

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة الجزائر.
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.



الموضوع:

إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال

تحت إشراف:
- د . إسماعيل العشناني.

إعداد الطالب :
- نورالدين عسلي

لجنة المناقشة

الأستاذ: يحيى عيسى.....رئيسا.
الأستاذ: العشناني إسماعيل.....مقررا.
الأستاذ: علي عبد الله.....عضوا.
الأستاذ: بن الذيب عبد الرشيد.....عضوا.
الأستاذة: بورغداد أمل.....عضوة.

السنة الجامعية 2009/2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

﴿ أن أشكر لي ولوالديك إلي المصير ﴾

الآية 14 من سورة لقمان.

إلى والدي الكريمين. حفظهما الله

إلى إخوتي الأعزاء.....

إلى كل أبناء هذا الوطن الغالي الذين قدموا أنفسهم و أموالهم لتحرير الجزائر
من الاستعمار الفرنسي الغاشم...

إلى صديقي العزيز بن محاد سمير الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث...

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر...

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث المتواضع...

.....أرفع هذا العمل.

كلمة شكر وتقدير

أحمد الله عزّ وجل الذي منّ عليّ بفضلله وأعانني على إتمام هذا البحث ، وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلا.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور : **العشنائي اسماعيل** على رحابة صدره ، وعلى ما أولاه لي من عناية ونصح وإرشاد ، وتقويم متواصل لهذا العمل و الذي استفدت كثيرا من علمه و أخلاقه الرفيعة ومعاملته الطيبة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث ، من قريب أو من بعيد ، وأخص بالذكر الأستاذ : **ياحة عيسى** الذي اقترح علي هذا الموضوع . و اتوجه بالشكر الجزيل و الاعتراف الجميل الذي قدمه لي الاستاذ خليلي احمد و الذي استفدت منه و من اخلاقه و من مذكرته القيمة

و الطالب بن محاد سمير الذي شجعني على الاستمرار في البحث و شحذ العزيمة.

كما لا أنسى أن أشكر كل الأساتذة والزملاء ممن قدم لي يد المساعدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، و منحي جزءا من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل.

و من محاسن الصدف أن يصادف إنجاز هذا البحث الذكرى المئوية لإنشاء جامعة الجزائر

(1909-2009) التي نؤمل أن تستمر في العطاء العلمي الذي يخدم البلاد و العباد.

وإلى كل من يسر لي الطريق لإتمام هذا العمل.

وشكراً جزيلاً

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
...	إهداء.....
...	شكر و تقدير.....
...	فهرس المحتويات.....
...	قائمة الجداول.....
...	قائمة الأشكال.....
أ- و	مقدمة
01	الفصل الأول : مدخل نظري حول إدارة الصراع و الرضا الوظيفي.....
02	تمهيد
03	المبحث الأول: طبيعة الصراع.....
03	المطلب الأول: مفهوم الصراع و أسباب ظهوره في المنظمة.....
08	المطلب الثاني : أشكال الصراع ومراحل تطوره في المنظمة.....
11	المطلب الثالث: مستويات الصراع وآثاره على المنظمة.....
16	المبحث الثاني: إدارة الصراع.....
16	المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع
18	المطلب الثاني: الصراع في الفكر الإداري
20	المطلب الثالث: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع.....
23	المطلب الرابع: أساليب ومراحل إدارة الصراع
28	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.....
28	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه.....
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.....
40	المطلب الثالث: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.....
45	خلاصة الفصل.....

46	الفصل الثاني: علاقة إدارة الصراع بالرضا الوظيفي.....
47	تمهيد
48	المبحث الأول: القيادة واثـر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي
48	المطلب الأول مفهوم القيادة:.....
54	المطلب الثاني: فعالية القيادة
56	المطلب الثالث: دور القيادة في إدارة الصراع، وتحقيق الرضا الوظيفي.....
60	المبحث الثاني: اثـر الاتصال في إدارة الصراع، وتحقيق الرضا الوظيفي.....
60	المطلب الأول: طبيعة الاتصال داخل المنظمة.....
65	المطلب الثاني: دور الاتصال في إدارة الصراع.....
68	المطلب الثالث: إسهام الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
70	المبحث الثالث: دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي
70	المطلب الأول: ماهية الرقابة.....
75	المطلب الثاني: المضمون السلوكي للرقابة، وفعاليتها
78	المطلب الثالث: التسيير الرقابي لإدارة الصراع، وأثرها على الرضا الوظيفي...
83	خلاصة الفصل.....
84	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
85	تمهيد.....
86	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحـضنة (محل الدراسة).....
86	المطلب الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحـضنة.....
89	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمدى وجود الصراع وأسبابه وآثاره
93	المبحث الثاني : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.....
93	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
95	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات.....
99	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
100	المبحث الثالث :عرض نتائج الدارسة وتحليلها وتفسيرها.....
100	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
104	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمدى وجود الصراع وأسبابه وآثاره

المطلب الثالث: علاقة القيادة و الاتصال والرقابة بإدارة الصراع، وأثرها على الرضا الوظيفي.....	120
المطلب الرابع: اثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي.....	136
المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية و الاقتراحات.....	140
خلاصة الفصل.....	148
الخاتمة	150
قائمة المراجع	154
الملاحق	159

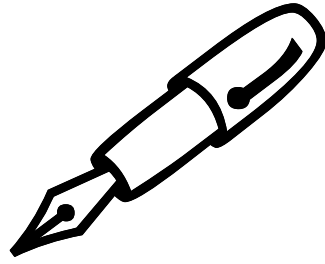
فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	(Pondy) مراحل الصراع عند بوندي	الشكل رقم (01):
13	 العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء	الشكل رقم (02):
24	 أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون	الشكل رقم (03):
25	 نموذج توماس وكلمان لأساليب حل الصراع	الشكل رقم (04):
26	 مراحل عملية إدارة الصراع	الشكل رقم (05):
30	 ديناميكية عملية الرضا	الشكل رقم (06):
42	 نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا	الشكل رقم (07):
50	 نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل	الشكل رقم (08):
62	 أشكال الاتصال في المنظمة	الشكل رقم (09):
64	 قنوات الاتصال غير الرسمي (الشكل العنقودي)	الشكل رقم (10):
72	 خطوات الرقابة في المنظمة	الشكل رقم (11):
74	 الرقابة على السلوك	الشكل رقم (12):
89	 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحفنة	الشكل رقم (13):
101	 توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم (14):
102	 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (15):
103	 توزيع العينة حسب الأقدمية	الشكل رقم (16):
104	 توزيع العينة حسب فئة العمل	الشكل رقم (17):

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.....	الجدول رقم (01)
92	بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة.....	الجدول رقم (02)
93	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.....	الجدول رقم (03)
94	العينة المدروسة.....	الجدول رقم (04)
101	توزيع العينة حسب الجنس.....	الجدول رقم (05)
101	توزيع العينة حسب فئات السن.....	الجدول رقم (06)
102	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....	الجدول رقم (07)
103	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.....	الجدول رقم (08)
104	توزيع العينة حسب فئة العمل.....	الجدول رقم (09)
105	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (06).....	الجدول رقم (10)
106	إستجابة المبحوثين تابع للسؤال (06-أ).....	الجدول رقم (11)
107	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (07).....	الجدول رقم (12)
108	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (08).....	الجدول رقم (13)
109	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (09).....	الجدول رقم (14)
110	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (10).....	الجدول رقم (15)
110	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (10-أ).....	الجدول رقم (16)
111	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (11).....	الجدول رقم (17)
112	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (11-أ).....	الجدول رقم (18)
113	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12).....	الجدول رقم (19)
113	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12-أ).....	الجدول رقم (20)
114	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12-ب).....	الجدول رقم (21)
115	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (13).....	الجدول رقم (22)
116	استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (14).....	الجدول رقم (23)
117	استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (15).....	الجدول رقم (24)
118	استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (16).....	الجدول رقم (25)
119	استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (17).....	الجدول رقم (26)

120	الجدول رقم (27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (18).....
121	الجدول رقم (28): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (19).....
122	الجدول رقم (29): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (19-أ) . ..
123	الجدول رقم (30): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (20) . ..
123	الجدول رقم (31): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (21) . ..
124	الجدول رقم (32): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (21-أ) . ..
125	الجدول رقم (33): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (22) . ..
125	الجدول رقم (34): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (23) . ..
126	الجدول رقم (35): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (24) . ..
127	الجدول رقم (36): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (25) . ..
128	الجدول رقم (37): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (26) . ..
128	الجدول رقم (38): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (27) . ..
129	الجدول رقم (39): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (27-أ) . ..
130	الجدول رقم (40): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (28) . ..
131	الجدول رقم (41): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (29) . ..
132	الجدول رقم (42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (30) . ..
133	الجدول رقم (43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (31) . ..
133	الجدول رقم (44): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (32) . ..
134	الجدول رقم (45): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (33) . ..
134	الجدول رقم (46): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (34) . ..
135	الجدول رقم (47): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (35) . ..
136	الجدول رقم (48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (36) . ..
137	الجدول رقم (49): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (37) . ..
138	الجدول رقم (50): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (38) . ..
139	الجدول رقم (51): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (39) . ..



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني - الفردي، والجماعي - في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، وتفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزات (آلات) المنظمة متطورة، وموقفها المالي ممتازا، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تمام.

لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته واتجاهاته، وانطباعاته حول ظروف العمل المادية، والاجتماعية السائدة، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي.

ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، واتجاهات، وأهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ومع تعارض الأهداف، والاتجاهات، ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس، والصراع بين الأفراد أو الجماعات، فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية، وأنماط اتصال معينة، وينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يمس بفعالية أداء التنظيم، ودرجة فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها.

فمن أجل تحقيق الفعالية في الأداء، سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها، مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، فبواسطة القيادة، والاتصال، والرقابة تحاول إدارة المنظمة الوصول إلى توجيه سلوك أفرادها للشعور بالرضا الوظيفي، وتعزيز ولائهم، وانتمائهم. ومع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظمته، وأساساً لزيادة فعالية، وكفاءة أدائه، فالدور الأساسي للقيادة هو دفع الأفراد للشعور بالرضا الوظيفي واستغلال العوامل التنظيمية من اتصال، ورقابة لتحقيق ذلك.

والجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي ليس بمعزل عن آثار الصراع، الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات، ومن خلال العوامل التنظيمية المتاحة المتمثلة في القيادة، والاتصال، والرقابة، تسعى إدارة المنظمة إلى جعل تأثير إدارة الصراع إيجابيا في الرضا الوظيفي، وهذا موضوع دراستنا. فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية، والإيجابية لإدارة الصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين كغاية، ووسيلة للمنظمة الحديثة، ولتحقيق الفعالية التنظيمية فيها، لذلك كان هذا البحث بعنوان " إدارة الصراع، وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين "

I - إشكالية البحث:

إن التطور التكنولوجي المستمر في ميدان الإعلام والاتصال، وارتفاع معدل التغير في البيئة الخارجية، وتزايد المد العولمي والانفتاح، وحرية التعبير، كل هذا ساهم في الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد، وأصبح إدراك الفرد، ورضاه عن عمله، واتجاهاته و سلوكياته مسألة تتم إدارة المنظمة، وتسهر على جعلها تصب في مصلحتها.

فمن الناحية العملية لا يمكن تجاهل اتجاهات و سلوكيات الفرد كوسيلة تتأثر في أدائه واتخاذ أي قرار، وأصبح انتقال الفرد من منظمة إلى أخرى شيئاً سهلاً، فبمجرد شعوره بعدم الرضا عن عمله وبسبب وجود صراع مع زملائه يجعله يفكر في قرار الانسحاب من المنظمة، وهذا القرار يكلف المنظمة البحث عن عامل آخر وتكوينه من جديد، أي بمعنى تكلفة إضافية كان بمقدور المنظمة الاستغناء عنها لو اهتمت بالرضا الوظيفي للفرد من خلال توفير كل الظروف المادية والاجتماعية و جعل إدارة الصراع أداة تحقيق الرضا الوظيفي.

و مما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

- إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

وسنجيب عن هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى وجود الصراع في المنظمة؟ وما أسباب نشأتها؟
- 2- ما هي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي آثارها؟
- 3- كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟
- 4- ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة، والاتصال، والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي؟

- 5- ما مدى تطابق هذه الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

II - الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية لبحثنا قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية :

- إن إدارة الصراع لها أثر ودور مهمين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وبهدف التحكم في الموضوع نجزأ هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- وجود عدة أسباب، ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل، واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة.
- 2- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه و سلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلبا كان أو إيجابا وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.

3- تؤثر إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

4- تؤدي كل من القيادة، والاتصال، والرقابة دورا فاعلا في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

5- التطبيق العملي يثبت وجود اثر بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي، ويمكن لمؤسسة الدراسة "مؤسسة مطاحن الحضنة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي.

III-أهمية الدراسة

- إن الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:
- 1- إن إدارة الصراع، وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيها في كل المنظمات تقريبا.
 - 2- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء، وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها، وحتم الصراع أحد هذه العوامل.
 - 3- إن تركيز المنظمة على دراسات الجانب السلوكي يجعل لها القدرة على التحكم في إدارة الصراع باستبعاد سلبياته والاستفادة من آثاره الايجابية لزيادة الرضا الوظيفي.
 - 4- إن المنظمة في الجزائر ليست بعيدة عن تأثيرات العولمة، و ما تتعرض له كل المنظمات في العالم، خصوصا مع انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، لذا فان الاهتمام ببناء نموذج اجتماعي لأجل ضمان الاستمرارية، والنمو يعد مطلبا أساسيا، والتحرك نحو إيجاد نظام أكثر مرونة وديمقراطية لخدمة أهداف المنظمة بدل إتباع البيروقراطية الجامدة.

IV- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة مبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- 1- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال، ورغبتنا في الاطلاع والبحث في كل ما يشمل هذا الاختصاص، خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الظواهر السلوكية في المنظمة كأحد أهم المؤثرات في أداء فعالية المنظمة، فبعد أن كانت دراسة السلوك حكرا على علم النفس، وعلم الاجتماع أصبح الآن - حسب اعتقادي- احد أهم الفروع في علوم التسيير العلوم الاقتصادية لتركيزه على الإنسان، الذي هو مصدر قوة و فعالية المنظمة.

2- معظم الدراسات السابقة تناولت الرضا الوظيفي، وأهم العوامل التي تؤثر فيه غير أنها لم تدرس أثر إدارة الصراع فيه رغم أن الصراع أمر طبيعي في المنظمة، وله آثار ايجابية وسلبية، مما يعني أن الموضوع جديد.

3- الرغبة في الوصول إلى نتائج، واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك الإنساني، وفي الجانب العملي بالتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم المنظمة الجزائرية والفرد الجزائري معا.

