة عن التساؤلات الفرعية والتساؤل المركزي ، النتائج العامة للدراسة ، تقديم الاقتراحات والتوصيات .

أولاً : مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني : (مديرية الخدمات الجامعية الطارف)

فقد تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بولاية الطارف والتي تحمل عنوان " الصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار المهني للعاملين " حيث تتواجد مديريات الخدمات الجامعية الطارف بمقر الولاية القديم في منطقة عمرانية تتوسط الحي الإداري وهو عبارة عن طابق علوي يضم 12 مكتبا، تعد مرفقا عموميا ذات طابع إدارية تستهدف تقديم خدمات للطلبة الجامعيين قبل استحداث مديريات الخدمات الجامعية (COSU) وهو عبارة عن هيكل تنظيمية تابعة للمركز الجامعي سابقا إلا أن هذا الأخير عرف عدة مشاكل تنظيمية وإدارية ولاسيما ما تعلق بصرف النفقات ونوعية الخدمات المقدمة، الشيء الذي كان له الأثر الحاسم في ظهور نظام الاقامات حيث تمتعت بموجب استقلال مالي وإداري يخضع للسلطة المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) الذي أنشئ المرسوم التنفيذي 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل والمتم بالمرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 لكن برزت عدة تحديات خاصة مع زيادة عدد الطلبة الجامعيين ونقص التنسيق وعدم تجانس الوظائف فيما بين الاقامات نتيجة مركزية القرارات الهامة لذا تم استحداث مديريات الخدمات الجامعية ومنها المديرية الجامعية - الطارف- والتي أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني وفق عدد الطلبة وكل مديرية تشمل على مجموعة من " الاقامات الجامعية " متواجدة بالقرب من المؤسسات الدراسية للتكفل بانشغالات الطلبة .

واستحداث هكذا مديريات بعد الإقرار النظام اللامركزية الإدارية وبالتالي تحقيق نوع الديمقراطية الإدارية.

- أهداف مديرية الخدمات الجامعية - الطارف - :

اختلفت تقسيمات المنظمات وتنوعت حيث تبقى الاهداف هي المحرك الأساسي لنشاطها ، لكن قد تتفق هذه المنظمات او المديريات في مبدأ اساسي ومميز يتمثل في ضرورة تقدير مجهوداتها المادية والبشرية في الوقت الحاضر والمستقبل حتى لا تتصب بعجز مالي وإداري وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المتوخاة وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي :

- ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين .

- ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط اقامة الطلبة .

- تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية .
- صرف منح الطلبة في الاجال المناسبة .
- ترشيد العمل الجمعي .
- خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة الجامعيين بفعالية علمية .
- تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء - النقل - الإطعام .
- توفير مناصب عمل .
- إنعاش برنامج التنمية المحلية والوطنية .

2- المجال الزماني :

يتحدد هذا المجال حسب طبيعة الموضوع المدروس ، حيث انطلقت دراسة هذا البحث على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بالطارف دراسة استطلاعية والتي كانت في شهر جانفي 2020 في إطار طلب الموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية للمنظمة وهذا بعد ما تم جمع المعلومات والبيانات على المنظمة والتأكد من استوفائها كل الشروط المطلوبة والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع .

وبعد ما تم تصحيح الاستمارة ومناقشتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها على المحكمين تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (60 عاملا) وكان ذلك في تاريخ 05 افريل 2020، ودامت هذه العملية أسبوعين تقريبا وبعد ذلك تم تفريغ البيانات وتحليلها.

حيث تم تزويدنا بالوثائق التالية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية :

- الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية .
- التعداد الهيكلي لمستخدمي المديرية .
- إعطائنا معلومات عامة حول المديرية.

3- المجال البشري : (العينة وكيفية اختيارها وخصائصها) :

- العينة وكيفية اختيارها :

تعرف العينة بأنها " هي طريقة للحصول على القياس الكمي لظاهرة معينة حيث أن هدف العينة هو تسهيل عملية البحث وهي أسهل طريقة لقياس ظاهرة علمية "

ومما يجدر الإشارة اليه انه من الضروري اختيار الباحث عينة وذلك للحصول على نتائج ذات دقة معينة وبأقل تكاليف ممكنة وهناك بعض الخطوات الأساسية التي يجب مراعاتها منذ اختيار العينة والتي تتمثل في

ما يلي :

- تحديد الهدف من البحث .
 - تحديد المجتمع الاصيلي الذي سنختار منه العينة .
 - تحديد دراسة للبيانات المراد جمعها .
 - تكوين الإطار الذي يحدد المجتمع الاصيلي .
 - انتقاء عينة ممثلة .
 - الحصول على عينة مناسبة .
- وباعتبار المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي وبالنظر لصغر حجم مجتمع البحث المدروس اخترنا المسح الشامل وهو " ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله مجتمع البحث ومن مميزاته المعرفة الكاملة للموضوع المدروس كما يعتبر احد طرق المنهج الوصفي لذلك هو المنهج المتبع في دراستنا والتي شملت كل العاملين (60) عامل مقسمين حسب المجموعات التالية :

عدد الموظفين	المجموعة
26	مجموعة (أ) البحث والدراسات
14	مجموعة (ب) التطبيق
10	مجموعة (ج) التحكم
10	مجموعة (د) التنفيذ

ثانيا : عرض البيانات الميدانية تحليلها وتفسيرها :

1 - تحليل البيانات الأولية :

البيانات الشخصية :

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
45%	27	ذكر
55%	33	أنثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور قدرت ب 45% أي ما يعادل 27 ذكر ، أما الإناث فكانت بنسبة قدرت ب 55% أي ما يعادل 33 أنثى ، ومن هنا نستنتج أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور .

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية %	التكرار	السن
33.33%	20	من (25-35)
55%	33	من (36-45)
11.66%	07	من (46-50)
00	00	من 50 فما فوق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة اكبر نسبة تتراوح أعمارهم ما بين (36 - 45) سنة ، حيث قدرت نسبتهم ب 55% أي ما يعادل 33مبحوث ، ثم تليها فئة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 35) سنة ، والتي قدرت نسبتهم ب 33.33% أي ما يعادل 20 مبحوث ، وأخيرا تليها فئة العمال التي تتراوح

أعمارهم ما بين (36-50) سنة ، والتي بلغت نسبتهم 11.66% أي ما يعادل 7 مبحوثين، أما فيما يخص عدد المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق ، فلم يتم تسجيل أي إجابة .

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية%
متزوج (ة)	33	55%
عازب (ة)	26	43.33%
مطلق (ة)	00	00
أرمل (ة)	01	1.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة قدرت 55% أي ما يعادل 33 مبحوث ، تليها فئة العزاب بنسبة قدرت 43.33% أي 26 مبحوث ، أما بالنسبة إلى الحالة المدنية مطلق (ة) فلم يتم تسجيل أي إجابة ، في حين نجد فرد واحد أرمل وذلك بنسبة قدرت ب 1.66% .

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	10	16.66%
ثانوي	24	40%
جامعي	26	43.33%
أخرى تذكر	00	00
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح لنا انه تم تسجيل 10 مبحوثين الذين مستواهم التعليمي " متوسط " وذلك بنسبة قدرت 16.66%، في حين تم تسجيل 24 مبحوث ذات مستوى تعليمي ثانوي وذلك بنسبة قدرت 40% أما بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي فقد تم تسجيل 26 مبحوث والتي قدرت نسبتهم 43.33% ، وهي

التي تمثل أكبر نسبة ، في حين لم يتم تسجيل أي مؤهل علمي آخر، ومن هنا نستنتج أن المديرية تعتمد بشكل كبير على المؤهل العلمي الجامعي في العمل وهذا ما لاحظناه من خلال الإجابات .