V- الهدف من الدراسة:

تتمثل الأهداف المرجوة من هذه الدراسة في ما يلي :

- 1- عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع، وأسباب نشأته، وآثاره، وأهم أساليب إدارته، وأيضا توضيح طبيعة الرضا الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة فيه، والنظريات المفسرة له.
- 2- تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد، وجماعات المنظمة.
- 3- تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الحوضنة، والمقارنة بين النظري، والتطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات.
- 4- مساعدة إدارة ومسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات المؤسسة.
- 5- محاولة الخروج بنتائج، واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

VI- الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم نصادف أي دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي، غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت أحد شقي الموضوع، خصوصا الرضا الوظيفي الذي حاز على العديد من الدراسات من خلال تأثيره أو تأثره بالعوامل المحيطة به، لذا نذكر دراستين من بين أحدث الدراسات.

1- دراسة ناصر قاسمي 2005/2004

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة دكتوراه دولة من كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر تحت عنوان: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. اشرف عليها الدكتور مصطفى بوتفنوشت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

1. تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير فكلما تجانست الخصائص الشخصية، والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

2. إن ابتعاد الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ووجود عدة عوائق للاتصال، أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

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

2- دراسة احمد خليلي 2007/2006

موضوع هذه الدراسة هو: دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر، اشرف عليها الدكتور عثمان حسن عثمان

واهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1. إن التنظيم غير الرسمي له آثار إيجابية عن طريق ما يخلق من اتصال وتعاون وتماسك، وعليه يساهم التنظيم غير الرسمي بجانب الحوافز المادية على تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعاملين فيتحقق رضاهم ويزداد ولاؤهم للمؤسسة.

2. إن غياب الرقابة في المؤسسات الجزائرية عامة، والعمومية خاصة يعطي التنظيم غير الرسمي القوة والنفوذ.

3. يوصي الباحث بضرورة عدم الانغلاق على المتغيرات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي ويلقي الضوء على الجوانب غير الرسمية، والتي قد تدعمها وتعوضها كما قد تعيقها في ذلك.

VII- المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة.

1- المنهج

لإجابة عن إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد استعملنا منهج دراسة حالة لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيا في مجتمع المنظمات الجزائرية.

2- أدوات البحث ومصادر البيانات

من أهم الأدوات التي استعنا بها في إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

المسح المكتبي: ويشمل المراجع والمصادر العربية والأجنبية، وكذا مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة والانترنت.

الاستبيان: وهي مجموعة أسئلة تم اعتدادها لمعرفة آراء العينة المدروسة، وقد تم توزيعها عليهم وملؤها من طرفهم.

المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء الأقسام والعاملين للحصول على بعض المعلومات المهمة.

3- أدوات تحليل وعرض البيانات:

ولتحليل البيانات استعملنا الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات. - النسب المئوية. - إختبار كاي مربع (2 %). - المتوسط الحسابي.
- ولعرض هذه البيانات استعملنا الجداول و الدوائر النسبية و المدرجات التكرارية.

VIII - خطة البحث:

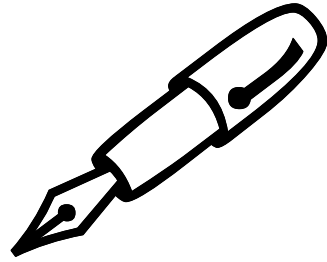
بناء على الإشكالية الرئيسية للبحث والتساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، وبعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للانطلاق في البحث، فإننا نرى أن نتناول هذا البحث من خلال خطة متوازنة اشتملت على ثلاثة فصول؛ فصلان نظريان وآخر تطبيقي بحيث:

تم تخصيص الفصل الأول لعرض المفاهيم الأساسية حول كل من إدارة الصراع والرضا الوظيفي تناول المبحث الأول مفهوم الصراع، وأسباب نشأته، وآثاره على المنظمة وإضافة له تم عنونة المبحث الثاني بإدارة الصراع للتعريف بمفهومها والوظائف الإدارية لها وتفصيل أساليب إدارة الصراع المعتمدة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للرضا الوظيفي من خلال التطرق لمفهومه وأهم النظريات المفسرة له ثم أهم العوامل المؤثرة فيه وأخيرا آثاره.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لإظهار العلاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي من خلال ثلاث مباحث خصص كل منها لعرض أحد أهم العوامل التنظيمية التي لها الدور الأساسي في نسج العلاقة المراد دراستها حيث كان المبحث الأول بعنوان القيادة و أثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي ثم المبحث الثاني و الذي تتطرق إلى مفهوم الاتصال و العوامل المساعدة على إيجاد الاتصال الفعال ثم أهمية الاتصال في إدارة الصراع و الرضا الوظيفي أما في المبحث الثالث فقد خصص لعرض دور الرقابة و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي باعتبارها أداة لإدارة الصراع .

في الفصل الثالث وتضمن المراحل المنهجية للدراسة الميدانية من خلال المبحث الأول و الذي تم فيه عرض الأدوات و المنهج المستخدم للدراسة و عينة الدراسة و كيفية إعداد الاستبيان ثم في المبحث الثاني تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - مؤسسة مطاحن الحوضنة - ولتحقيق المراد من الفصل التطبيقي فقد جاء المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة والتعليق عليها .

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنة منا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وارتأينا طرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين لبحوث.



الفصل الأول: مدخل نظري حول إدارة الصراع والرضا الوظيفي

✓ المبحث الأول: طبيعة الصراع.

✓ المبحث الثاني: إدارة الصراع.

✓ المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.

تمهيد

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساسا، وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن المنظمات الناجحة رغم تكافئهما في الموارد المادية والتكنولوجيا المستعملة، لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة المواد البشرية والتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها، إلا أنه ومع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري، وهو سلوك الفرد، والذي عُرف بالسلوك التنظيمي .

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاولة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، و معرفة اتجاهاتهم، وميولهم، وأدائهم، وبديهي أن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان ومكان واحد يؤدي إلى التفاعل والاتصال، ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع. فغالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات، والتي قد تؤدي أحيانا إلى تفكك المنظمة واندثارها، وأصبح الصراع يمثل احد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس الأفراد باتجاه عملهم، لذا اتجه العلماء والباحثون إلى تحديد أسبابه ومراحله وتحديد الطرق الممكنة لحل الصراع وإدارته بطريقة تجعله إيجابيا أكثر.

من جانب آخر انصب اهتمام إدارة المنظمة بالرضا الوظيفي كأحد أهم العوامل المساعدة على رفع إنتاجية واستقرارية اليد العاملة، وبالعلاقة بين هذه الأخيرة والصراع، إذ يؤثر الصراع على اتجاه وسلوك الفرد و من ثم سيؤثر حتما على رضاه.

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، والتمثلة في كل من الصراع وإدارته، وذلك بتعريفه، وتحديد أسبابه، ومراحل حدوثه، وآثاره، ثم كيفية إدارته، وفي الجانب الآخر نتعرض للمفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي، من تعريف، وعوامل مؤثرة فيه، وأساليب قياسه، ثم الآثار المترتبة على وجود

وعدم وجود الرضا الوظيفي في المنظمة.

للوصل إلى عرض كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: طبيعة الصراع.
- المبحث الثاني: إدارة الصراع.
- المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: طبيعة الصراع

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيراً ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، وتتبادر إلى أذهاننا العديد من التساؤلات، مثل: هل الصراع في المنظمة أمراً حتمياً؟، هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟، ما هي أسباب هذا الصراع؟ وغيرها من الأسئلة، ولذا اتجه العلماء إلى دراسة الصراع، كظاهرة اجتماعية لها آثار سلبية وآثار إيجابية.

فالصراع هو نتيجة حتمية لسمّة الاختلاف الموجودة في الذاتية البشرية، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد له من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجاته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهدافاً وأولويات بشكل خاص، وبالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، إذاً طبيعياً هناك صراع، فكل جماعة تريد تحقيق أهدافها قبل الجماعات الأخرى.

إذاً من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى طبيعة الصراع، وأسبابه، وأشكال ظهوره في المنظمة، وآثاره السلبية والإيجابية على الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع و أسباب ظهوره في المنظمة

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعريفات للصراع في كل الدراسات التي تناولته، بسبب اختلاف وجهات النظر، وبغرض توضيح مفهوم الصراع في المنظمات، سوف نعرض أهم التعاريف، لتتوصل في الأخير إلى التعريف الملائم لموضوع الدراسة.

الفرع الأول: مجموعة تعريفات الصراع

من أهم تعريفات الصراع نذكر ما يلي:

- تعريف ليكرت (Likert):¹

"يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء". نلاحظ أن تعريف ليكرت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعاً بينهما.

- تعريف مارش وسامبون (March and Simon):²

"الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

¹ نقلاً عن: بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر/ص 143.
² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 296..

يلخص هذا التعريف الصراع في شيءين اثنين، وهما حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار، وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، وينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلاءم مع طموح الأفراد.

- تعريف سيكيو (sekiou) وآخرون¹:

"الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل".

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الاختلاف مبعثا للتعاون والانسجام.

- تعريف خليل محمد حسن الشماخ²:

"الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح، والأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات".

يفسر هذا التعريف الصراع بأنه حالة عدم توازن وتتمثل أسبابه في تعارض المصالح والأهداف التي يسطرها الأفراد أو الجماعات، كما اقر هذا التعريف بوجود صراعات بين المنظمات، إلا أن حالة عدم التوازن هي حالة سائدة لدى أغلب المنظمات، وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن تناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

الفرع الثاني: تعريف الصراع

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflit" التي تعني التعارك أو التزاع أو الخلاف الشديد، ويعرف الصراع أيضا بأنه تضاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة³.

إن التعريف العام للصراع هو وجود شجار واختلاف حاد بين جهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية.

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير في تحديد مضمون مفهوم الصراع، ويعرف الصراع اصطلاحا بأنه خلاف بين أفراد أو الجماعات في المنظمة، وحدث تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المنظمة، نتيجة وقوف جهة - سواء كانت فرد أو جماعة - في وجه تجسيد أهداف (مادية أو معنوية) ومصالح جهات أخرى.

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف يسبب الصراع⁴.

¹ sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed2, paris,2001, p 796.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 296.

³ Larousse, vuf 2003, pairs, p 247.

⁴ حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 180 .

أما التعارض فهو أشد من الاختلاف وفيه تتعارض مصالح الطرفين المختلفين، وينشأ بينهما قدر من الخلاف، مما يؤدي إلى التفاعل السلبي، ويصعب الفصل بينهما، ويعتبر التعارض أدنى درجات التوتر كما انه لا يتضمن تهديدا لوجود الآخر، فهو تعبير عن عدم الانسجام والتوافق، أكثر منه تعبيرا عن الخلاف والتناحر¹.

الفرع الثالث: أسباب ظهور الصراع في المنظمة

إن دراسة ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة دفعت العلماء والباحثين إلى البحث عن أهم الأسباب والمصادر التي ينبعث منها الصراع، ومن خلال هذه الأبحاث فقد ركز كل باحث على الأسباب التي يرى بان لها الدور الأكبر في انشأ الصراع، لذا توصل علماء الاجتماع وعلم النفس إلى أسباب معين، في حين توصل علماء الإدارة إلى أسباب أخرى، تختلف قليلا عن سابقهم، إن هذا الاختلاف مرده اختلاف وجهة النظر أو جانب الدراسة، وفي ما يلي نتطرق إلى أسباب الصراع عموما، ومركزين على أسباب الصراع من الجانب السلوكي المهتم بعلاقة الفرد بزملائه وعلاقة جماعات المنظمة ببعضها البعض، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين رئيسين هما:

أ- أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين

يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:

أولاً: الخصائص والسمات الشخصية : تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي²، ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح والرغبة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم .

ثانياً: الاختلاف والتنوع الثقافي: إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة، خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات، بسبب رفض الأفكار، وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة³، فاختلاف الديانة، أو الانتماء الإيديولوجي، أو الحزبي، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتهي إليها، داخل المنظمة بصورة مطلقة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره أو دينه⁴.

¹ kirk blackard, james w. Gibson, capitalizing On conflict strategies and practices, davies black, 2002, par web, www.edara.com.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، الأردن، 2004، ص 24.

³ عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط، مصر، ص 42.

⁴ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 368.

ثالثا: **عدم الرضا الوظيفي**: إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغيبه، وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله¹.
 رابعا: **الخطأ في الاتصال**: بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا يكون هداما، وليس بناء، فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات².

ب- الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي.

إن الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي في المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم بحاجة إلى وسيلة تحدد لكل فرد مهامه وحقوقه، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض، ومن أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي :

أولا: التنظيم غير الرسمي:

وهي ظاهرة تنشأ تلقائيا بين الأفراد الذين تربطهم علاقة أو مصلحة مشتركة وتدفعهم إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها.

وقد بينت الدراسات التي قام بها التون ما يو، في شركة وسترن الكتريك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو، والتي يطلق عليها اسم دراسات هاوثورن، بأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، ويكون لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد وله أيضا اتصالاته غير الرسمية، وله قائد الذي يكون احد أفراد الجماعة³.

➤ أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة، نذكر منها الرغبة في الانتماء وتوفير الأمن والحماية والحصول على بعض المزايا النسبية⁴.

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم غير الرسمي أو الجماعات غير الرسمية، ليس لها عدد محدد، كما انه ليس لها شكل محدد أيضا فغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي مبني على مصالح وأهداف مجموعة معينة من الأفراد، وكلما تعرض التنظيم غير الرسمي إلى الضغوط والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد، وتتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوع بعض أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل⁵.

يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى الصراع، وهذا بسبب تناقض أهدافه ومصالحه مع التنظيمات الأخرى، وأهم الصراعات تلك التي تكون بين التنظيمين أحدهما رسمي والآخر غير الرسمي.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 312.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 321.

³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 180.

⁴ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص 229.

⁵ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 156.

للتنظيم غير الرسمي عدة انعكاسات سلبية على التنظيم الرسمي، نذكر منها⁶:

➤ نشر الإشاعات في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة.

➤ مقاومة التغيير: إن عدم اقتناع أفراد المنظمة بجدوى التغيير وفائدته يدفعهم إلى مقاومته، ويعتبر التنظيم غير الرسمي احد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة للتغيير.

➤ تفضيل المواقف المريحة، يفضل العمال المواقف المهنية المريحة كقلة أوقات العمل، وجودة ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه مما يؤدي إلى مواجهة مع التنظيم الرسمي .

إن اختلاف الأهداف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هو الباعث الحقيقي للصراع، وتعمل الإدارة على التعامل مع هذا التنظيم بما يحفظ مصالح المنظمة، على الرغم من أن كثير من القادة يركزون على الاتصال الرسمي، ويحاولون عدم الاهتمام أو إفشال التنظيم غير الرسمي.

ثانيا: الاعتمادية بين وحدات المنظمة

ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى، ولا يوجد العكس فالوحدة الأولى - التي يميل ميزان القوة لصالحها - قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة².

ثالثا: التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

يحدث الصراع أيضا حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي، حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف، والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية، والتباين في الهيكل التنظيمي وتقسيماته الفرعية، وأيضا في الأهداف الفرعية، وأساليب العمل، والتوجيهات، أما الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإنه يحدث عندما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين، والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك³.

رابعا: أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة مصدرا رئيسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزيع الموارد المالية والبشرية والفنية بحسب نتائجها، وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية⁴:

⁶ أبو فلجة غياث، مرجع سابق، ص 92 .

² حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 246

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 298

⁴ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ص 343 .

- تد اخل الموارد ومحدوديةها، واعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضها البعض، بسبب طبيعة العمل المختلفة وكذلك المعدات والآلات المستعملة من قسم لآخر.
- تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة، قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود إلى بعض الخلافات والتراعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة .
- استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين قد تنجح هذه الطريقة أحيانا، وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام، وينعكس هذا الصراع على فعالية الأداء والإنتاجية.

خامسا: الإصلاح والتغيير :

تقوم إدارة المنظمة بالتغيير استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة ومتسارعة، إلا أن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير، مما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة¹.

سادسا: اتخاذ القرارات بالمشاركة:

المشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن الخلافات والتعارضات المتواجدة بينهم، وتوفر فرصة لظهور الصراع.

المطلب الثاني : أشكال الصراع ومراحل تطوره في المنظمة.

إن وجود الصراع في المنظمة، يعني أن أفراد وجماعات المنظمة تتحرك من أجل إحراز تقدم إيجابي في هذا الصراع، وبالتالي يأخذ الصراع عدة أشكال. وذلك وفقا لدرجة حدة الصراع ومستواه، كما أن الصراع وكباقي الظواهر السلوكية يتميز بالحركية والانتقال المرحلي بحيث لا يظهر هكذا فجأة بل يمر بعدة مراحل وفي هذا المطلب نتناول أشكال الصراع وأهم المراحل التي يمر بها.

الفرع الأول: أشكال الصراع

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال، ويمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع هما:

أ- الأشكال الظاهرة للصراع: من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

أولا: الإضراب:

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة².

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 316.
² طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص 48.

ويحدث الصراع غالبا بين العمال والقيادة من اجل الزيادة في الأجور أو تحقيق أهداف تخص العمال، ويعتبر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل التعارض مصالح الجماعات، وبالتالي فان السلطة تعتبر مصدرا أساسيا للصراع وهذا ما يوضحه التعريف التالي للإضراب حيث يشير إلى (الإضراب هو كل حركة قهرية من طرف مجموعة من الأشخاص من اجل معارضة السلطات التي يخضعون لها)¹.

ثانيا: التظاهر والاحتجاج

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيبير بالقوة وإرغام الطرف الآخر (الإدارة أو القيادة) من اجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.

ب- الأشكال الخفية للصراع : تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

أولا: التغيب

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

ثانيا: التخريب

هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الإنتاجية في المنظمة، والسرقات والتعطلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

ثالثا: ترك العمل

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.

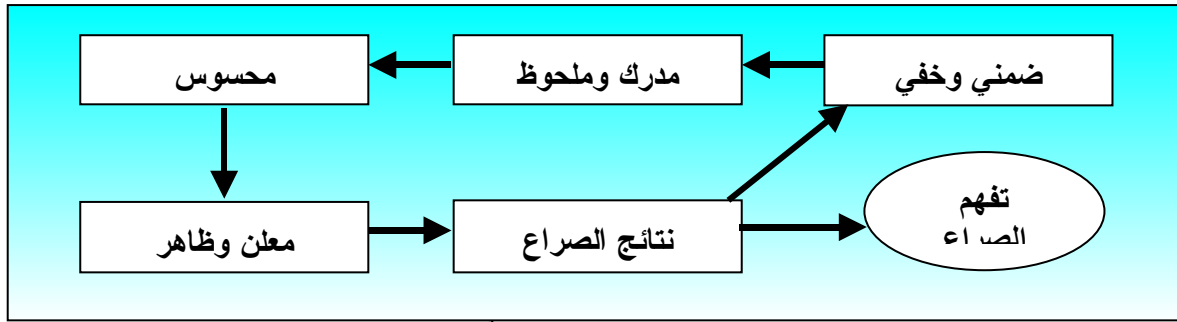
كل هذه الأساليب يلجأ إليها الأفراد والجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود وعن وجود عدم الرضا عن العمل أو جو العمل ويعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ والتنفيس عن المكبوتات، كما أن ظهور الصراع بشكل ظاهر يجعل القيادة تشعر به، وتحاول اتخاذ كل الإجراءات المناسبة لحل الصراع، وإدارته.

الفرع الثاني: مراحل تطور الصراع في حياة المنظمة

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال دراسته كعملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل، وبشكل مستمر، تمر الصراعات في الغالب بعدة مراحل، ويتفق جل الباحثين حول تقييم معين يحدد كل مرحلة، وخصائصها، وقد اقترح العالم بوندي (Pondy) الشكل التالي الذي يجسد مراحل الصراع.

خليلي احمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005_2006 نقلا عن Danielle Picard , veille la sociale, Librairie vuibert, paris, 1991, p91.

الشكل رقم (01): مراحل الصراع عند بوندي (Pondy)



وهذا النموذج حدد مراحل الصراع على النحو التالي¹:

أ- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تساهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني، وغير معلن، يحتمل أن يتطور إلى صراع مدرك.

ب- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:

في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

ج- مرحلة الشعور بالصراع:

تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتولد في هذه المرحلة أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عن الصراع، وبخاصة الخوف والقلق.

د- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الممارس بأساليب مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورة أخرى كالامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

هـ- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة، والإضرار بها وبأهدافها المسطرة وربما إلى إلزائها نهائيا، وثانيهما وهو الأكثر احتمالا، حيث يصر إلى اعتماد الأساليب الكفيلة بمعالجة الصراع، وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فانه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 300.

حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليها، واهتمت بإيجاد الحلول الو سطى أو الحلول الإ صلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا على وفق المراحل التي بدا بها، وهكذا لا بد للإدارة المنظمة من إتباع انجح الأساليب لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وبأهداف المنظمة.

المطلب الثالث: مستويات الصراع وآثاره على المنظمة

في إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات، اتجه الفكر الحديث إلى مواجهة الصراع، واستثماره في تحقيق أهداف المنظمة، للاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع، لذا اهتمت الدراسات بتحديد مستويات الصراع، وما يتميز به من خصائص ومن جهة أخرى تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للصراع.

الفرع الأول: مستويات الصراع

يتفق الباحثون في كل الدراسات التي عالجت ظاهرة الصراع على تحديد مستويات الصراع، وهي كالآتي:

أ- الصراع على مستوى الفرد

يسمى أيضا الصراع الفردي، ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثاراً سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقاً بين الفرد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل الانسحاب، أو التطرف أو قبول حل وسط أو بديل آخر¹.

ب- الصراع على مستوى المنظمة.

في هذا المستوى يحصل الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدر كاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات²، أما أهم أنواع هذه الحالة من الصراع فهي كما يلي:

أولاً: الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا الصراع بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دوراً كبيراً في تعميق أو تقليص هوة الصراع القائم بين الأفراد .

ثانياً: صراع الجماعات في المنظمة

يؤدي الاختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين مجموعات تتصارع فيما بينها، لسوء تفاهم أو لبسط النفوذ السلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهداف له، ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 346 .

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 304 .

الرسمي كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم¹.

ج- الصراع على مستوى المنظمات .

يظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق، وهيكل العرض والطلب والأسعار... وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة².

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة. يكسب هذا النوع من الصراع المنظمة قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة³.

الفرع الثاني : آثار ونتائج الصراع

أصبح الصراع أمراً حتمياً لدى كل المنظمات، وتتوقف آثار ونتائج الصراع على عدة عوامل مثل حدة الصراع، ومدته، فكلما زادت حدة الصراع ظهر بوضوح تأثيراته على سلوك أفراد المنظمة، وهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة، وربما حتى على البيئة الخارجية المحيطة بها. ليست لكل الصراعات نتائج الآثار السلبية، فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد معاً⁴، وفيما يلي نعرض الآثار الإيجابية والسلبية للصراع وذلك على حسب كل مستوى تنظيمي.

أ- الآثار الإيجابية للصراع

يعتبر الصراع التنظيمي أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات، لأنه يحرك المشاعر ويحفز الإبداع ويبعث روح التنافس بين الأفراد والجماعات، ويربط كثير من الباحثين نتائج وآثاره الصراع وبين حدته فكلما زادت حدته عن المستوى المطلوب قلة إيجابياته بالنسبة للمنظمة⁵. ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعتدل نذكر ما يلي :

أولاً : على مستوى الفرد

1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل، فالصراع يشحذ طاقات الأفراد ليصبحوا مبدعين، ويستثير الصراع إبداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام وحب الاطلاع بين الأعضاء.

¹ أبو فلجة غياث، مرجع سابق، ص 146 .

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 307 .

³ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 374 .

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 261 .

⁵ حسين حريم، مرجع سابق، ص 249 .

الفصل الأول مدخل نظري حول إدارة الصراع و الرضا الوظيفي

2-زيادة التزام الأفراد، فبعد انتهاء من حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

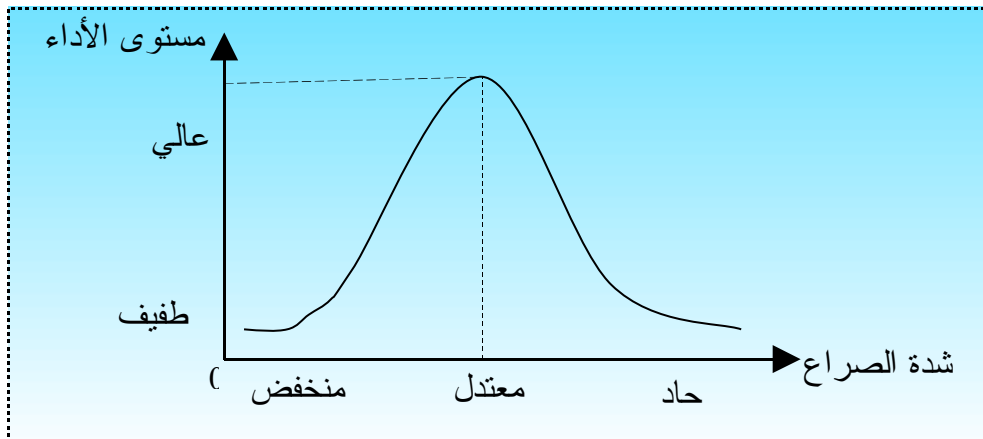
3-يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد ما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن وكثيرا ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توافق لوجهات النظر المتعارضة.

4-زيادة معدل الأداء لدى الأفراد مما يرفع من إنتاجية المنظمة وبالتالي فإن الصراع يعود بالنفع ماليا على المنظمة، وقد توصلت دراسة قام بها كل من : John M.lancevich and Michael T.Matteson إلى وجود علاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء في المنظمات، ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث اداء مرتفعاً في حين ينخفض الأداء على جانبي المنحنى أي عندما يكون الصراع منخفضاً.

وهذا ما يفسر بالركود والكسل وقتل روح المبادرة والإبداع أما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطل العمل ويصبح المناخ تنظيمي مشحوناً مما يؤثر على أداء الفرد¹.

والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة من خلال منحنى ذو بعدين (شدة الصراع، مستوى الأداء)

الشكل رقم (02) : العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء



La source : John M.lancevich and Michael T.Matteson , Organizational behavior and Management ,3ed ,homewood,irwin,p 306

ثانيا : على مستوى الجماعات

1-الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.

2-ينتج عن الصراعات زيادة الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي زيادة تماسك أعضاء الجماعة².

3-تبذل الجماعات جهودا لمواجهة بعضها البعض، حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم، ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة³.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 261.

³ سواكري طاهر، مرجع سابق، ص 59.

- 4- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل.
- 5- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل جماعة التحديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعة، والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة، من حيث قدرته على مواجهة المشكلات وقدرته على التأثير في الآخرين¹.

ثالثا: على مستوى المنظمة :

- 1- تشجع الصراعات على التفكير في حلول إبداعية (غير التقليدية) للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة .
- 2- يشجع الصراع على اكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال دراسة الصراع وتحديد أسبابه.
- 3- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي اللازم في المنظمة².
- 4- الصراع يدعم اتخاذ القرار بالمعلومات ويبحث فيهم روح التحدي مما يدفعهم لإصدار قرارات أفضل تدعم ولاء الأفراد للمنظمة ومبادئها.
- 5- يكشف الصراع عن وجهات النظر المتباينة التي تدفع المنظمة إلى الأفضل بسبب استفادتها من مهارات وخبرات أفرادها ورصيدهم المعرفي المتنوع³.

ب- الآثار السلبية للصراع

- للصراع آثار سلبية متعددة على كل مستويات المنظمة، خصوصا إذا كان الصراع ذو حدة كبيرة ولم يتم التحكم فيه في الوقت المناسب ومن أهم الآثار السلبية للصراع ما يلي:
- أولا : على مستوى الفرد

- 1- يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد بسبب الضغوط المستمرة والإرهاق العصبي، مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات وسلوكيات سلبية للفرد باتجاه محيطه.
- 2- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب النزاعات والصراعات المستمرة وشعور الفرد بالتوتر يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد⁴.

ثانيا : على مستوى الجماعة

- 1- التفكك الجماعة وظهور التكتلات داخل الجماعات الواحدة .
- 2- إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة .

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 122.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 261.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 322.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

3-حدوث الكثير من الصراعات التي يسودها قيم العصبية والانتقام مما يؤدي إلى القضاء على روح التماسك والأخوة في الجماعة¹.

4-ضعف الاتصال: يؤثر الصراع الحاد على أنماط الاتصال سلبا بين أفراد المنظمة وتشير الدراسات إلى أن الصراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين، ويترتب على ذلك سوء فهم في انجاز المهام والأنشطة خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك فإن الصراع يترتب عليه أيضا تحريف وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل، وعدم الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات².