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل :

النسبة المئوية%	التكرار	الاقدمية في العمل
8.33%	5	اقل من 5 سنوات
41.66%	25	من 6-10 سنوات
25%	15	من 11-15 سنوات
25%	15	من 16 فما فوق
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 5 من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات أي بنسبة قدرت 8.33% ، بينما نجد 25 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات أي بنسبة قدرت ب 41.66% ، تليها 15 من أفراد العينة إلي تتراوح خبرتهم ما بين 11-15 سنة والتي قدرت نسبتهم ب 25% وهي نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين تفوق خبرتهم عن 16 سنة ، ومن هنا نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات هم الذين يشكلون النسبة الأكبر.

المحور الثاني : عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤثر سلبا على الاستقرار المهني لدى العاملين

الجدول رقم (6) : يوضح العلاقة بين الرؤساء والموظفين في العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
حسنة	42	23.33%
جيدة	18	10%
سيئة	00	00
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 42 من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ 23.33% يقرون بأن علاقتهم حسنة برئيسهم ، ثم تليها نسبة 10% أي ما يعادل 18 من أفراد العينة الذين اقرروا بأن علاقتهم جيدة ، أما بالنسبة للإجابة بـ "سيئة" فلم يتم تسجيل أي إجابة ، ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين العمال ورئيسهم في العمل حسنة لا بأس بها .

الجدول رقم (7) : يوضح التعاون بين الرؤساء والموظفين :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	10	16.66%
لا	9	15%
أحيانا	41	68.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 16.66% أي ما يعادل 10 من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي اقرروا بأن هناك تعاون، ثم تليها نسبة 15% أي ما يعادل 9 من أفراد العينة نفوا ذلك، في حين نجد نسبة 68.33% أي ما يعادل 41 من أفراد العينة أجابوا بـ "أحيانا" ما يكون هناك تعاون، ومن هنا نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن التعاون بين الرؤساء والعاملين غالبا ما يكون .

الجدول رقم (8) : يوضح مساعدة الرئيس المباشر للموظفين عند إيجاد صعوبات في العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	30%
لا	12	20%
أحيانا	30	50%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 30% أي ما يعادل 18 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " أي يقرون بأنهم يتلقون مساعدة من طرف رئيسهم المباشر ، تليها نسبة 20% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة نفوا ذلك ، ثم نجد نسبة 50% أي ما يعادل 30 من أفراد العينة أجابوا ب " أحيانا " وهي النسبة الأكبر ، ومن هنا نستنتج انه غالبا ما يتم مساعدة العاملين عند مواجهتهم لصعوبات في العمل داخل المديرية .

الجدول رقم (9): يوضح اثر عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
أدائك للعمل	15	25%
تحقيق الأهداف المرجوة	15	25%
استقرارك داخل المنظمة	30	50%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول إن نسبة 25% أي ما يعادل 15 من أفراد العينة يرون أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤثر على أدائهم في العمل ، وهي نفس النسبة بالنسبة لإجابات الأفراد الذين يقرون بان عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة ، ثم نجد نسبة 50% أي ما يعادل 30 من مشاركتهم في اتخاذ القرارات نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار يعد أمرا مهم وضروري بالنسبة للعاملين داخل المديرية وبالتالي نجد أن عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

يؤثر سلبا على استقرارهم داخل نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار يعد أمرا مهم وضروري بالنسبة للعاملين داخل المديرية ومنه تحدث توترات لدى العاملين وفي الأخير يحدث الصراع .

الجدول رقم (10) : يوضح رأي الموظفين في القرارات التي تتخذها المديرية مع التبرير :

النسبة المئوية%	التكرار	الاقترحات	
		المتغيرات	
20%	12	لأنها غير مدروسة كفاية	غير فعالة
35%	21	لعدم مشاركة الجميع فيها	
00	00	أسباب أخرى تذكر	
55%	33	المجموع " بغير فعالة "	
45%	27	فعالة	
100%	60	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 55% أي ما يقارب 33 من أفراد العينة أجابوا بان القرارات التي تتخذها المديرية غير فعالة لأنهم يرونها غير مدروسة كفاية وذلك بنسبة 20% ، في حين يرجع آخرون السبب لعدم مشاركة الجميع فيها وذلك بنسبة 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر ثم تليها نسبة 45% أي ما يعادل 27 من أفراد العينة يقرون بان القرارات التي تتخذها المديرية فعالة، ومن هنا نستنتج أن القرارات التي تتخذها المديرية غير فعالة وذلك لعدم مشاركة الجميع فيها وذلك ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (11) : يوضح أسباب عدم مشاركة أفكار الموظفين داخل المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
طريقة تطبيق قواعد العمل	18	30%
طبيعة الإشراف	30	50%
انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 30% أي ما يعادل 18 من أفراد العينة يرون بان عدم مشاركة أفكار العاملين داخل المديرية يرجع إلى طريقة تطبيق قواعد العمل ، تليها نسبة 50% أي ما يعادل 30 من أفراد العينة أجابوا بان عدم مشاركة أفكارهم يرجع إلى طبيعة الإشراف وهي النسبة الأكبر -، ثم نجد نسبة 20% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة يرجعون عدم مشاركتهم لأفكارهم تعود إلى انعدام الثقة بينهم وبين الرؤساء ، ومن هنا نستنتج أن عدم مشاركة أفكار العاملين يرجع إلى طبيعة الإشراف وذلك يرجع إلى طبيعة تعامل المشرف مع العاملين وعدم استشارتهم في الأمور المتعلقة بالعمل مما يؤدي بهم إلى إحساسهم بعدم الاستقرار داخل المديرية .

الجدول رقم (12) : يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين في اتخاذ القرارات :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	25%
لا	6	10%
أحيانا	39	65%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 25% أي ما يعادل 15 من أفراد العينة يقرون بأنهم يتيح لهم فرصة التعبير عن القرارات المتخذة من طرف رئيسهم ، تليها نسبة 10% أي ما يقارب 6 من أفراد العينة ينفون ذلك، في حين نجد نسبة 65% أي ما يعادل 39 من أفراد العينة يقرون بانيه م أحيانا ما يتيح لهم فرصة

التعبير عن القرارات وهي النسبة الأكبر ، ومنه نستنتج أن إتاحة فرصة التعبير عن القرارات ليس بالأمر المتداول بكثرة .

الجدول رقم (13) : يوضح الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل مع الموظفين :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
مرنة	39	65%
تشجع الحوار	12	20%
صعبة	09	15%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 65% أي ما يعادل 39 من أفراد العينة يقرون بأن الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل معهم مرنة ، بينما نجد 20% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة تتمثل إجاباتهم في أن الطريقة التي يتبعها المشرف تشجع على الحوار وهذا يعد أمرا ايجابيا ، في حين نجد 9 من أفراد العينة قدرت نسبتهم 15% يرون بأن الطريقة التي يتبعها المشرف صعبة لا تساعد على الحوار والنقاش، ومنه نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن الطريقة التي يتبعها المشرف داخل المديرية مرنة لا بأس بها .

الجدول رقم (14) : يوضح حالة ارتكاب العاملين لخطأ أثناء أداء مهامهم :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
مساعدتك	34	56.66%
معاقتك	20	33.33%
نقلك إلى مكان آخر	06	10%
أخرى تذكر	00	00
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 56.66% أي ما يعادل 34 من أفراد العينة يرون انه حين ارتكابهم لخطا ما داخل المديرية يقوم المشرف بمساعدتهم وهذا أمر ايجابي يشجع على الانتماء والاستقرار داخل المديرية ، ثم تليها نسبة 33.33% أي ما يعادل 20 من أفراد العينة يقرون بأنه يتم معاقتهم من طرف المشرف ، في حين نجد 10% أي ما يعادل 06 من أفراد العينة أجابوا بأنه عند ارتكابهم لخطا ما أثناء

أداء مهامهم يتم نقلهم إلى مكان آخر ، ومنه نستنتج أن النسبة الأكبر كانت للإجابة ب " مساعدتك " وهذا أمر ايجابي .

الجدول رقم (15) : يوضح شعور الموظفين عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
الاستقرار داخل المنظمة	30	50%
الافتخار	3	5%
الزيادة في الاجتهاد والمثابرة	18	30%
أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه	9	15%
المجموع	60	100%

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح ما يلي :

نسبة 50% أي ما يعادل 30 من افراد العينة ترى أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزز شعورهم بالاستقرار داخل المديرية ، في حين نجد نسبة 5% أي ما يعادل 3 من أفراد العينة ترى أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزز شعورهم بالافتخار داخل المديرية ، بينما نجد نسبة 30% أي ما يقارب 18 من أفراد العينة يقرون بان مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد في اجتهادهم ومثابرتهم على العمل داخل المديرية، تليها نسبة 15% أي ما يقارب 9 من أفراد العينة ترى بان مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليهم . ومن هنا نلاحظ أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يساهم ويعزز على استقرارهم داخل المديرية وبالتالي يشعر العامل بالولاء والارتياح داخل بيئة عمله .

المحور الثالث : كيف تنعكس الصراعات التنظيمية على استقرار العامل داخل المنظمة :

الجدول رقم (16) : يوضح مدى استقرار الموظفين في العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	45%
لا	33	55%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 45% أي ما يعادل 27 من أفراد العينة أكدوا على استقرارهم في العمل تليها نسبة 55% أي ما يعادل 33 من أفراد العينة نفوا ذلك، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لا يشعرون بالاستقرار داخل المديرية.

الجدول رقم (17) : يوضح اثر أنظمة العمل على الشعور بالاستقرار في العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	48.33%
لا	31	51.66%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن 29 من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم 48.33% أكدوا على أن أنظمة العمل تعمل على تعزيز شعورهم بالاستقرار داخل المديرية، تليها 31 من إجابات أفراد العينة أي بنسبة 51.66% نفوا ذلك وهي النسبة الأكبر ، ومنه نستنتج أن أنظمة العمل لا تعمل على تعزيز وتحقيق شعور العاملين بعدم العدالة في تقسيم أنظمة العمل ووجود تناقضات وتوترات وبالتالي يشعر العامل بعدم الارتياح وعدم الاطمئنان والاستقرار .

الجدول رقم (18) : يوضح اثر الصراع على استقرار الموظفين داخل المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	09	15%
لا	51	85%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة أكدوا على أن الصراع يجعلهم مستقرين في منصب عملهم وهذا راجع إلى الدور الايجابي للصراع التنظيمي، بينما نسبة 85% أي ما يعادل 51 من أفراد العينة نفوا ذلك وهي النسبة الأكبر، ومنه نستنتج أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاطمئنان والتذمر وفشل الموظف داخل المديرية، وبالتالي فهو يؤثر بدرجة كبيرة على استقرار الموظفين.

الجدول رقم (19) : يوضح حدوث الصراعات التي عرفتھا المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	90%
لا	06	10%
المجموع	60	100%

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن 54 من أفراد العينة أي بنسبة 90% أجابوا ب " نعم " تليها 06 من أفراد العينة بنسبة 10% نفوا ذلك ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن مديرية الخدمات الجامعية عرفت حدوث العديد من الصراعات وبالتالي يؤثر ذلك على استقرار الموظفين فيها وهذا من خلال إجابتهم ب " نعم " .

الجدول رقم (20) : يوضح حدة الصراعات التي عرفتتها المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
عادية	20	33.33%
شديدة	04	6.66%
خفيفة	18	30%
متوسطة	18	30%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 33.33% أي ما يعادل 20 من أفراد العينة أجابوا بان الصراعات التي حدثت داخل المديرية عادية ، ثم تليها نسبة 6.66% أي ما يعادل 04 من أفراد العينة أكدوا على إن الصراعات التي حدثت داخل المديرية شديدة ، في حين نجد نسبة 30% أي ما يقارب 18 من أفراد العينة أكدوا على أن الصراعات التي حدثت داخل المديرية خفيفة وهي نفس المستوى بالنسبة إلى الذين أكدوا على أن الصراعات متوسطة ، ومن هنا نلاحظ أن الصراعات التي تحدث داخل المديرية عادية لا بأس بها .

الجدول رقم (21) : يوضح العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور الصراعات التنظيمية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
أسباب شخصية	20	33.33%
أسباب تنظيمية	09	15%
تعارض المصالح بين الموظفين	22	36.66%
التفضيل في المعاملة	09	15%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.33% أي ما يقارب 20 من أفراد العينة يرون أن الصراع يعود إلى أسباب شخصية ، تليها نسبة 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة يقرون أن الصراع يعود إلى أسباب تنظيمية داخل بيئة العمل ، بينما نجد نسبة 36.66% أي ما يقارب 22 من أفراد العينة أجابوا بان الصراع يعود إلى تعارض المصالح بين الموظفين وهي النسبة الأكبر ثم نجد نسبة 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة يقرون بان الصراع داخل المديرية يعود إلى التفضيل في المعاملة ، ومن هنا نستنتج أن أغلبية أفراد

العينة يقرون على أن من عوامل وأسباب الصراع التنظيمي داخل المديرية تعود إلى تعارض المصالح بين الموظفين مما تتعكس سلبا على استقرارهم داخل المديرية .

الجدول رقم (22) : يوضح أهم أسباب عدم استقرار الموظفين في عملهم :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل	03	05%
شعوره بعدم المساواة في التعامل مع الموظفين	18	30%
لعدم الاستفادة من الترقية	12	20%
الأجر غير كافي	21	35%
لعدم التأقلم مع ظروف العمل	06	10%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 05% أي ما يعادل 03 من أفراد العينة أكدوا على أن أسباب عدم استقرارهم يرجع إلى عدم اقتناعهم بالقوانين التي تنظم العمل ، في حين نجد نسبة 30% أي ما يقارب 18 من أفراد العينة يرجعون عدم استقرارهم داخل المديرية إلى شعورهم بعدم المساواة في التعامل معهم ، تليها نسبة 20% أي ما يقارب 12 من أفراد العينة أكدوا على أن عدم استقرارهم داخل المديرية يعود إلى لعدم استفادتهم من الترقية والتي مطلب ضروري يمر به كل موظف يعمل بالمديرية ، وهناك من يرجع عدم الاستقرار إلى أن الأجر غير كافي وذلك بنسبة 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر ، وآخرون يرجعون عدم استقرارهم داخل المديرية لعدم التأقلم مع ظروف العمل والتي قدرت نسبتهم 10% أي ما يقارب 06 من أفراد العينة ، وعموماً فإن عدم الاستقرار لدى أغلبية أفراد العينة يعود إلى الأجر المقدم في المديرية غير كافي وبالتالي فإن هذا الأخير يؤثر سلبا على أداء العاملين وعد رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (23) : يوضح أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون داخل المديرية :

النسبة المئوية%	التكرار	الاقترحات	
		المتغيرات	
05%	03	عدم التحكم في طرق العمل	نعم
15%	09	نقص الخبرة	
35%	21	ضغوطات من المشرف	
10%	06	الظروف الفيزيائية غير ملائمة	
65%	39	المجموع ب " نعم "	
35%	21	لا	
100%	60	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% أي ما يقارب 39 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " حيث نجد هناك من يرجع أهم الصعوبات إلى عدم التحكم في طرق العمل وذلك بنسبة قدرت 05% أي ما يقارب 03 من أفراد العينة ، وه ناك من يعتبر نقص الخبرة من أهم الصعوبات التي يواجهها وذلك بنسبة قدرت 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة ، في حين نجد نسبة 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة أكدوا على أن الصعوبات التي يواجهونها تعود إلى تعرضهم إلى ضغوطات من المشرف، وآخرون أكدوا على أن الصعوبات التي يواجهونها داخل مديرية الخدمات الجامعية تعود إلى الظروف الفيزيائية غير الملائمة وذلك بنسبة قدرت ب 10% أي ما يعادل 06 من أفراد العينة ، أما فيما يخص من أجابوا ب" لا " فقد قدرت نسبتهم 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة ، ومن هنا يمكن القول أن أغلبية الصعوبات التي يواجهها الموظفون داخل المديرية تعود إلى تعرضهم إلى ضغوطات من قبل المشرف وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على أدائهم في العمل .