ثالثا : على مستوى المنظمة

1-يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال، نتيجة للصراع أو نتيجة محاولة علاجه مما يفوت الفرصة أمام تقدم المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة في الوقت المحدد وبتكلفة اقل .

2-انخفاض الإنتاجية بسبب حدوث الصراعات بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وفقدان ثقة الزبائن وولائهم للمنظمة.

3-عدم الدقة في صنع القرارات، لان صنع القرار يتطلب وجود معلومات دقيقة ووضوح الرؤية للقائد، وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وتحف الرسائل وكذا عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، مما يجعل قيادة المنظمة تتخذ قرارات غي دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة³.

في بعض الصراعات التي تحدث بين جماعتين والتي تتخذ صورة النصر والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر ولا يمكن إلا أن يكون هناك فائز واحد ولذا تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام والذي قد يضع حد لحياة المنظمة⁴.

المبحث الثاني: إدارة الصراع

اهتم العلماء والباحثون بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، من منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة المعاصرة، وبالتالي الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع. إن إدارة المنظمة تمارس دورا فعالا في التقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كبيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، لاسيما وأن تطور نظريات المنظمة، وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيأ للإدارة بعض سبل معالجة الصراع.

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 122.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2005، ص 87 .

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 64 .

⁴ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 123.

وسوف نتعرض في هذا المبحث لماهية إدارة الصراع وتطورها في الفكر الإداري ثم الوظائف الإدارية لإدارة الصراع و في الأخير نعرض أهم أساليب ومراحل إدارة الصراع .

المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع

بينت الدراسات السابقة حول السلوك الإنساني أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له أثر سلبي دوماً بل له قيمة إيجابية للتنظيم، فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة الصراع، وفي ما يلي نقدم المفهوم الدقيق لإدارته، وأهم الأساليب الناجعة في ذلك.

الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين " ¹ .

إذاً فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين. أما تعريف إدارة الصراع فيمكن أن نورد التعاريف التالية:

تعريف محمد القريوتي:

"إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة" ²

تعريف محمود سلمان العميان :

" هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ذلك ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعماً" ³.

اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من اجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخير كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولاً إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع .

الفرع الثاني: العوامل المساعدة في إدارة الصراع

عند حد معين من الصراع، يصبح واجباً على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضع حد للصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لتخفيف حدته وذلك حسب مستوى ودرجة حدة الصراع، نذكر منها⁴:

➤ الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن أن يكون له نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 4.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 206 .

³ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381 .

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

- العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها صراحة، وفقا لمبدأ حرية الرأي .
 - وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك.
 - توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشتها مع الآخرين.
- وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية¹:

1-تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقة لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.

2-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة

وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع، فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3-التوصل إلى حلول حقيقة يمكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

4-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد

يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

المطلب الثاني: الصراع في الفكر الإداري

إن اهتمام الإداريين بمشاكل السلوك التنظيمي بدأ منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، إلا أن دخول الإنسان عصر الصناعة أدى إلى ازدياد تلك المشاكل، وبشكل خاص، اكتشفت الإدارة أن تحقيق درجة عالية من الإنتاجية يتطلب التصميم المنتظم للمنظمة، لذا فإن دراسة ظاهرة الصراع بصفة عامة ليست جديدة، فقد لقيت درجة متفاوتة من الاهتمام من قبل المهتمين بالعلوم الإنسانية، كما حظيت ظاهرة الصراع في المنظمات باهتمام بالغ لدى علماء الإدارة نتيجة لازدياد حجم هذه المنظمات، وتعدد أهدافها، ويرتبط تطور الصراع بالتطور التاريخي للفكر الإداري بمختلف مدارسه الإدارية، التي لها وجهة نظر خاصة في الصراع، ولها إسهاماتها الفكرية في حله.

الفرع الأول: الصراع في ظل المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول السلوك التنظيمي، حيث افترضت أن الأفراد كسالى، وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 381، 382 .

عقلانيين وأنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلاني وقوي على العاملين¹.

أما بالنسبة للصراع، فقد كانت الفلسفة السائدة خلال تلك المرحلة ترى أن وجود الصراع في المنظمة دليل على مرضها وسوء تسييرها، ذلك انه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التقنيات مناسبة لتحقيق الأهداف، وكان توزيع الموارد عقلانيا فان ظهور الصراعات يعد أمرا سلبيا ولا مبرر له²، وأن كل أنواع الصراعات ضارة بالمنظمة، وعلى القيادة والإدارة التخلص من هذه الصراعات، بقمعها، وطرد الأفراد أو الجماعات التي تتصارع بأي وسيلة، حتى ولو استلزم الأمر استعمال القوة للقضاء على الصراع بجميع أشكالها.

من خلال وجهة النظر هذه فان محاولات تقليل الصراع أخذت شكل الإخماد أو القمع، ولكن لسوء الحظ فان الإخماد قد ينجح ظاهريا، إلا انه لا يتعامل مع الجذور الأصلية والأسباب المغذية للصراع، ومن ثم يعطي الفرصة لإثارته مرة أخرى وبشكل حاد جدا واشد تدميرا إذا ما توفرت الظروف السانحة لذلك.

الفرع الثاني: الصراع في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

من روادها التون ما يو (Mayo) (1924) الذي قام بما يسمى بتجارب هاوثورن، وتفترض هذه المدرسة بان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس الصراع، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع الجماعة العمل، ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها³.

إن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على جماعات العمل، وافتراضها بأنها تعمل بتعاون وتفاهم، وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين، فهي بذلك تتجاهل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد الناتجة عن الاحتكاك والتعارض في الأهداف، كما أغفلت وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهم.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس السابقة لم تنظر إلى الصراع كواقع معاش ولم تعطي له درجة من الأهمية، إذ ترى أن جو التعاون يسود المناخ التنظيمي في المنظمة، بمجرد انتماء الأفراد لجماعات رسمية (نقابة) أو جماعات غير رسمية⁴.

الفرع الثالث: الصراع في ظل المدرسة السلوكية

استعملت المدرسة السلوكية مفاهيم علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، ومن أهم روادها سايمون صاحب كتاب (السلوك الإداري)، ورنسس ليكرت، وإبراهيم ماسلو، وفريدريك هرزبرغ، وفي هذه المرحلة تم التوصل بان الصراع ظاهرة طبيعة بين الأفراد والجماعات، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته، وان جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تحتوي في داخلها على

¹ جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002، ص 6.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 202.

³ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 45.

⁴ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 56.

شكل من أشكال الصراع، ويتجه الفكر السلوكي إلى ضرورة إدارة الصراع، فعلى الإدارة في المنظمة إن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء أهداف، وظروف المنظمة، ويكون على الإدارة أن تتدخل عندما يزيد الصراع عن المستوى المرغوب فيه.

وترى المدرسة السلوكية أن الصراع يظهر عندما يحاول التنظيم فرض ذاته، وأهدافه وسياساته وقيمه على الأعضاء العاملين فيه، وفي نفس الوقت يحاول الأعضاء فرض رغباتهم وشخصياتهم، وحاجاتهم على التنظيم، لذا تحصل نشاطات غير متجانسة، وتؤدي إلى ظهور الصراع، مما يهدد كيان التنظيم، وعملية التدخل ما هي إلا محاولة إحداث التجانس، فهي تعمل على تغيير السلوك الفردي، والجماعي، والتنظيمي، بحيث تسعى في اتجاهات غير متضاربة¹.

الفرع الرابع: الصراع في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

تمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة، بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين أفكار المدارس الثلاث السابقة (الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والسلوكية) ومن أهم النظريات التي يمكن إدراجها في هذا الاتجاه، نظرية النظم، ونظرية نظام الإدارة اليابانية.

واعترفت هذه الاتجاهات أن سلوك الفرد داخل المنظمة محكوم بعدد من العوامل التنظيمية والخارجية، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كمحددات لسلوك الإنسان في التنظيم، وذلك أن حاجات الإنسان متعددة، ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية أو الفنية أو الاجتماعية بل تشملها جميعا.

ففي هذه المرحلة أصبح ينظر للصراع على أنه - وبمستوى معين - ليس مقبولا فحسب وإنما شرط ضروري لاستقرار التنظيم، وزيادة نشاطه، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التعبير والتكيف سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يوجد نوعا من التحدي والتنافس ويحرك السلوك والحمود ويشير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة، وتعديل المواقف والسلوك².

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع

تتكون الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها، و تضم إدارة الصراع: تخطيط الصراع، و تنظيم الصراع، و توجيه الصراع، الرقابة على الصراع.

الفرع الأول: تخطيط الصراع

يعرف التخطيط بأنه " تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الوسائل العامة و مفاتيح و مجالات النتائج و وضع الأهداف و صياغة السياسات و البرامج و الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"³.

¹ هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 52.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 202.

³ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع إلى التعرف مسبقاً على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط و من هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضاً.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائياً، بل من أجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معاً، إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء و الهادف و تتضمن مهام تخطيط ما يلي¹:

❖ تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

❖ تحديد المجالات التي يشملها العمل و العلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل آخرين.

❖ تحديد البرامج و السياسات التي يمكن إتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها.

❖ توقع المشكلات و المعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع و تقلل من أداء و الفعالية على المستويات المستهدفة.

❖ تحديد أولويات المهام و تتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الصراع تبني على التوقعات، والتنبؤات بسلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية مما يجعلها في غاية الصعوبة، نظراً لغموض سلوك الفرد والجماعة من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

الفرع الثاني: تنظيم الصراع

توجد عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها :

تعريف نيومان²: "التنظيم هو عملية تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

إذاً فالتنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال . وتنطوي مهام التنظيم فيما يلي³:

❖ تحديد و تحليل و تصميم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في وظيفة التخطيط.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 653 .
² مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب الفني، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنت، 2008، ص 47
³ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 263 .

❖ تجزئة و تصنيف و إعادة تجميع الأنشطة السابقة وفق معايير مناسبة في مجموعات محددة على نحو يساهم في تحقيق الأداء الفعال للأنشطة.

❖ بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة و يحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأفراد و الوحدات داخل و خارج المنظمة.

تلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد و تشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة و من ثمة تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والمهادف ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانه التدخل في الصراع ا لهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين . وتتوج عملية تنظيم الصراع بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد و الجماعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرن ومتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع، خدمة لمصالح المنظمة بالدرجة الأولى و الأفراد بالدرجة الثانية .

وتجدر الإشارة إلى انه في النظرية الحديثة للإدارة أصبح إعداد الهيكل التنظيمي و إعادة هيكلته يخضع لعدة متغيرات و أسس منها التنظيم غير الرسمي الذي أثبتت الدراسات انه موجود في المنظمة إلى جانب التنظيم الرسمي وله آثار على أداء المنظمة و هم منبع للصراعات كما اشرنا في أسباب ظهور الصراع. لهذا يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي و استغلاله لمصلحة المنظمة من خلال تسخير أفراد و معرفة قادته الأكفاء وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة في التنظيم الرسمي.

الفرع الثالث: توجيه الصراع

ويعرف التوجيه بأنه هو "عملية إرشاد و تحفيز المرؤو سين لضمان تحقيق الأهداف بفعالية و ذلك بتحديد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد و من ثم سلوكهم"¹.

يمثل التوجه عموما عملية اتصال مستمرة بين القيادة والفرد أو الأفراد القائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة حسب المخطط، و تتضمن عملية التوجيه كل من القيادة و الاتصال و التحفيز.

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي و حدته و الظروف المحيطة به، و تزويد مختلف قيادات و الأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، و تمكين القيادة و المشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المخطط، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار و الصلاحيات بينهم²، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يلي:

❖ متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة .

❖ تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 373 .
² علي السلمي، مرجع سابق، ص 655.

❖ تمكن أفراد المنظمة و ذلك بتزويد هم بالصلاحيات التقنية و الإدارية و البشرية للقيام

بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية .

أساليب توجيه الصراع: تتعدد أساليب توجيه الصراع ونذكر منها :

❖ إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعد نوعا من التوجيه فتعطي هذه الطريقة نتائج طيبة

عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية¹.

❖ الاعتماد على الاتصالات المستمرة الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل.

❖ تشجيع التقويم الذاتي من أفراد المنظمة، و مناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي².

الفرع الرابع: الرقابة على الصراع

هي قياس و تصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت³.

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية و من ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة و تعديل الأنشطة التنظيمية تجاه الأهداف. تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في الآتي⁴ :

❖ وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء و عمليات التنفيذ.

❖ قياس الأداء الفعلي: و ذلك لتحقيق من مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوبة إنجازها، و

تكون عملية القياس صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية و الكيفية.

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الأداء

والمعايير .

❖ التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و ذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

عن انحرافات جوهرية غير مقبولة .

إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة أو التوقيت و تظهر هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف أخرى خارجية، مما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع و أسبابه و أطرافه و مدى خطورته و السعي لإيجاد السبل و الآليات المناسبة للتخلص منها و تحقيق تحسين للصراع الهادف .

ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجيهات الرئيسية و النتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته وتستمر إدارة الصراع في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد و تفعيل برامج تحسين و تطوير و توجيه الصراع لخدمة أهداف المنظمة، كذلك العمل على انتقال

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 123.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 657.

³ مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب الفني، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنت، 2008، ص 40.

⁴ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 411 .

إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة .

المطلب الرابع: أساليب ومراحل إدارة الصراع

أثمرت جهود علماء السلوك التنظيمي في السنوات الماضية عن استحداث بعض الأساليب التي تساعد المنظمات على تخفيف الصراع ولقد أبدت منظمات الأعمال، اهتماماً بهذه الأساليب بسبب زيادة حدة التوترات في أماكن العمل، وتعتبر الدراسات الميدانية أهم مصدر لإيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتحديد أهم المراحل التي تمر بها عملية إدارة الصراع كخطوات أساسية لتحديد الإستراتيجية المناسبة لتخفيف الصراع.

الفرع الأول: أساليب إدارة الصراع

تناول العديد من الباحثين أساليب متباينة لإدارة ومواجهة الصراع، وتختلف هذه الأساليب على حسب وجهة نظر الباحث، وفيما يلي أهم الدراسات والتي تعرضت لإدارة الصراع من باب الاختصار.