الجدول رقم (24) : يوضح مدى رضا الموظفين عن ساعات العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة 65% أي ما يقارب 39 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " وهي النسبة الأكبر ، بينما نسبة 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة نفوا ذلك ، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين راضيين عن مرونة ساعات العمل وهذا أمر ايجابي يساعد على استقرار العاملين داخل المديرية.

الجدول رقم (25) : يوضح اثر الصراعات التنظيمية على منصب عمل الموظفين :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
ايجابي	03	05%
سلبي	57	95%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 5% أي ما يعادل 3 من أفراد العينة أكدوا على أن الصراع التنظيمي له اثر ايجابي على منصب عملهم حيث يرون انه يساهم في بقاء واستمرارية المنظمة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تطورها ونموها في حين نجد نسبة 95% أي ما يعادل 57 من أفراد العينة أكدوا على أن الصراع التنظيمي اثر سلبي على منصب عملهم ، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الصراع التنظيمي يؤثر سلبيا على منصب العمل حيث يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم الاستقرار .

الجدول رقم (26): يوضح إذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المنظمة إلى أخرى مع التبرير :

النسبة المئوية%	التكرار	الاقتراحات	
		المتغيرات	
30%	18	الحصول على اجر عالي	نعم
15%	09	الحصول على ترقية	
35%	21	عدم الشعور بالأمان والاستقرار	
10%	06	عدم توفر الخدمات الجامعية	
90%	54	المجموع ب " نعم "	
10%	06	لا	
100%	60	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يفكرون في مغادرة المديرية بلغت نسبتهم 90% أي ما يعادل 54 من أفراد العينة ، أما الذين لا يفكرون في مغادرة المديرية بلغت نسبتهم 10% أي ما يقارب 06 من أفراد العينة ، أما فيما يخص الموظفين الذين يفكرون في مغادرة المديرية فأغلبيتهم يرجعون السبب إلى الحصول على اجر عالي وذلك بنسبة بلغت 30% أي ما يعادل 18 من أفراد العينة ، وهناك من يرجع السبب إلى الحصول على ترقية وذلك بنسبة بلغت 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة ، في حين يرجعون آخرون سبب مغادرتهم إلى عدم شعورهم بالاستقرار والأمان وذلك بنسبة قدرت 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر ، وهناك من يرجع سبب مغادرته إلى عدم توفر الخدمات الجامعية داخل المديرية وذلك بنسبة 10% أي ما يقارب 06 من أفراد العينة ، وعلى العموم نلاحظ أن أغلبية الموظفين يفكرون في مغادرة المديرية وذلك من الحصول على منظمة آمنة تشجع على الاستقرار والبقاء .

المحور الرابع : تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل :
الجدول رقم (27): يوضح مدى احترام مواعيد العمل مع ذكر السبب :

النسبة المئوية%	التكرار	المتغيرات	
		الاقتراحات	
40%	24	الشعور بالمسؤولية	نعم
15%	09	الإجبار والإحساس بفقدان منصب العمل	
25%	15	حب الانضباط	
80%	48	المجموع ب " نعم "	
20%	12	لا	
100%	60	المجموع الكلي	

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 80% أي ما يعادل 48 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " في حين نجد 20% أي ما يقارب 12 من أفراد العينة أجابوا ب " لا ". أما الموظفين الذين أجابوا ب " نعم " هناك من يرجع سبب احترامهم لمواعيد العمل إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم والتي قدرت نسبتهم ب 40% أي ما يعادل 24 من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر ، في حين يرجع آخرون سبب احترامهم إلى الإجبار والإحساس بفقدان منصب عملهم وذلك بنسبة قدرت 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة بينما يرجع آخرون سبب احترامهم لمواعيد العمل إلى حب الانضباط وذلك بنسبة 25% أي ما يعادل 15 من أفراد العينة، ومن هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يحترمون مواعيد العمل وذلك لشعورهم بمسؤولية اتجاه عملهم وهذا أمر ايجابي يتحلى به الموظفين داخل المديرية .

الجدول رقم (28): يوضح غيابات الموظفين داخل المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 80% أي ما يعادل 48 من أفراد العينة أجابوا ب "نعم" وحسب ملاحظتنا فان هذه الفئة ترجع غيابات الموظفين لشعورهم بالروتين وعدم الاستقرار في العمل لذلك يتغيبون عن العمل، في حين نجد نسبة 20% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة نفوا ذلك، ومن هنا نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتغيبون عن العمل لعدم شعورهم بالاستقرار داخل المديرية .

الجدول رقم (29): يوضح أثر الاختلاف في المستوى التعليمي على تغيب الموظفين:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	85%
لا	09	15%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85% أي ما يعادل 51 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " في حين نجد نسبة 15% أي ما يعادل 09 من أفراد العينة نفوا ذلك ، ومن هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن الاختلاف في المستوى التعليمي يعد عاملا في تغيب الموظفين حيث نجد أن أغلبية الإطارات ذات المستوى المتوسط والثانوي هي التي تحتل المكانة الرئيسة وهي التي تتحكم في دواليب المنظمة وتشكل إطارات ذات مستوى مهني عالي، بينما الإطارات ذات المستوى الجامعي يشعرون بالتهميش لاعتقادهم أن الفئة ذات المستويات القديمة تقوم بتهميشهم وتضع لهم عراقيل لمنعهم من الحصول على الترقية ، كذلك لاعتقاد أن الإطارات القديمة أن الأفراد ذات المستوى الجامعي سوف تحتل مراكزهم ويصفونهم بأنهم لا يملكون الكفاءة اللازمة لإدارة المنظمة والوصول إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وهنا يحدث الصراع بين الفئات ذات المستوى المتوسط والثانوي وبين الفئات ذات المستويات الجامعية وبالتالي هنا تظهر ظاهرة التغيب لدى الموظفين لتجنب تلك التوترات .

الجدول رقم (30): يوضح اثر الاختلاف في الاقدمية في العمل على تغيب الموظفين عن العمل مع التبرير:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% أي ما يعادل 39 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " في حين نجد نسبة 35% أي ما يقارب 21 من أفراد العينة نفوا ذلك، ومن هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن عامل الاقدمية يسبب في تغيب الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن الفئة التي لديها اقدمية في العمل لا تتفاهم ولا تتحاور مع الإطارات الجديدة لاعتقادهم لأنها تهدد مراكزهم وسوف تحصل على فرص لتحقيق القوة للوصول إلى السلطة في اتخاذ القرارات، وبالتالي هنا يشعر الإطارات الجديدة بإحباط كبير حيث يفقدون الرضا الوظيفي للمديرية مما يلجا إلى التغيب عن العمل .

الجدول رقم (31): يوضح مدى اشتراك الموظفين في نفس المستوى التعليمي :

المتغيرات	الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	يساعدونك في حالة كثرة العمل	24	40%
	تقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل سير العمل	15	25%
المجموع ب " نعم "		48	80%
لا		12	20%
المجموع الكلي		60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 80% أي ما يعادل 48 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " وأكدوا على وجود التعامل بين الموظفين من نفس المستوى التعليمي ، في حين نجد نسبة 20% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة نفوا ذلك، أما أفراد العينة الذين أجابوا ب "نعم" هناك من يرون جوانب التعاون مع من هم في نفس مستواهم التعليمي يرجع إلى أنهم يعوضونهم عند غيابهم عن العمل وذلك بنسبة 15%، ويرون آخرون أن التعاون يتمثل في أنهم يساعدونهم في حالة كثرة العمل وذلك بنسبة قدرت 40%، في حين نجد

نسبة 25% ارجعوا جوانب التعاون إلى أنهم يساعدونهم في تقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل سير العمل ، ومن هنا نلاحظ هناك تعاون بين الموظفين من نفس المستوى التعليمي داخل المديرية يؤدي إلى تعزيز فكرة الانتماء والولاء ، وهذا يعني أن التقارب الفكري والعلمي يجعل العلاقة بين الموظفين وطيدة وقد لاحظنا أن الذي تنقصه معلومة ما أو انجاز عمل معين يفضل أن يتصل بزميله من نفس المستوى حتى لا يبين ضعف تكوينه لغيره وهذا يؤدي إلى زيادة استقرار وانتماء الموظف داخل المديرية .

الجدول رقم (32): يوضح الاحترام الذي يحظى به الموظف من قبل زملاء ورئيسه في العمل :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن نسبة 65% أي ما يعادل 39 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " في حين نجد نسبة 35% أي ما يعادل 21 من أفراد العينة نفوا ذلك ، ومن هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أنهم يتلقون الاحترام من قبل زملائهم ورئيسهم في العمل وهذا أمر ايجابي يساهم في زيادة ولاء واستقرار الموظف داخل المديرية .

الجدول رقم (33): يوضح اثر الفروق الوظيفية في خلق الصراعات التنظيمية داخل المديرية :

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 80% أي ما يقارب 48 من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " وهي النسبة الأكبر بينما نجد نسبة 20% أي ما يقارب 12 من أفراد العينة نفوا ذلك ، ومنه نستنتج أن الاختلاف والتفاوت في الوظيفة بين العاملين يلعب دور في خلق الصراعات حيث تختلف تقسيم الوظائف من فرد إلى آخر وهذا بشأنه يؤدي إلى خلق شحنات سلبية بين العاملين ، وبالتالي فالفرق الوظيفية تعد عاملا في خلق الصراعات داخل المديرية مما ينعكس سلبا على أداء واستقرار الموظف داخل المديرية .

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة :

1 - دراسة النتائج الفرعية والإجابة عن التساؤلات الفرعية :

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج التي تربط أسئلة الدراسة وهي :

- السؤال الفرعي رقم (1) : ينص على أن عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤثر سلبا على استقرار العاملين :

إن للمشاركة في عملية اتخاذ القرار اثر كبير على استقرار العاملين داخل المنظمة ، ذلك أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم ، كما أن استشارة العامل يعطي له قيمة كبيرة حيث يشعره بذاته وأهميته داخل المنظمة ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه عملهم وهنا نجد الموظفين داخل المديرية يرون أن سبب عدم استقرارهم راجع إلى عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات والذي يسبب لهم إحساس بالضغط وعدم الاطمئنان ، وهذا ما تثبته البيانات الواردة في الجداول (09) ، (10) ، (11) ، (12) ، (15) .

حيث ورد في الجدول (09) أن نسبة 50% من المبحوثين أكدوا على أن عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر على استقرار الموظفين داخل المديرية .

- كما ورد في الجدول رقم (10) يوضح أن القرارات التي تتخذها المديرية غير فعالة وذلك بنسبة قدرت 55% وذلك راجع إلى لعدم مشاركة الجميع فيها والتي قدرت نسبتهم 35% من أفراد العينة .

- ورد في الجدول رقم (11) أن نسبة 50% يرون أن عدم مشاركة أفكار الموظفين داخل المديرية يرجع إلى طبيعة الإشراف.

- ورد في الجدول رقم (12) أن نسبة 65% من المبحوثين أكدوا على أنهم في غالب الأحيان ما يتيح لهم فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

- ورد في الجدول رقم (15) أن نسبة 50% من المبحوثين يرون أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تساهم في شعورهم بالاستقرار داخل المديرية .

- ومن هنا نستنتج انه قد تم الإجابة على السؤال الفرعي رقم (01) أي أن عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تؤثر سلبا على استقرار العاملين داخل المنظمة وبالتالي يشعر العامل بعدم الارتياح والاطمئنان داخل المنظمة مما يدفعه إلى مغادرة المنظمة التي يعمل فيها .

- السؤال الفرعي رقم (02) : ينص على انه تنعكس الصراعات على استقرار العامل داخل المنظمة :
- للصراع التنظيمي اثر كبير على استقرار العاملين داخل المنظمة، حيث يعد الصراع من ابرز المتغيرات التنظيمية التي لها اثر كبير على العلاقات بين الموظفين داخل المديرية من جهة وعلى استقرارهم من جهة أخرى ، فإذا كانت هذه العلاقات بين الموظفين قائمة على الاحترام والتعاون فان ذلك يزيد من استقراره م داخل المديرية أي كلما كانت العلاقات واضحة وتسودها المعاملة الجيدة والثقة المتبادلة كلما أدى ذلك إلى استقرار الموظفين داخل المديرية ، أما إذا كانت العلاقات سيئة يسودها الغموض والتذمر فإنها تؤدي إلى خلق التوترات والمناوشات وبالتالي يؤدي إلى وجود صراعات وهذه الأخيرة تسبب عدم رضا الموظفين على مهنتهم ويصبح الموظف مغتربا عن عمله وهذا يسبب في انخفاض في مستويات الأداء وبالتالي انخفاض في مستوى إنتاجية المديرية ، وهذا ما نلاحظه من خلال الجداول رقم (16) ، (17) ، (18) ، (19) ، (21) ، (25) ، (26) .
- حيث ورد في الجدول رقم (16) أن نسبة 55% من أفراد العينة أكدوا على عدم شعورهم بالاستقرار داخل المديرية .
- ورد في الجدول رقم (17) نسبة 51.66% من أفراد العينة أكدوا على أن أنظمة العمل لا تعزز الشعور بالاستقرار المهني للموظفين .
- كما ورد في الجدول رقم (18) أن نسبة 85% من أفراد العينة أكدوا على أن الصراع التنظيمي لا يجعل الموظفين مستقرين في منصب عملهم .
- نلاحظ في الجدول رقم (19) أن نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا على أن المنظمة عرفت حدوث العديد من الصراعات .
- أيضا ورد في الجدول رقم (21) أن نسبة 36.66% أجابوا بان عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية التي حدثت داخل المديرية ترجع إلى تعارض المصالح بين الموظفين .
- ورد في الجدول رقم (25) أن نسبة 95% أكدوا على أن الصراع التنظيمي له اثر سلبي على منصب العمل وبالتالي يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار .
- كما نلاحظ في الجدول رقم (26) أن نسبة 90% من أفراد العينة يفكرون في مغادرة المديرية وذلك يرجع إلى عدم الشعور بالأمان والاستقرار داخل المديرية .
- ومن هنا نستنتج انه قد تم الإجابة على السؤال الفرعي رقم (02) أي أن الصراعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على استقرار الموظفين داخل المديرية وبالتالي شعور الموظف بعد الارتياح مما يدفعه إلى مغادرة المديرية بغية الابتعاد على الصراعات التنظيمية التي تحدث .