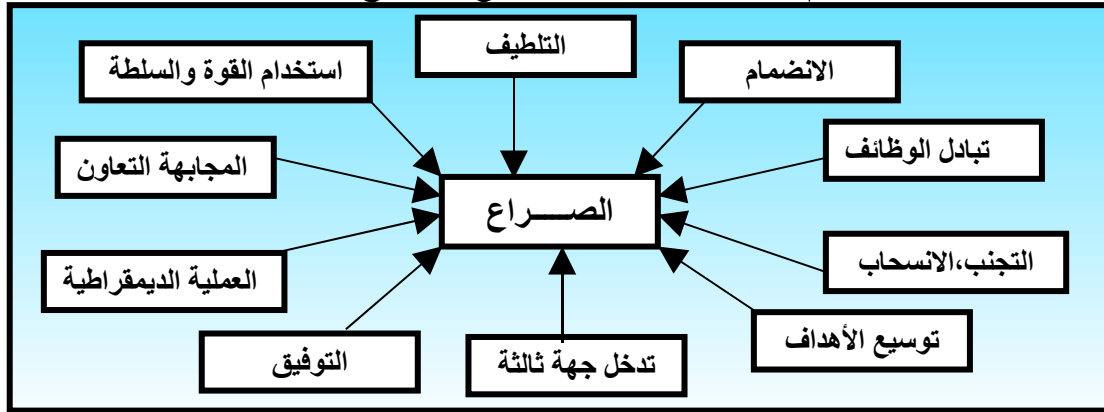
1- دراسة بليك وموتون (1964) :

تتعدد وتنوع أساليب حل وإدارة الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون ويمكن تلخيصها في الشكل رقم (03) وهي كما يلي¹ :

- أ- الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها بإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر .
- ب- التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.
- ج- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع.
- د- التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية.
- هـ- التدخل من جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى غير جهتي النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
- و- الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة.
- ز- العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات .
- ح- تبادل الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل .
- ط- توسيع الأهداف : أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية، بحيث يمكنهم التعاون على تحقيقها.
- ي- المجاهدة: أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، من أجل التوصل إلى قرار واقعي.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 309.

الشكل رقم (03): أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون



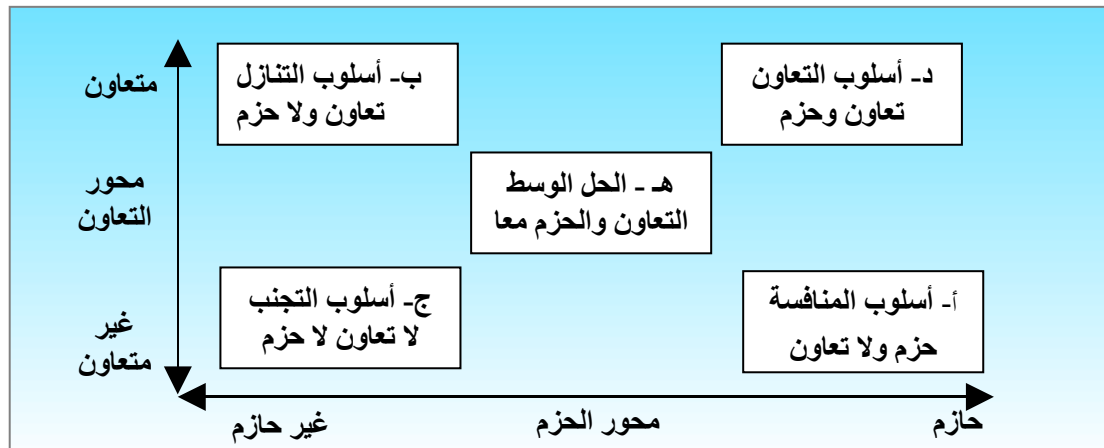
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 309 .

2- نموذج توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) :

يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة الصراع، وهما¹:

- بعد التعاون: ويتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون.
- بعد الحزم أو الجد وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم.

الشكل رقم (04): نموذج توماس وكلمان لأساليب حل الصراع



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 385.

شرح الشكل رقم (10) :

ونفسر كل حالة من الحالات الخمس الناتجة من تقاطع المحورين² وهي:

- 1- أسلوب المنافسة: وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيم مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية .

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 385 .

² هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سابق، ص 73 .

2- **أسلوب التنازل:** وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين، وحل الصراع دون تصعيد.

3- **التجنب:** إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين، ويتفادى الصراع مع الآخرين ويتناسب هذا الأسلوب عندما يتوصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذي أهمية.

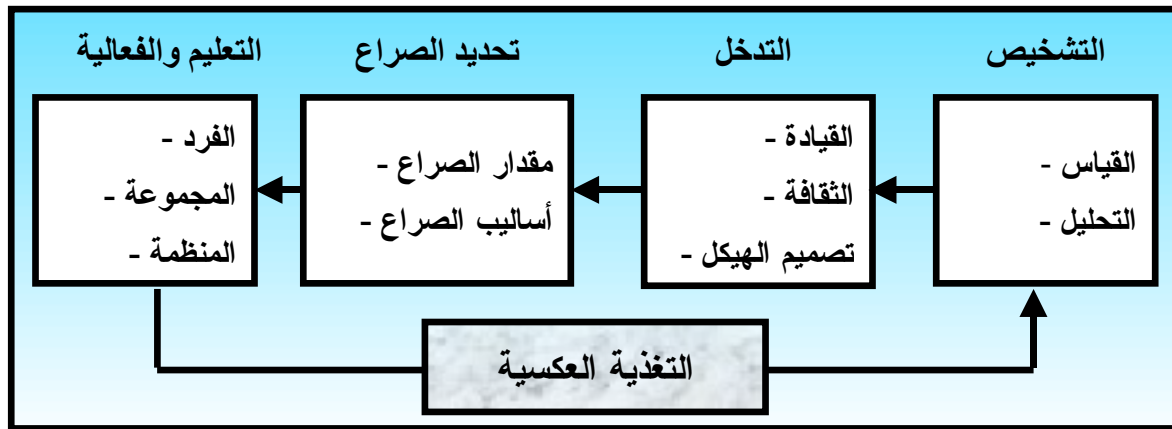
4- **التعاون:** محاولة تأمين الطرف مصالحه ومصالح الطرف الآخر، ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع لحل الصراع مهم جدا بالنسبة لكل الأطراف.

5- **التسوية:** وهو موقف وسط ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة الصراع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، وذلك بإيجاد حل مؤقت للصراع.

الفرع الثاني: مراحل عملية إدارة الصراع

تمر عملية إدارة الصراع بعدة مراحل متتابعة، باستخدام الخطوات العلمية والعملية المتبعة في ذلك، وهذه العمليات هي²: التشخيص. التدخل. تحديد الصراع. التعليم والفعالية. وتمر عملية إدارة الصراع بالمراحل المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): مراحل عملية إدارة الصراع



المصدر: هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سابق، ص 76.

شرح الشكل رقم(11):

يمكن تفسير الشكل السابق الممثل لمراحل إدارة الصراع بأن الخطوة الأولى هي التشخيص ويجب أن يتضمن قياس الصراع مثل توزيع استثمارات أو لقاءات... الخ، وتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات للوصول إلى التشخيص السليم لحقيقة الصراع، وفقا لتحليل المعطيات المحصل عليها حول الصراع تحدد الإدارة الأسلوب والطريقة المثلى للتدخل المحدد من الصراعات بالقدر الكافي، وتلعب عوامل كثيرة مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وبنية الهيكل التنظيمي دورا مهما في تحديد الأسلوب المناسب. وتعزز التعلم التنظيمي والفعالية

² المرجع نفسه، ص 76 .

التنظيمية وجعل إدارة الصراع فرصة ليست فقط لحل الصراع أو المحافظة على مستويات مقبولة منه وإنما لزيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على جميع المستويات بدءاً من الفرد مروراً بالجموعة ووصولاً إلى المنظمة بشكل كلي، ثم الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيداً من الفعالية والتعلم التنظيمي.

الفرع الثالث: إجراءات تنظيمية لإدارة الصراع

لن تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراع القائم في التنظيم فلا بد من تدخل الإدارة في حالة ازدياد شدة الصراع بين الأطراف عن الحد المقبول أو في حالة انخفاض شدة الصراع عن المستوى المرغوب. ومن أهم الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمعالجة الصراع ما يلي:

أ- من أهم الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة التخفيف من حدة الصراع:

- 1- تغيير الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها أو إيجاد هدف مشترك يجعلها رغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل الصراع¹.
- 2- فتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم ككل.
- 3- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- 4- تخفيف درجة الاعتمادية بين الجماعات، وجعلها معتمدة على نفسها وذلك بتحقيق نوع من الاستقلالية.
- 5- تبادل الموظفين: إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- 6- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.
- 7- تلطيف الجو التنظيمي عن طريق موازنة أطراف الصراع لإعادة العلاقات الحسنة².
- 8- تغيير التصميم التنظيمي، إن إدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمنظمة، حيث أنه في بعض الحالات التي يكون الصراع نتيجة تداخل في الوظائف أو وجود اعتمادية بين الأفراد أو الأقسام يدفع الأطراف إلى الصراع الذي يمكن أن يتطور إلى تعطيل عمل المنظمة وربما حتى إلى تفككها، لذا تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع.

ب- الإجراءات التي تتخذها الإدارة لإثارة الصراع

إن غياب الصراع يدل على وجود خلل في عمل المنظمة، فالطبيعة الإنسانية تدفع إلى وجود الاختلاف ومن ثمة الصراع، ومن ثمة وجب تنشيط الصراع في المنظمة، إذ لا تقتصر إدارة الصراع التنظيمي على تسوية الصراعات الحادة فحسب، وإنما تشتمل أيضاً على إيجاد الصراعات المعتدلة المعقولة لما لذلك من فوائد عديدة³.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 206 .

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 383 .

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 73 .

إن إثارة الصراع يعد مهمة صعبة بسبب إن هذه الإدارة التي كانت إلى عهد قريب تسعى إلى قمع الصراع، أصبحت اليوم غير مقبولة وهناك عدة إجراءات لإثارة الصراع نذكر منها¹:

1- تغيير ثقافة المنظمة: وهي غرس ثقافة الصراع البناء والمفيد و انه مكافئاً شرعياً ومقبولاً في المنظمة. وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب.

2- نقل المعلومات والتوجهات الإدارية مثيرة عبر الاتصال الرسمي للمنظمة، مثل احتمال تسريح العمال أو جذب عمال جدد يصبحون جدد منافسين، مثل هذه المعلومات قد تدفع العمال الكسالى إلى العمل وابتكار الأفكار الجديدة.

3- التعيين من خارج المنظمة: وذلك بجلب مدراء وأفراد من ثقافات تختلف عن ثقافة الأفراد الحاليين.

4- قد القرارات: بأن يقوم عضو أو أكثر بالنقد وبالتحدي لبعض الأعضاء، أو المواقف وينتقد البدائل التي تم وضعها، فمثل هذا النقد من شأنه أن يدفع إلى ظهور أفكار جديدة وخلاقة وغير اعتيادية تسهم في جودة صنع القرار.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، إن انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل. ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناءاً عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخره، وفي تركه للعمل نوفي طريقة احترامه لقائده ولأنظمة المنظمة.

ولإلمام بهذه الفكرة وتوضيح معالم الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال هذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى المطالب التالية: - المطالب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه.

- المطالب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

- المطالب الثالث: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه.

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي منذ الأربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من لدن العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف المعرفة الإنسانية لما يتسم به الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في توجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

¹ هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سابق، ص 79.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي انطلاقاً من مفهوم الرضا الوظيفي، ثم المراحل التي يمر بها عملية الرضا الوظيفي باعتباره عملية تتكون من عدة مراحل (عناصر) مرتبطة ومتشابكة ومتداخلة، وليس كنتيجة مفردة تحدث دفعة واحدة.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بحالية نفسية يشعر بها الفرد باتجاه وظيفته داخل المنظمة، وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر. إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إيجاد مفاهيم وأسس الرضا الوظيفي وإخضاعه لمبادئ البحث العلمي المنهجي، وكان لكل رأي وحججه التي يدافع بها عن تعريفه للرضا الوظيفي، فما هي أهم تعاريف الرضا الوظيفي؟

أ- تعاريف الرضا الوظيفي

أوردنا عدة تعاريف للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة الرضا الوظيفي، ونذكر منها :

أولاً: تعريف هوبوك "hoppock"¹:

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

ثانياً: تعريف ويليام "william.j" وآخرون²:

"الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً".

ثالثاً: تعريف أحمد صقر عاشور³:

"الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل". وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية :

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

من خلال التعاريف التي تقدم ذكرها يظهر بوضوح اختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه بسلوكي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية، والاتجاه السيكلوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسلوكية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

حيث أن تعريف كل باحث يركز على اختصاصه، وتعدد جوانب الدراسات التي تم تناول الرضا الوظيفي.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 195.

² خليلي احمد ، مرجع سابق، نقلاً عن:

² William j et autres, La gestion des ressources humains , MC graw hill , quebec , 1985, p 37.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 52.

ب- تعريف الرضا الوظيفي:

بالرغم من اختلاف التعاريف واتجاهات الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث انقسمت التعاريف حول الحاجات المؤدية إلى الرضا الوظيفي فهناك يرى أن الطريق إلى الرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المادية. أما بعضهم فيرى أن الطريق للرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المعنوية العاطفية، إلا أن هذه الاختلافات في عمقها متقاربة إلى حد كبير، وذلك من حيث النظرة الشاملة حول مفهوم الرضا الوظيفي من جانب الفرد كوحدة أساسية في المنظمة والمقرر الأول والأخير لمدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

في ظل هذا الاختلاف القائم يمكن أن نورد التعريف التالي:

فكلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني

أيضا الإشباع (Satisfaction des besoins) أي إشباع الحاجات¹.

أما كلمة الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، والمصطلح المركب (الرضا الوظيفي) أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل وكلها تحمل نفس المعنى، وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي هو: شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.

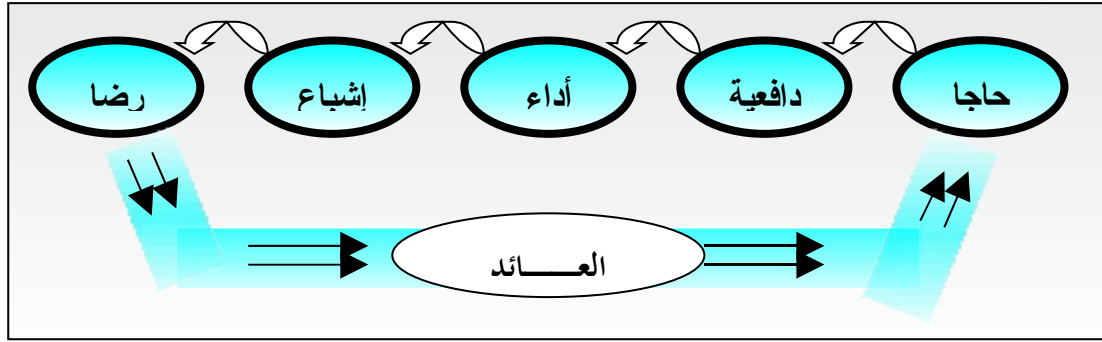
الفرع الثاني: مراحل حدوث الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله، أي نوع المناخ التنظيمي السائد بها، والمناخ التنظيمي الملائم هو "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتميزه من غيره من المنظمات"².

وبالتالي فمن الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لما ننظر لرضا العامل على أنه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أورد فعل تقويمي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إلى إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومتراصة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي³:

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006، ص 1096.
² عبد الوهاب سويس، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، المجلد 2، 2008، ص 65.
³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 362.

الشكل رقم (06): ديناميكية عملية الرضا



المصدر: شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 42.

شرح الشكل رقم (06):

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- 2- **الدافعية:** تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- 3- **الأداء:** وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء و سيلته لإشباع تلك الحاجات¹.

4- **الإشباع:** هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.

5- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن عمله،

باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابله من الحوافز والمكافآت القادرة على إثارة الرغبة الذاتية للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء من خلال رضاه عن العمل وشعوره بجوانب تلك الرغبة فيه. بعد أن كان سائدا فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كافية لتحقيق الرضا للعامل (حركة الإدارة العلمية) فإن تطور الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال أثبتت العكس حيث تؤكد أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل هو بنية نفسية اجتماعية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقه في تحديد مستوى الرضا لدى العامل².

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 30 .
² شهرزاد لبصير، شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2001/2002، ص 67.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فانه يمكن أن نصفها إلى قسمين حسب مصدرها أحدهما مسببات والعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد ذاته.

أ- المسببات والعوامل التنظيمية

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فان كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها :

أولاً: نظام العوائد:

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من اجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب¹. وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

1. الأجر

يلعب الأجر دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصاً إذ عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من اجل تحقيق حاجاته الأساسية (الفسولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعد ها فريد يك تايلور (1912)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساساً ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد²، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.

لقد أجريت عدة دراسات لإثبات وجود علاقة تأثير بين الأجر والرضا نذكر منها على سبيل المثال ففي الولايات المتحدة الأمريكية (Handelsman, Stewart, Suaper, 1941) (Miller, 1941)، (Thompson, 1939)، (Smith, Kendall, 1963)، (Bernett, 1952) و (Denerley, Marriott, 1955) وكلها توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، أي "كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية غير الوظيفة المسنودة له كوسيلة لإشباع الحاجات المادية"^{3 4}.

2. الحوافز

يعرف التحفيز على أنه "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها"⁵.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202 .

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 277.

³ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 154.

⁴ بوخلف خديجة، اثر الترقية الموضوعية و غير الموضوعية على أداء المشرفين و على الرضا الوظيفي للاتباع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 126.

⁵ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة، ص 113.

وهناك عدة أنواع للحوافز نذكر منها:

«الحوافز المادية : مثل الزيادات في الأجر والعلاوات، توفر ظروف عمل مناسبة.

«الحوافز المعنوية الايجابية : مثل تدريب وتطوير العاملين، منح أو سمة أو شكر وتقدير العاملين المبدعين، تمكين العاملين، منح المزيد من الحرية.

«الحوافز المعنوية السلبية : تتمثل في معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا أو معنويا، إذ يختلف الأفراد في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي، فهناك من يستجيب للحفز الايجابي، وهناك من يستجيب للحفز السلبي كالحصم من الأجر، أو تحويل مكان العمل.

يؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد . فإذا تقرر منح مكافئة لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازا مميزا في عملهم، أما إذا تم منح المكافئة بنسب متفاوتة وذلك حسب الانجاز فان كل فرد سيشعر بمقدار المكافئة الممنوحة له².

3. الترقيات

تقدم الترقية لها ما لكل من الفرد والمنظمة لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عاليين³، فإدراك المنظمة لأهمية الترقية يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد، وتشير عدة دراسات (نظرية التوقع لفروم Vroom) إلى وجود علاقة ايجابية بين الترقية والرضا، فالفرد حتما يسعى إلى تحقيق طموحه في الارتقاء من منصبه و سيشعر بالرضا الوظيفي عند ذلك، فالترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافأته ماديا (زيادة الراتب) ومعنويا (زيادة الاحترام والتقدير).

ثانيا: نمط الإشراف

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم⁴. وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين هذا الأخير، ورضا المرؤوسين عن العمل، وهذا ما أثبتته دراسات كل من بريسيندين وفرانكل (Brissenden & Frankel,1922)، وكورنهاوز وشارب (Kornhouser & harp,1932)، هوبوك (Hoppock,1935)، حيث توصلت إلى إن نوع

² راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 265.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 385.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

الإشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه، من جانب آخر توصل هرزبرغ (Herzberg, 1952) إلى أن عامل الإشراف يأتي في المرتبة السادسة في الأهمية بعد الشعور بالاطمئنان، والأجور، والخصائص الذاتية للوظيفة¹.

إن نمط الإشراف له علاقة بالقيادة، والقيادة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقاً لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

ثالثاً: العلاقة مع الزملاء

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل من الرضا الوظيفي. ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلقون له توتراً، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا².

رابعاً: سياسات المنظمة

تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية³.

خامساً: تصميم العمل

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي للعمل يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة. لذا أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصراً للسعادة المهنية.

ويعتمد تصميم محتوى العمل على عدة متغيرات نذكر منها⁴:

(1) درجة تنوع مهام العمل.

(2) درجة السيطرة الذاتية المتاحة.

(3) استخدام الفرد لقدراته.

¹ يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص 14.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 149.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 203.

⁴ شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 77.

سادسا: ظروف العمل

تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزا على اثر الضوضاء، والحرارة، والرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب أو طرد للعامل.

ووفقا الفكر الحديث فانه يمكن تقسيم ظروف العمل حسب طبيعتها إلى مادية ومعنوية وهي:

1. ظروف العمل المادية

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي¹.

وبصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل فمعدل ترك العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال المتصفة بظروف عمل سيئة والعكس صحيح².

2. ظروف العمل المعنوية (الاجتماعية)

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي³.

يمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمى إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل⁴.

3. ساعات العمل

تأثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت انتهائها كثيرا في رضا العامل، فالقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الأفراد مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يرى نفسها يستطيع العمل فيها بأكثر حماسا

¹ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 151.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 276 .

³ جمال الدين محمد المرسى، ثابت بد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 66.

⁴ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 152-154.

وإبداع، وبناء على ذلك توصلت العديد من دراسات الباحثين المختصين إلى انه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل¹.

ب- المسببات والعوامل الشخصية

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أولاً: احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم².

ثانياً: المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

ثالثاً: الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكون مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية³.

رابعاً: تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل، وفي التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما الأفراد الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فوراً والضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يكونوا مستائين من وظائفهم⁴. ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 275 .
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2000، ص 243 .
³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 243 .
⁴ محمد سعيد نور الدين، شوقي شوقي، 2005، تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 192.

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). * اختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	* مدة وتوقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة والإشراف.	* من حيث أداء العامل للوظيفة * الشعور بالإنجاز * الأجر والحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	* عامل السن. * الأقدمية في العمل * نوع الجنس. * المستوى التعليمي. * أهمية العمل للعامل. * شخصية العامل (إنتاجاته، قيمه، معتقداته، وطموحه).

الفرع الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل. إن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، في الوقت الحاضر ومع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية والرضا.¹ الخ¹ وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي، يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:

أ- أساليب القياس الموضوعية للرضا

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها². ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشرا هاما عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 403.
² صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003، ص 35.

أولاً- الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج،

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي¹ :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

بحيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
 - متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة .
 - عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسومية.
- يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة) وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يولد الغياب مبرراً كوجود ظروف طارئة (مرض) ولا علاقة للرضا بها إطلاقاً، فلي كل غياب يفسر انه دم رضا الفرد، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضاً، وهذا ينطبق على تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه²: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

ثانياً: ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل³.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 405.

خليلي احمد ، مرجع سابق، نقلاً عن²1

Bélanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983, p282.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 406.

الفصل الأول مدخل نظري حول إدارة الصراع و الرضا الوظيفي

وعليه فإن البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك العمل على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

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

ونقتصر وطيفه هذا المقياس على الشبهة بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الاسباب الحقيقية التي أوجدته، وهذا يعتبر احد أهم عيوب هذا المقياس.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي، والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة¹، إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.

ب- أساليب القياس الذاتية للرضا

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل²، ولاستقصاء آراء الباحثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة الباحثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).

أولا: الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا³:

– إستبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل..)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي. صمم هذا الاستبيان كل من: Davis, Engle, Lefquist Weiss.

– إستبيان بيان الرضا الوظيفي : (Inventaire de satisfaction questionnaire)

¹ صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 36.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198.

³ خليلي احمد ، مرجع سابق، نقلا عن:

J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982, p229,230.

و هو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، و صممه كل من ViaTor و Laroche.

– إستبيان الرضا عن الأجر : (Pay : Satisfaction Questionnaire)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر. إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سر الآراء لذا يجب تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر ومحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل¹.

ثانيا: المقابلة الشخصية

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام²، وبهذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها³:

- 1- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
 - 2- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
 - 3- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
 - 4- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.
- غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

المطلب الثالث: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر والسلوكيات التي تظهر في المنظمة له آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمنظمة، لا يمكن تجاهلها وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المنظمة بموضوع الرضا الوظيفي ون المهم اعتبار الرضا الوظيفي بمثابة أحد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى فيع من الإنتاجية أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل أو غيرها⁴.

و في المقابل فإن شعور الفرد بعدم الرضا له آثار ونتائج على أداء الفرد والمنظمة ما، وظهور عدة اضطرابات وسلوكيات من شأنها عقلة سير العمل في المنظمة ومن خلال هذا المطلب نتعرض لآثار المترتبة عن كل من الرضا وعدم الرضا الوظيفيين

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 408.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 199.

³ عبد العزيز بوخلخال، إبراز دور الاستقصاء بسبر الآراء كأداة لقياس أداء المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 36.

⁴ يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الأول نتائج الرضا الوظيفي:

هناك عدة نتائج ايجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة نذكر منها:

أ- مستوى الأداء

يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية من أهم أولويات المنظمة، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي "كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"¹. اتسمت العلاقة بين الرضا والأداء بكثير من الغموض فبعد أن كان الاعتقاد سائد بان الفرد الذي يؤدي عمله على أعلى المستويات فهو يشعر حتما بالرضا والقناعة بهذا العمل، ظهرت دراسات وتفسيرات تقلل من حتمية هذه العلاقة، وإبراز أهم الاتجاهات الفكرية يمكن تلخيصها في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

أولاً: الاتجاه الأول (التقليدي)

يرى أصحاب هذا الاتجاه بوجود علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي (مستقل) والأداء كمتغير الأثر (التابع)، وتبرير هذه العلاقة السببية هي "إن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه"². لقد اعتمد أصحاب هذا الاتجاه على أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي تهتم بالجانب الإنساني وتفسر بذلك سلوكه وأدائه على قدر مشاعره واتجاهاته للعمل والمنظمة، غير انه في الواقع لا توجد علاقة حتمية بين الرضا والأداء فمثلا الفرد الذي مستوى أدائه مرتفع ليس لأنه يشعر بالرضا الوظيفي وإنما لخشيته من فقد عمله أو خوفا من العقوبة كما هو حاصل في المنظمة العسكرية.

ثانياً: الاتجاه الثاني

لقد قام فروم (vroom) عام 1964 بتفحص نتائج 20 من الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، وتبين له أن معامل الارتباط بين هذين العنصرين في تلك الدراسات كان ضعيفا³. هذا ما دفع إلى إسقاط الاتجاه التقليدي، واعتماد فرض جديد مبني على قانون الأثر، الذي يعني "أن قيام الفرد سلوك معين أو تكراره له يتوقف على الأثر الذي يحدثه هذا السلوك له وإذا كانت هذه الآثار طيبة أو سيئة". فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يصل عليها الفرد من عمله بقدر ما يزيد حماسه لبذل جهد أكبر في أدائه للعمل، هذا ما يقودنا إلى اعتبار أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هي العوائد التي تحقق الإشباع، ويزداد بالتبعية رضاه والعكس فانه عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام حوافز ضعيف فان عوائده ومنافعه ستكون قليلة وبالتالي ينخفض إشباعه، ومن الطبيعي رضاه سوف ينخفض⁴.

ثالثاً: الاتجاه الثالث

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 50.

² المرجع نفسه، ص 51.

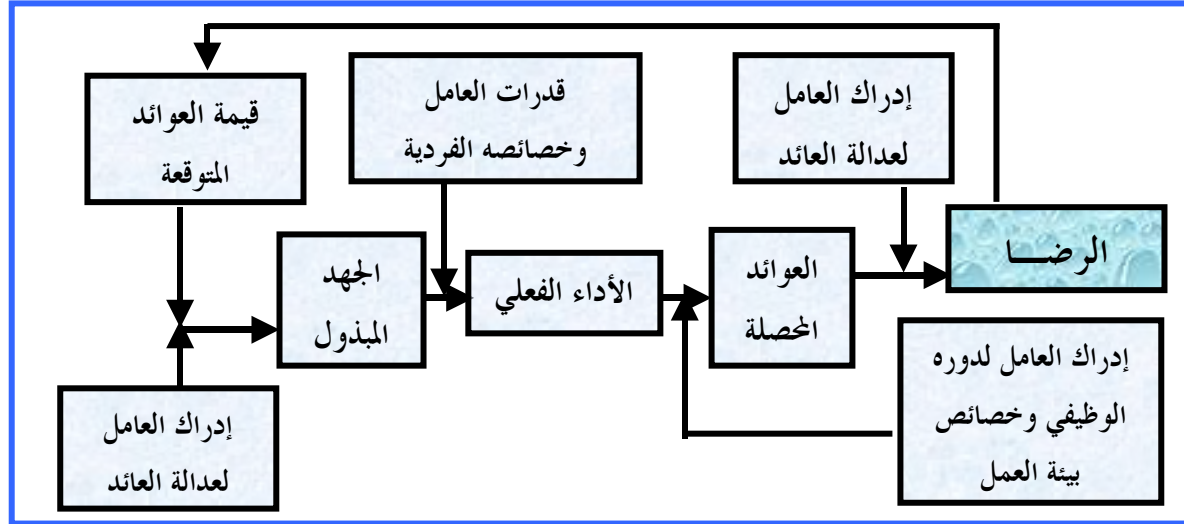
³ يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص 17.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول مدخل نظري حول إدارة الصراع و الرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة بين الأداء والرضا أكثر تعقيدا من فروض الاتجاهين السابقين فقد أصبحت العلاقة تتحدد بعدة عوامل ومتغيرات ويعتبر النموذج النظري للباحثان بورتير ولولر (Porter & Lowler 1967) أكثر شهرة وقبولا¹.