- السؤال الفرعي رقم (03) : ينص على انه تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل :
- تشكل الفروق الوظيفية عاملا أساسيا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل حيث نجد أن الموظفين ذو الأقدمية في العمل يريدون الحفاظ على مراكزهم ولا يتركونها للأقل منهم خبرة وهنا يحدث الصراع بين الموظفين ذو الأقدمية والإطارات الجديدة (الموظفين ذو الخبرة الجديدة) ، إضافة لاعتقاد الفئة ذات الأقدمية أن الإطارات الجديدة لا يملكون الخبرة والكفاءة اللازمة للوصول إلى اتخاذ القرارات والوصول إلى مركز السلطة ، كما أن الموظفين الأكبر سنا لا يريدون نقل خبرتهم إلى الأقل سنا ويتركون لهم الأعمال لانجازها بحجة أنهم يتركون لهم فرصة التعلم ، إضافة إلى عدم تقبلهم لحكم الأقل منهم مما يؤدي إلى خلق توترات داخل بيئة العمل والذي يسبب في عدم استقرار الموظفين داخل المديرية وبالتالي يؤدي ذلك إلى انتشار ظاهرة التغيب عن العمل هروبا من الصراعات ، وهذا ما لاحظناه من خلال الجداول رقم (28) ، (29) ، (30) (33) .
- حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 80% أكدوا على وجود غيابات كثيرة بين الموظفين
- نلاحظ في الجدول رقم (29) أن نسبة 85% أكدوا على أن الاختلاف في المستوى التعليمي يسبب في تغيب الموظفين عن العمل داخل المديرية .
- نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 65% أكدوا على أن عامل الأقدمية يسبب في تغيب الموظفين .
- في حين نجد الجدول رقم (33) أن نسبة 48% اقرروا بان الفروق الوظيفية تعد عاملا في خلق الصراعات داخل المديرية .
- ومنه نستنتج انه تم الإجابة على السؤال الفرعي رقم (03) أي أن للفروق الوظيفية تشكل عامل في خلق ظاهرة التغيب عن العمل تجنبنا لحدوث الصراعات .

2 - النتائج العامة والإجابة عن التساؤل المركزي :

من خلال مجموعة النتائج الجزئية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة عامة كمحاولة هادفة للإجابة على التساؤل الرئيسي للإشكالية والبحث والذي هو " ما هو اثر الصراع التنظيمي على استقرار العاملين " فمن خلال الشواهد التي تم تجميعها بشقيها الكيفي والكمي ، نستنتج مما سبق التطرق إليه ومن البيانات التي تم مناقشتها في المحاور الثلاث الخاصة بالأسئلة الفرعية فإنه قد تم التأكيد من صحة السؤال المركزي .

ومن خلال ملاحظتنا نجد أن أسلوب الإشراف يلعب دور في خلق الصراعات التنظيمية وبالتالي فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها اثر كبير على استقرار العاملين داخل المنظمة ، حيث أن عدم إشراك الرؤساء لمرووسيهم في القرارات المتعلقة بقضايا العمل ينعكس سلبا على أداء العامل من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى .

- كما لاحظنا أن الصراع التنظيمي يؤثر على استقرار العامل داخل المنظمة حيث إذا كانت العلاقات بين العاملين يسودها الغموض والتوترات والتناقضات داخل بيئة العمل فان ذلك يؤدي إلى عدم اطمئنان العامل وبالتالي شعوره بعدم الاستقرار مما يدفع به إلى الانتقال إلى منظمة أخرى يسودها الاستقرار والارتياح .

- ترجع أسباب الصراعات داخل المديرية لأسباب تنظيمية بدرجة أولى إضافة إلى نمط اتخاذ القرار .

- تحدث معظم الصراعات التنظيمية في المؤسسات على المستوى الفردي والجماعي على السواء .

- كما لاحظنا أيضا أن الفروق الوظيفية تلعب دورا في خلق الصراعات التنظيمية مما ينعكس ذلك على استقرار العاملين حيث نجد أن الاختلاف والتباين في تقسيم الوظائف والمهام بين العاملين يسبب في خلق الصراعات التنظيمية، كما أن الاختلاف في الاقدمية من عوامل خلق الصراعات حيث أن ذوي الخبرة القديمة لا يرضون بان يتجاوزهم الصغار في السن أو في الرتب الوظيفية وبالتالي تخلق شحنات سلبية فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى انتشار ظاهرة التغيب بين الموظفين هروبا من المواجهة .

ومن هذا المنطلق ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها من صحة الأسئلة الفرعية نؤكد انه تم إثبات صحة التساؤل المركزي ومنه نرى أن الصراع التنظيمي يؤثر على الاستقرار المهني للعاملين داخل المنظمة أي انه كلما زادت الصراعات التنظيمية بين العاملين كلما قل استقرار العامل داخل المنظمة .

اقتراحات وتوصيات:

في ضوء ما تقدم من مفاهيم الصراع يمكن طرح بعض التوصيات العامة التي نراها مناسبة للأخذ بها داخل المنظمة وهي كالتالي :

- 1/ العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة ا والى مناقشات ذات أغراض ايجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق :
 - اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة .
 - وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين .
 - زيادة معارف ومدركات العاملين .
- 2/ إقامة الندوات ، المؤتمرات ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الايجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمة لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.
- 3/ إقامة برامج مساعدة للعاملين والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية والمهنية .
- 4/ عقد دورات تدريبية يتم التركيز فيها على برامج تتضمن أخلاقيات العمل ، العلاقات الإنسانية والمشاركة والعمل الجماعي والولاء والانتماء للمنظمة .
- 5/ ضرورة تبني سياسة الحوار والنقاش والمشاركة في اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 6/ ضرورة التعامل بمبدأ المساواة فيما يخص ضرورة التعامل بين المشرفين والعاملين .
- 7/ السعي للحفاظ على الاحترام المتبادل في العمل وذلك للتقليل من الصراعات .
- 9/ توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الإستراتيجية .

خاتمة

خاتمة :

تناولت هذه الدراسة "أثر الصراع التنظيمي على الاستقرار المهني للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية" دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - الطارف - بحيث تم معالجة هذه الدراسة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن للصراع التنظيمي اثر واضح على العلاقات التنظيمية بين الأفراد والجماعات وبالتالي يؤثر بدرجة أولى على استقرار العامل داخل المنظمة وتجعله مغتربا عن مكان عمله كما لا يمكن لهذه الأخيرة (المنظمة) أن تعمل بفعالية دون تحقيق التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات لكن في النهاية إذا لم تكن هذه التفاعلات يسودها التفاهم والحوار فان ذلك يؤدي إلى خلق الصراعات .

إن الصراعات التنظيمية لا تكون دائما سلبية فحسن إدارتها واستغلالها حسب الموقف المراد معالجته يجعل منها إستراتيجية بناءة تحافظ على استقرار العامل من جهة وتقدم وتطور المنظمة من جهة أخرى ونظرا لأهميته الايجابية أصبح من الضروري على المنظمات إعطاء أولوية لما يلعبه من دور في خلق الطاقة الايجابية للأفراد وبذلك تحقيق القدرة والتفوق وهذا بدوره يعود بالمنفعة على المنظمة . ومن هذا المنطلق فقد تم الإجابة على التساؤلات الفرعية والتساؤل المركزي وبهذا تكون دراستنا حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والانطلاق منها في بحوث سوسيولوجية أكثر دقة لمعالجة منها مختلف المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المنظمة الجزائرية .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: القواميس والمعاجم :

- 1- جميل صليبا : المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني ، لبنان ، ط1 ، 1973 .
- 2 - جبران مسعود : الرائد ، معجم ألفبائي في اللغة والاعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان ، ط1 ، 2003.
- 3- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي — انجليزي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، ط1 ، 1997 .
- 4- صالح العلي : المعجم الصافي في اللغة العربية ، مطابع الشؤون الأوسط ، السعودية ، 1980 .
- 5 - لويس معروف : المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، لبنان ، ط2 ، 2003
- 6 - محمد بدوي : قاموس أكسفورد المحيط ، انجليزي — عربي ، دار أكاديمية ، لبنان ، 2003 .

ثانياً : الكتب باللغة العربية :

- 1 - إبراهيم خليل أبراش : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر ، ط1 ، عمان ، 2008 .
- 2 - إبراهيم رمضان الديب : دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى ، مصر ، ب ط ، 2006 .
- 3 - أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم المكتب الحديث ، الأردن ، ط1 ، 2002 .
- 4 - أحمد يوسف عوينان وآخرون : المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق ، دار أكاديمية ، عمان ط1 ، 2011 .
- 5 - العميان محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2007 .
- 6 - العميرة محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة ، ط3 ، عمان ، 2002 .
- 7- القحطاني محمد بن دليم : إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط2 ، 2007 .
- 8 -بوضرسة زهير : التنظيم الحديث للمؤسسة ، منشورات جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي ، 2013 - 2014
- 9 - حسن طه : استراتيجيات إدارة الصراع ، دار الفكر ، ط1 ، 2007 .
- 10 - خيضر كاظم محمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، الأردن ، ط1 ، 2002 .