الشكل (07): نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الأداء. والرضا



المصدر : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

يقوم هذا النموذج على وجود علاقة غير مباشرة بين محددات الرضا ومحددات الأداء فالرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء. وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه فإنه يؤكد على حقيقة كون العلاقة بين الرضا والأداء علاقة معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة².

ب- الالتزام الوظيفي

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة والاستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة ويقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها³، ينعكس رضا الفرد على عمله بالالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها والولاء لها والتضحية من أجلها وهذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية التي يشعر عمالها بأنهم يكونون أسرة واحدة، يمثل المدير العام الأب، فهم على استعداد للتضحية في سبيلها وهذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية.

ج- سلوك الفرد

لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه وباتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين.

د- الصحة النفسية

¹ المرجع نفسه، ص 57.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 284.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 99.

إن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن و اكتساب الفرد صحة نفسية جيدة ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموماً¹.

الفرع الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي.

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الغياب وترك العمل والتوقف في العمل (الإضراب، والإصابات، والتمارض) والسلوكيات العدائية ككثرة الشكاوي والتخريب واللامبالاة.

أ- الغياب:

يلتحق الفرد بعمله يومياً بناء على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على العوائد، وكما اشرنا سابقاً فإن العائد يؤدي للرضا، لذا فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه ومع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب.

لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب، ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعاً ومؤكداً على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب².

ب- ترك العمل

عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل، فلا يمكن للفرد أن يستمر في أداء عمله وهو غير راض عن عمله، خصوصاً إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عملاً في منظمة أخرى تلبى احتياجاته وتحقق له الرضا، وقد أثبتت الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل. بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، يميل معدل ترك العمل إلى الانخفاض³، وهذا ما نلاحظه في الدول النامية والتي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثاً عن عمل يحقق لهم الرضا والاحترام في الدول المتقدمة.

ج- التوقف عن العمل:

ويتمثل في ما يلي:

أولاً: الإضراب: يعبر الإضراب عن حالة من الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها. أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة

¹ موسى سالم، محاضرات في السلوك التنظيمي، 04/02/2009، www.Ibtissama.com.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

³ المرجع نفسه، ص 205.

صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا وتطلّعهم إلى زيادة الأجر، وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها¹.

ثانيا: الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، وهناك العديد من البحوث أكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي².

ثالثا: التمارض: التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل لواقع المعيشي فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله³.

د- السلوكيات العدائية: وتتمثل في ما يلي:

أولا: الشكاوى: أظهرت دراسات Harris و Fleishman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته⁴. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أداؤها.

ثانيا: اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته⁵.

تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقول من إنتاجية العامل رجوعا إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقيلين، وهذا يجبرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضا الإضراب فانه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة

¹ 2 خليلي احمد ، مرجع سابق، نقلا عن: دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991ص 433.

² محمد سيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

³ دي سيزلاي أندرو مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 432.

³ مرجع سابق، نقلا عن:

⁴ Locke ,E A : the nature and causes of job satisfaction, in: Marvin D. Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, 1sted, college publishing company, Chicago, 1976.p 1332

⁵ أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس : مرجع سابق، ص 434.(بتصرف).

الفصل الأول مدخل نظري حول إدارة الصراع و الرضا الوظيفي

واضطرابها، وكذلك نفس الحال مع باقي آثار عدم الرضا . إن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دو ما متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.

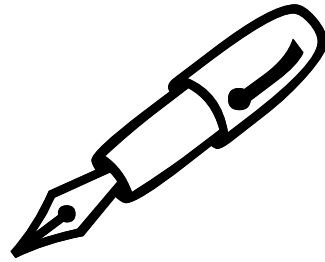
خلاصة الفصل

إن معرفة الصراع و إدارته أصبحت مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، لان كل منظمة أصبحت معنية بالصراع، ونظرا لتزايد المد العولمي والتفتح على الأسواق أصبحت البيئة الداخلية للمنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية مباشرة، خصوصا في ظل النظام المفتوح، كما أن تجاهل الصراع أو التفكير القضاء عليه فثائيا ليس حلا له بل سيزيد من خطورته و آثاره.

من خلال هذا الفصل عرضنا مفاهيم الصراع بطريقة متدرجة بدءا من تعريفه ثم أسبابه و التي تبين أنها كثيرة و متعددة، بالإضافة إلى انه لا يمكن استبعادها أو القضاء عليها، وتبين أن التنظيم غير الرسمي هو احد أهم الأسباب المنشأة للصراع بسبب اختلاف أهدافه مع أهداف التنظيم الرسمي، و ارتأينا بعد ذلك أن نتطرق إلى مراحل الصراع ثم أهم آثاره خصوصا وأن الصراع وعلى عكس المتوقع فان له آثار ايجابية كما له آثار سلبية، وما يمكن استنتاجه هو انه بإمكان المنظمة الاستفادة من هذه الايجابيات، ما دام الصراع قد أصبح أمرا ضروريا، ومن خلال المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى إدارة الصراع باعتباره سلوكا تنظيميا، وذلك من خلال تعريف إدارة الصراع و أساليب حل الصراع التي توصل إليها الباحثون، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للطرف الثاني من الدراسة وهو الرضا الوظيفي والذي أصبح محط اهتمام العلماء، وهذا ما يفسر تزايد عدد الأبحاث المتعلقة به، وقد قمنا بتعريفه ثم عرضنا مسبباته أو أهم العوامل المؤثرة فيه، والتي تم تقسيمها إلى عوامل تنظيمية أي متعلقة بالمنظمة و عوامل شخصية، وكأي ظاهرة تنظيمية فانه يجب قياسه لذا اشرنا إلى أهم الطرق المستعملة في قياس الرضا الوظيفي، ثم تناولنا آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن إدارة الصراع تستدعي معرفة خاصة واهتمام كبير من قبل الإدارة فمن خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال و الرقابة يمكن التحكم في الصراع و الاستفادة من ايجابياته و هذا موضوع الفصل الثاني، أما الرضا الوظيفي فهو احد اهتمامات الإدارة الحديثة للمنظمة المعاصر وهو يتأثر بالعديد من العوامل التي لا حصر لها، ولا يمكن تحديدها إلا بإجراء دراسة موضوعية لفئة العاملين المراد تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، و تجدر الإشارة إلى خطورة آثار عدم الرضا الوظيفي و المتمثلة في هروب العمال وضعف الأداء و تدني عملية الاتصال وهذا بالضبط ما تعاني منه المنظمة في العالم الثالث حيث يهاجر العلماء والعمال المهرة إلى الدول المتقدمة بعد أن قامت دولهم بتعليمهم و تحملت تكاليف تكوينهم ليكونوا جاهزين لبناء دول أخرى، إن إدراك هذه الحقيقة من المسؤولين يدعوا إلى التفكير مليا في ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

في الأخير لا يمكننا التوقف عند هذا الحد من الدراسة بل يجب التطرق إلى كيفية تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي. - فما هو دور كل من القيادة والاتصال والرقابة في تحقيق الرضا الوظيفي؟ وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.



الفصل الثاني: علاقة إدارة الصراع بالرضا الوظيفي

✓ المبحث الأول: القيادة واثـر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي.

✓ المبحث الثاني: اثـر الاتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

✓ المبحث الثالث: دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي.

تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم الأساسية للصراع كسلوك يظهر في المنظمة بشكل طبيعي نتيجة لعدة أسباب شخصية أو تنظيمية، لا يمكن تداركها، لذا وجب التعامل مع الصراع كظاهرة طبيعية، من خلال إدارته، وجعله يصب في مصلحة الفرد، والمنظمة معاً، وكباقي السلوكيات التي تظهر في المنظمة كان للصراع وإدارته أثر على كل المستويات التنظيمية للمنظمة، ومن جانب آخر فإن شعور الفرد ليس بمعزل عن آثار الصراع، ومعروف أن شعور واتجاه الفرد نحو عمله له أهمية خاصة بالنسبة لإدارة المنظمة، فالرضا الوظيفي للفرد يعني أنه يهتم بعمله، ولا يفكر في تركه، أو التغيب عنه، أو مغادرة المنظمة، وهذا له بعد كبير في جانب تحقيق أهداف المنظمة، إذا فالرضا الوظيفي ليس منعزلاً عن الصراع، وإدارته، وآثاره سلبية كانت أو إيجابية، ومن خلال هذه المعطيات، والحقائق تبين أنه لا بد من البحث عن العلاقة الموجودة بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي، وكيف يمكن أن نجعل الصراع كظاهرة حتمية في المنظمة يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين.

إن إدارة الصراع تعني التعامل مع الصراع بحيث يصبح هذا الصراع في خدمة الرضا الوظيفي، من خلال استعمال الوسائل المتاحة للإدارة، والمتمثلة في العوامل التنظيمية التالية القيادة، والاتصال، والرقابة رغم امتلاك إدارة المنظمة العديد من العوامل إلا أننا اخترنا هته العوامل بالضبط نظراً لدورها الفاعل في المنظمة عموماً، وفي سلوك الفرد خصوصاً، ولصلتها المباشرة بإدارة الصراع، وتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي، وهذا من مدخل إدارة السلوك التنظيمي الذي يهتم بالعوامل التي دور في تحديدي وتوجيه السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة.

والحقيقة أن هذه العوامل لها علاقة وطيد فيما بينها فمثلاً القيادة تستعمل الاتصال لممارسة الرقابة، والاتصال يمد القيادة بما تحتاجه لأداء الرقابة، والرقابة لا يمكن أن تتم إلا بوجود القيادة وباستعمال الاتصال، إذا فمن خلال هذه العوامل الثالث نحدد العلاقة التي تربط إدارة الصراع، والرضا الوظيفي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المبحث التالية:

- المبحث الأول: القيادة وأثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: أثر الاتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي .

المبحث الأول: القيادة واثـر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي.

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم، فهي المفتاح الأساسي في فعالية المنظمات، لذا يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة المقنطرة هي ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح، إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك، والتردي إلى منظمة قوية، وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تدفع المنظمة إلى التفكك، والضعف، وربما إلى الاختفاء نهائياً.

إن القيادة كمظهر من ظواهر السلوك التنظيمي متصلة في جوهرها ببعض الأنشطة التي يمارسها المدبرون، وبالأسلوب الذي يتعامل به القائد مع الرؤوسين فهو المسؤول عن تحديد، وتحويل اتجاهاتهم قصد تحقيق أهداف المنظمة، فعند حدوث الصراع داخل المنظمة فإن القيادة هي التي تتولى إدارته كونها أحد أهم العوامل التنظيمية التي تتركز عليها الإدارة لتسيير هذا الصراع، وفي المقابل فإن أفراد المنظمة يقتدون بكل تصرفات، وسلوكات القائد الذي يعتبر مثالهم الأسمى، فاهتمام القائد بمهامه، وتفاعله مع كل أفراد المنظمة يبعث فيهم الشعور بالاطمئنان .

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للقيادة ثم إلى فعالية القيادة، وأثرها على الرضا الوظيفي، وفي الأخير نبرز دور القيادة في توجيه إدارة الصراع لزيادة الرضا الوظيفي.

المطلب الأول مفهوم القيادة:

لقد تعددت المحاولات لتحديد مفهوم القيادة من خلال ظهور العديد من التعاريف، والنظريات كمحاولة لتحديد سماتها، وملامحها، ونعرض هنا صورة موجزة عن هذه التعاريف، والنظريات.

الفرع الأول: تعريف القيادة

هناك عدة تعريف للقيادة وذلك حسب اتجاهات وأفكار الباحثين الذين تناولوا موضوع القيادة نذكر منها:

التعريف الأول¹ :

" تعرف القيادة على أنها قدرة الفرد في التأثير في الآخرين، وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

التعريف الثاني² :

" القيادة هي عملية إنسانية، وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه، والتأثير من أجل حفز الآخرين، وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر، والمهددات المحيطة بها".

¹ سهيلة عباس القيادة الابتكارية، والأداء المتميز، دار، وائل للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 12 .

² علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 708.

نلاحظ أن التعريفين السابقين اعتمدا على اعتبار القيادة عملية تأثير من طرف، واحد (القائد) على مجموعة من الأفراد (المرؤوسين)، في حين أن عملية القيادة لها دور اجتماعي، وتنظيمي رئيسي يقوم به القائد أثناء عمله مع غيره من أفراد الجماعة .

إذا يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية متبادلة بين القائد، ومرؤوسيه للوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد، والمنظمة"¹ .

الفرع الثاني: نظريات القيادة

إن القيادة ظاهرة معقدة نظرا لما يحيط بالشخصية القيادية التنظيمية أو الفرد القيادي من مشاكل متنوعة، هذا ما يجعل أكثر علماء السلوك التنظيمي، والإدارة يبحثون في تفسير، وتحليل ظاهرة القيادة، وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة، وأهم السمات التي تفسر مظهر القيادة أو عملاتها الكثيرة، لذا تعددت النظريات حول ماهية القيادة، وطرق اكتسابها، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث نظريات رئيسية هي :

أ- نظرية السمات الشخصية²:

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات، والخصائص التي تفسر القدرات القيادة عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وهو القائد الذي يحتل مكانة، ومترلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للاعتراز، والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الانجاز، والتكيف الاجتماعي، ومن بين السمات التي يتصف بها هذا النوع من القيادة :

❖ الصفات البدنية: وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، اللون، اللياقة... الخ.

❖ الصفات النفسية: تشمل مجموعة من الصفات مثل الثقة بالنفس، الذكاء، المهارة، روح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية.

❖ الصفات الاجتماعية: وتضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية، والتعاون، والتماسك، وغيرها.

ب- النظرية الموقفية:

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى أن أي فرد يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة يستدعي حلا معين، واستطاع أن يعطي هذا الحل³، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة، وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها.

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق ، ص 231 .

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 228 .

³ جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 33 .

وتتلخص أهم العوامل الموقفية فيما يلي⁴:

❖ العلاقة بين القائد والعضو: إن أهم عامل في الموقف هو العلاقة بين القائد والعضو.

❖ هيكل المهمة: وهو درجة هيكلية ووضوح متطلبات أداء المرؤوسين للمهمة.