- 11 - دي سيزلاي اندرو ، مارك حي ، ترجمة أبو القاسم احمد : السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة ، السعودية ، 1991 .
- 12 - ربيع محمد شحاتة : علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط1 ، دون سنة
- 13 - رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- 14 - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر ، ط1 ، 2011 .
- 15 - سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ب ط ، 2003 .
- 16 - سعد علي العنزي : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، ط1 ، 2016 .
- 17 - طارق كمال : علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، د ط ، 2007 .
- 18 - طاهر سواكري : الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الصناعية ، كلية علم الاجتماع ، الجزائر ، 2010 .
- 19 - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، مصر ، ط1 1975 .
- 20 - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 21 - عبد الله محمد عبد الرحمان : النظرية في علم اجتماع التنظيمي ، المعرفة الجامعية ، لبنان ، د ط ، 2000 .
- 22 - عبد الباقي صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- 23 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، د ط ، 2007 .
- 24 - عبد الكريم بن شريف : تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليعة ، الجزائر ، 2010 .
- 25 - عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضيلي ، صبغة توليفية بين الوظيفة والصراع ، دار مجد لاوي ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 26 - عبد الوهاب احمد عبد الواسع : علم إدارة الأفراد ، السعودي ، 1973 .
- 27 - قاسيمي ناصر : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، الكويت ، الجزائر ، د ط ، 2013 .
- 28 - كمال عبد الحميد الزيات : العمل وعلم الاجتماع المهني ، الأسس النظرية والمنهجية ، دار غريب ، جامعة القاهرة ، مصر ، د ط ، 2002 .

- 29 - ماهر احمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، ط8 ، 2002 .
- 30- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار زهران للنشر ، ط2 ، 2002.
- 31 - محمد ماهر عlish : مبادئ إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، دار شارع فهد الكويت ،
- 32 - محمد حسن حمادات : وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، التوتر ، الأزمات ، الصراع التغيير، التنمية الإدارية ، دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2007 .
- 33 - مروان عبد المجيد : اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1 ، 2000
- 34 - مساعدة ماجد عبد الهادي : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2013
- 35 - نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، الجزائر ، ط1 ، 2011 .
- ثالثا : أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير :**
- 1 - أطروحات الدكتوراه :**
- 1 - سليمان تيش تيش محمد لمين : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، الجزائر ، 2017-
- 2018
- 2 - محمد حسين عساف : إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، جامعة سانت كيمنتش العالمية ، العراق ، فرع الانبار ، 1434هـ - 2013 .
- 3 - ناصر قاسيمي : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم ، الجزائر ، 2004-2005 .
- 2 - رسائل الماجستير :**
- 1 - أحمد يونس احمد اللوح : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ن الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2008 .
- 2 - الجريسي بدر محمد : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010 .

- 3 - العويوي محمد فارس شاهر : إدارة الصراع التنظيمي في التربية والتعليم ، مذكرة ماجستير ، جامعة خليل ، محافظة خليل ، 2012-2013 .
- 4 - المداني حجاج : القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمار ثلجي ، الاغواط ، 2015 .
- 5 - بن معتوق حمزة : القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 .
- 6 - بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013-2014 .
- 7- جبلي فاتح : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .
- 8- حليس سمير : التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .
- 9- زرفاوي أمال : اثر الصراع التنظيمي الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 .
- 10- ضياف زين الدين : السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ن جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2000-2001 .
- 11- عثمان قدور : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008-2009 .
- 12- علي الضلاعين ونجم العزاوي : العوامل المؤثرة على الاستقرار المهني لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، للدراسات العليا ، بغداد ، 2009-2010 .

رابعاً : المجالات العلمية :

- 1 - الديت مدحت : جوانب الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 3 ، عمان ، الأردن ، 1990 .
- 2 - جاسم رحيم عذاري : اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التطبيقية ، المجلد 9 ، العدد 33 ، المعهد الفني في الإدارة ، 2013 .

3 - حسين حريم : إدارة الصراع التنظيمي ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الانسانية ، المجلد 6، العدد 2

4 - شاكر جار الله الخشالي : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 7 ، العدد 1 ، 2004 .

5 - عزاوي حمزة : تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة) ، مجلة آفاق علمية ، المجلد 10 ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018 .

6 - زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة : محددات الرضا والاستقرار المهني ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 3 ، 2009 .

المراجع باللغة الأجنبية :

1- AL Shammeri § AL Mutairi :Organizational Conflict :A Suvey Study On The Public Institution For Social Insurance . Internituenal journal of Business and Management . 2014

2- Awan and Saeed :Conflict Mangement and Organizational Perfomance : Case Study Of askari Bank ltd .Research Journal Of finance and Accounting ..Volume g 2015

3- Gboegbulen § Afla : Conflict Resolution Strategies in Non goccernment in Secondary Schools Benue State .Nigeria . David Publishing .us china .Education Reviw .2013

4- Salleh § Apitree : Causes of conflict and Effective Mathods to Confict : Mangement at islamic Seconda schools in yala . Thailand Interdisuplinay . journal of Education february . 15.22.2012

خامسا : المواقع الالكترونية :

1 - قسم الادارة المكتبية ، جامعة الملك خالد ، اليوم : 2019/11/18 ، الساعة : 19:16 .
Face book https://m /Omgtkku/Post,Com

2- Article numérique : http theses . univ lyon . 2Fr documents / get Part -2 :11 :2019 :5 /Consulte l 8 Part/236021 / idlyon . 2.2004 . anne beau J .php ?

3 - موقع جامعة اهل البيت ، اليوم : 2019/11/15 ، الساعة : 16:15 .

[http /www drlulbaiton live . com](http://www.drlulbaitonlive.com)

[http m Face book . com./ Permalink Sociologie tamda est sur Face book /-4](http://m.facebook.com/PermalinkSociologie%20tamda%20est%20sur%20Face%20book/)

الساعة : 20:00 ، اليوم ك 2019/11/24 .

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



استمارة بحث حول موضوع :

الصراع التنظيمي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية " بولاية الطارف "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر : تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف :

أ.د غريب منية

من إعداد الطالبة

يوبي شيماء

الملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم سوى لغرض البحث العلمي .

ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة واجب على الأسئلة المقترحة من فضلك وشكرا على تعاونكم .

السنة الجامعية 2020/2019

"المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوث :

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن :

35 - 25

45 - 36

50 - 46

من 50 فما فوق .

3 - الحالة المدنية :

- متزوج (ة)

- عازب (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

4 - المؤهل العلمي :

متوسط ثانوي جامعي أخرى تذكر

5 - الاقدمية في العمل :

- اقل من 5 سنوات

- من 6 - 10 سنوات

- من 11 - 15 سنة

- من 16 فما فوق

المحور الثاني : عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤثر سلبا على الاستقرار المهني لدى العاملين

6 - هل علاقتك برئيسك ؟

حسنة جيدة سيئة

7 - هل يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين ؟

نعم لا أحيانا

8 - هل يقوم المشرف بمساعدتك حينما تجد صعوبات في العمل ؟

نعم لا أحيانا

9 - هل عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر على :

- أدائك للعمل

- تحقيق الأهداف المرجوة

- استقرارك داخل المديرية

10 - ما رأيك في القرارات التي تتخذها المديرية ؟

- فعالة

- غير فعالة

إذا كانت غير فعالة ما سبب ذلك برأيك؟

- لأنها غير مدروسة كفاية

- لعدم مشاركة الجميع فيها

- لأسباب أخرى تذكر

11- هل عدم مشاركة أفكار العاملين داخل المديرية يرجع إلى :

- طريقة تطبيق قواعد العمل

- طبيعة الإشراف

- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

12 - هل يتيح لك رئيسك فرصة التعبير عن رأيك في القرارات التي يتخذها ؟

نعم لا أحيانا

13- هل الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل مع الموظفين ؟

مرنة تشجع الحوار والتفاهم صعبة

14 - عند ارتكابك لخطأ أثناء أدائك لعملك هل يتجه المشرف إلى

- مساعدتك وتوجيهك

- معاقبتك

- نقلك إلى مكان آخر

- أخرى تذكر

15 — حسب رأيك هل المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور ب :

- الاستقرار داخل المديرية

- الافتخار

- الزيادة في الاجتهاد والمثابرة

المحور الثالث : كيف تنعكس الصراعات التنظيمية على استقرار العامل داخل المديرية ؟

16- هل تشعر بالاستقرار في عملك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " لا " هل هذا راجع إلى :

- عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك

- تعقد العمل

- تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف

- التغيير الدوري في المسؤوليات

- أخرى تذكر

17 - هل ترى أن أنظمة العمل تعزز الشعور بالاستقرار المهني للعاملين داخل المديرية ؟

نعم لا

18 - حسب رأيك هل الصراعات التنظيمية تجعلك مستقرا في منصب عملك ؟

نعم لا

19 - هل سبق وعرفت المديرية صراعات تنظيمية ؟

نعم لا

20 - ما هي حدة هذه الصراعات ؟

عادية شديدة خفيفة متوسطة

21- ما هي العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الصراعات ؟

- أسباب شخصية

- أسباب تنظيمية

- تعارض المصالح بين الموظفين

- التفضيل في المعاملة

- أخرى تذكر

22 - بما تفسر عدم استقرار العمال في عملهم ؟

- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل

- شعوره بعدم المساواة في التعامل مع الموظفين

- اعدم الاستفادة من الترقية

- الأجر غير كافي

- لعدم التأقلم مع ظروف العمل

23 - هل تواجه صعوبات أثناء أدائك لعملك ؟

نعم لا

24- هل أنت راض عن مرونة ساعات العمل ؟

نعم لا

25 - حسب رأيك هل الصراعات التنظيمية لها تأثير ايجابي أو سلبي على منصب عملك ؟

ايجابي سلبي

26 - هل تفكر في الانتقال إلى منظمة أخرى ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " هل هذا راجع إلى :

- الحصول على اجر عالي

- الحصول على ترقية

- الوضع السيئ للمديرية

- عدم الشعور بالأمان والاستقرار

- عدم توفر الخدمات الجامعية

المحور الرابع : تشكل الفروق الوظيفية عاملا في خلق ظاهرة التغيب عن العمل :

27 - هل تحترم مواعيد العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ما هي دوافع احترامك لمواقيت العمل ؟

- الشعور بالمسؤولية

- الإيجار والإحساس بفقدان منصب العمل

- حب الانضباط

- أخرى تذكر

28 - هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين الموظفين ؟

نعم لا

29 - حسب رأيك هل الاختلاف في المستوى التعليمي يعد سببا في تغيب الموظفين عن العمل ؟

نعم لا

30 - حسب رأيك هل الاختلاف في الأقدمية في العمل يعد عاملا في تغيب الموظفين عن العمل ؟

نعم لا

31 - هل يوجد في المكتب أو المصلحة التي تعمل فيها من تشرك معهم في نفس المستوى التعليمي ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فيما تتمثل جوانب التعاون بينكم ؟

- يعوضونك عند غيابك

- يساعدونك في حالة كثرة العمل

- تقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل سير العمل

32- هل تحظى بالاحترام من قبل الزملاء ورئيسك في العمل ؟

لا

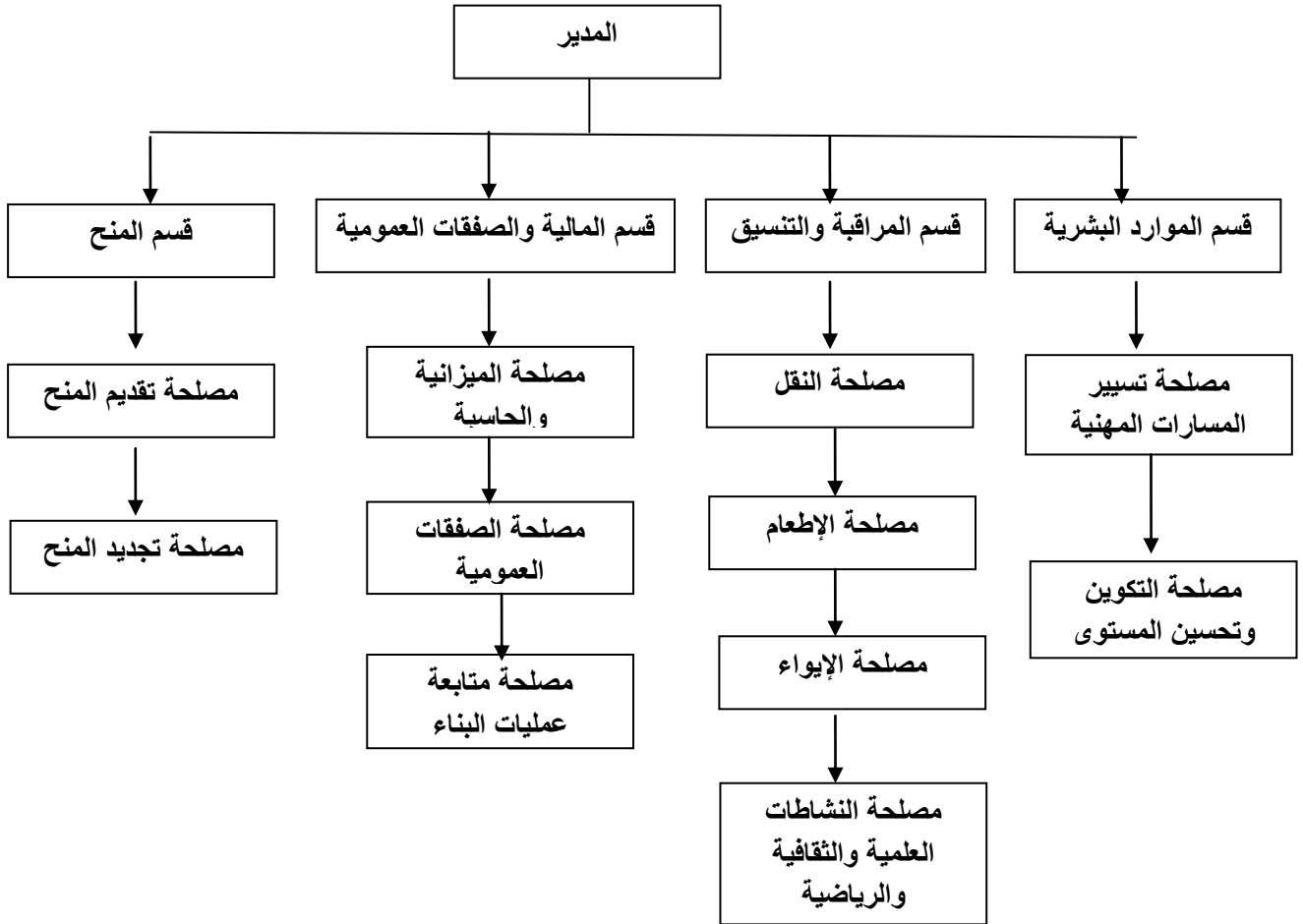
نعم

33 - هل تعد الفروق الوظيفية عاملا في خلق الصراعات التنظيمية ؟

لا

نعم

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



المصدر: قانون إنشاء مديريات الخدمات الجامعية