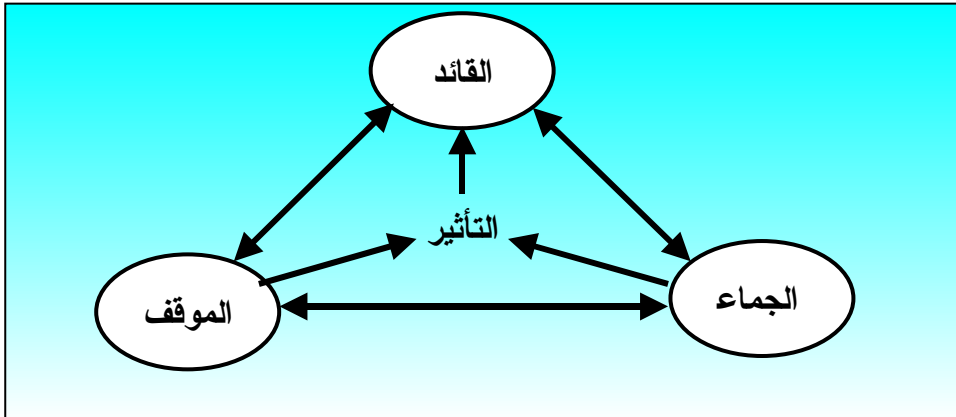
❖ وضعية قوة القائد: وهي مدى القوة الشرعية للقائد، بما فيها صلاحيته في مكافأة المرؤوسين وإذعانهم له.

إن هذه النظرية لم تعط حتى الآن إجابات كافية عن آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضات النظرية.

ج- النظرية التفاعلية:

ترى هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعلية بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف فالقيادة تصبح هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها - مع مراعاة أهداف المنظمة - من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي للمنظمة². ولتوضيح أداء القيادة التفاعلية ندرج الشكل رقم (12) التالي:

الشكل رقم (08): نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل



و مع تزايد المد العولمي أصبح دور القائد يتسم بالعديد من الصفات التي فرضتها عليه التغيرات المتسارعة لأذواق، وإتجاهات، و سلوكيات الأفراد الذين يشرف عليهم فالقائد ينبغي أن يكون متفاعلاً في الجماعة، يشاركهم مشكلاتهم ومعاييرهم، وأهدافهم، وآمالهم، ويوطد الصلة مع أعضائهم، ويعمل على تعاونهم، وهذا يعني أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل قوة الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي³.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2004، ص 257.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 142.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 126.

إن هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في صياغة الإدارة اليابانية التي اعتمدت على أسلوب القيادة الأبوية الروحية التي تهتم بالجانب الاجتماعي، وهذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية كون القيادة تتفاعل مع متطلبات وأهداف الأفراد كما تتفاعل، وتهتم بأهداف المنظمة.

الفرع الثالث: أنماط القيادة

هناك العديد من نماذج القيادة التي اقترحها الباحثون، وذلك حسب عدة معايير غير أن الذي يهمنا في الدراسة هو معيارين اثنين هما معيار طريقة التسيير، واتخاذ القرار، وحسب معيار السلطة (رسمي، وغير رسمي).

أ- أنماط القيادة حسب طريقة التسيير واتخاذ القرار

يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع رئيسية، نذكرها باختصار، وهي:

أولاً: القيادة الفردية:

وتتمثل في تركيز السلطة، واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار، ولا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته، كما لا يعطى اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، ويطلق عليها القيادة الديكتاتورية، فهو لا يفوض أي من سلطاته إلى المستوى الأدنى¹.

ويتخذ القائد الديكتاتوري من سلطته أداة تحكم، وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، فالأفراد العاملين ينجزون مهامهم خوفاً من العقاب، وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة، وفي هذا النوع من القيادة يسعى القائد إلى إزالة الصراع، والتعامل معه بكل قسوة لاعتقاده أن الصراع مضر للمنظمة ووظيفتها، ويجب محاربته بكل الوسائل المتاحة.

لقد أثبتت التجارب العملية فشل هذا النمط في بعض أنواع المنظمات خصوصاً تلك التي تتميز بالطابع الاجتماعي، غير أنها يمكن أن تأتي بنتائج في المنظمة العسكرية التي تتسم بالانضباط، والحزم.

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

في ظل هذا النمط القيادة لا يصدر القائد الأوامر إلا بعد مناقشة مسبقة مع ذوي العلاقة، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب، والمشاركة، والإقناع المرؤوسين بالقرار المراد اتخاذه²، وعليه فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير، ومبادرة جماعة المرؤوسين، ومن خلال هذا الأسلوب تنمو مشاعر الانتماء، والولاء للجماعة، والشعور بالرضا الوظيفي.

تسهر القيادة الديمقراطية - بمعناها الحقيقي - على دراسة سلوك، واتجاهات الأفراد من أجل استعمالها في بناء، واتخاذ القرارات الصائبة، فسلوك الأفراد يعتبر قاعدة معطيات للقيادة الديمقراطية التي تنظر إلى كل

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 132.

² جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 34.

السلوكات بما فيها الصراع على اعتباره حالة تخص الجماعة، ويجب عليها التعامل معه لنفع المنظمة مع مراعاة مصلحة الجماعة، وتكون هذه القيادة على علم بالصراع منذ ظهوره نظرا لوجود اتصال مستمر مع المرؤوسين.

ثالثا: القيادة المتساهلة:

وهي قيادة تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل مصحوبة بانخفاض في الأداء، ورغم حرية العاملين، والتساهل الذي تتخذه الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة يكون منخفضا¹.

إن القيادة المتساهلة، ورغم علمها بوجود الصراع إلا أنها لا تتحكم فيه بالوجه المطلوب نظرا لتساهلها مع الجماعات، والأفراد من جهة، وعدم جدتها في إدارة الصراع بالوسائل الكافية، هذا ما يجعل الصراع يستفحل بشكل حاد جدا في مثل هذه التي تعتمد نمط هذه القيادة المنظمة.

رابعا: القيادة غير الموجهة (الفوضوية)

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ويصبح في حكم المستشار، فهو يفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة، وفي هذا النمط من القيادة يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة، وغير محدودة².

إن هذا النمط يؤدي إلى ظهور الاتصالات غير الرسمية، وبالتالي الجماعات غير الرسمية، التي عادة ما تكون لها أهداف خاصة بعيدة عن الأهداف التنظيمية للمنظمة مما يعجل بظهور الصراعات الحادة التي تؤول إلى مشاكل تنظيمية عويصة مثل الإضرابات، والمشادات الكلامية، والتغيب،... الخ، هذا ما نلاحظه في المنظمات الموجودة في العالم الثالث، والتي يعاني قادتها من نقص الكفاءة، والخبرة المهنية، والعلمية.

ب- أنماط القيادة حسب سلطتها

وتقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما:

أولاً: القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للباحث الرسمي دورا في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يسهم في ظهور هذا النوع ظهور التنظيم غير الرسمي³، بحيث يلاحظ بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد، والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية³.

¹ المرجع نفسه، ص 35.

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 133.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 224.

إذا فالقائد غير الرسمي هو الفرد الذي يتمتع بثقة الجماعة، وبالقدرة على التأثير فيها دون اللجوء إلى موقف رسمي، أو اعتراف من إدارة المنظمة، يسعى هذا القائد إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.

وتجدر الإشارة إلى أن القائد غير الرسمي ليس وحيداً، فقد يكون هناك أكثر من قائد للتنظيم غير الرسمي، وذلك على حسب عدد الجماعات الموجودة في المنظمة، وعادة ما تسعى هذه القيادات إلى فرض سلطتها، ونفوذها من خلال إبراز قوتها في اتخاذ قرارات أو تصرفات مخالفة للخصم، ومن ثم تنشأ الصراعات بطريقة آلية فقد يكون الصراع بين القائد غير الرسمي والقائد الرسمي، هذا الأخير يرى أن القائد غير الرسمي يسعى إلى الإطاحة به، وإلحاق الضرر المادي المعنوي به بسبب تزايد الاحترام، والتقدير للقائد غير الرسمي على حسابه.

من هذا المنطلق يجب على الإدارة أن تعمل على الكشف عن هذه القيادات والتنظيمات غير الرسمية، وتحديد أغراضها، وقوتها، ومحاولة جعلهم يعملون إلى جنب القادة الرسميين، والتنظيم الرسمي لحفزهم في سبيل زيادة كفاءة، وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

ثانياً: القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي، وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات، والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، تتمثل الوظيفة الرئيسية للقيادة الرسمية في ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، والرقابة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والتفويض²، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات، والأوامر المستخدمة، ومدى تفويض الصلاحيات.

وتتحدد أوجه الاختلاف بين القيادة الرسمية وغير الرسمية في :

- 1- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة الرسمية المختصة أما القائد غير الرسمي فتختاره الجماعة مما يجعل له سلطة اجتماعية عليهم.
- 2- يهتم القائد الرسمي بتحقيق الأهداف العامة أي المرتبة الأولى ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق هذه الأهداف أما القائد غير الرسمي فيهتم بتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حساب الأهداف العامة، إن هذا الاختلاف في تحديد الأولويات يدفع إلى ظهور الصراع بين القيادتين وتستعمل كل قيادة العوامل والفرص المتاحة لأجل فرض سيطرتها، وهنا تلعب حكمة القيادة الرسمية دوراً في تحويل هذا الصراع إلى تعاون، من خلال إيجاد صيغة مشتركة تحقق أهداف القيادتين معاً.

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 113.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 225.

3- يتمتع القائد بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطة الثواب والعقاب أما القائد غير الرسمي فلديه سلطة اجتماعية تتضمن الاحترام . الأمر الذي يجعل القائد غير الرسمي يحسن التصرف مع العاملين حفاظا على مكانته لان العاملين قادرين على عزله، في أي لحظة على عكس القائد الرسمي الذي لا يخاف من سوء تصرفه أو من تضمر العاملين إلا من السلطة العليا.

المطلب الثاني: فعالية القيادة

تزداد أهمية القيادة في إدارة أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، والبرامج المسطرة، فمن خلال مدخل السلوك التنظيمي فان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين، وعلى تظافر جهودهم، واستغلال قدراتهم من خلال الاهتمام بسلوكياتهم، واتجاهاتهم، ومحاولة تحويل سلوكهم في اتجاه مصب أهداف المنظمة ككل.

ولقد عرفت القيادة تطورا ملحوظا، خضع لتطور أفكار المدارس الإدارية، ففي فترة مدرسة الإدارة العلمية ركزت القيادة انتباهها على الظروف المادية للإنتاج، وإهمال الجانب الإنساني للتنظيم، وكانت النتيجة انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد، وأصبح العاملون أكثر ابتعادا عن الولاء التنظيمي، أما في فترة مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تركز الانتباه على أهمية الحفز، وأهمية كل من الفرد، والجماعة في نجاح المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بفعالية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالقائد يستطيع من خلال دوره أن يشجع، ويحفز المرؤوسين على تأدية أعمالهم بكل رغبة، وتعاون، وحماس لتحقيق أهداف المنظمة¹.

الفرع الأول مفهوم فعالية القيادة

تعرف عملية القيادة بأنها السلوك المتكرر للقائد في طريق أدائه للعمل أو هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته، وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، وبالتالي يجب عليهم تحسين نوعية العمل، والإنتاج في المنظمة².

إذا ففعالية القيادة تكمن في الموازنة بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل، والإنتاج، وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، أي بمعنى المساواة في الاهتمام بالإنتاج، والأفراد معا بنفس الدرجة، لان الاهتمام بالعمل، والإنتاج على حساب رضا الأفراد سوف يظهر نتائج مقبولة في المدى القصير غير انه مع مرور الوقت سوف تظهر مشاكل، وظواهر سلبية كالإضراب، والتغيب، وترك

العمل نتيجة عدم رضا الأفراد عن، وظائفهم، وشعورهم بعدم إشباع حاجاتهم، خصوصا المعنوية (الاجتماعية)

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 257

² المرجع نفسه، ص 274.

وعلى العكس فإن الاهتمام بالأفراد على حساب المنظمة سوف يلحق أضراراً بأداء، وإنتاجية المنظمة، وبالتالي تدهور وضعيتها المالية، وقد يؤدي ذلك إلى زوال التنظيم، وتسريح العمال، إذا ففعلالية القيادة تتطلب التعامل الحذر، والمتيقظ مع العناصر المحيطة بها من خلال إرضاء الأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة باستعمال الوسائل، والموارد المتاحة.

وعليه فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر، واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة، والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

فالقائد الفعال يجب أن يدرس المواقف بجميع عناصرها كما يلي¹:

❖ الوقوف على قدرات، وخبرات العاملين.

❖ تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديونها.

❖ تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز)

❖ دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الذي يستطيع التعامل مع هذه المواقف خدمة لصالح الفرد، والمنظمة في آن واحد.

الفرع الثاني: وسائل التأثير القيادي

حدد الباحثون في ميدان القيادة عدة وسائل، وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد من خلالها تحقيق الفعالية، وإمكانية التأثير في المرؤوسين وهي²:

أ- المطلب المشروع

يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد من خلال السلطة الرسمية أو غير الرسمية التي تقوم على العرف، والتقاليد، ويتطلب الموقف تحقيق التغيير في السلوك الفردي المطلوب، فإن ذلك الطلب لا بد أن يتسم بمشروعية التحقيق.

ب- إذعان المنفعة

للقائد إمكانية التأثير خاصة من خلال ما يقترن بالمنفعة التي يحققها للمرؤوسين مثل العوائد، والمكافآت مقابل القيام بالمهام المطلوبة.

ج- إذعان القهر

يستخدمها القائد عمليات التخويف، والعقاب لتحقيق إذعان الأفراد التابعين له، هذه الوسيلة غالباً ما ينتجها عدم الاستقرار حيث يصحبها التمرد، والمقاومة، وظهور أشكال الصراع بأنواعه الظاهرة، والخفية.

¹ المرجع نفسه نقلاً عن Andrew s Grove, High Output Management, new York ,:

random House,1973,p172

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 235.

د- الاستمالة القائمة على الرشد

يستطيع القائد أن يؤثر في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم، وطموحاتهم.

هـ- الإلهام والحماس

يعتمد القائد الفعال على إذكاء روح الحماس لدى التابعين من خلال بعث القيم المثلى التي تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، باعتباره أساسيا للولاء للمنظمة، والإخلاص لها .

و- تطوير المعلومات

يعتمد القائد أسلوب تطوير المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ز- الإعجاب والانتماء

يكون القائد في بعض الأحيان مثالا، وقدوة لمرؤوسيه، من خلال سلوكه، وتصرفاته المتزنة، بحيث يسعون إلى محاكاته بسبب إعجابهم بشخصه، وصفاته.

ح- المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك المرؤوسين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة، والمطلوب تنفيذها، وهذا يدفعهم للشعور بالحماس نحو القرار، والالتزام به، وأيضا زيادة الولاء للمنظمة.

المطلب الثالث: دور القيادة في إدارة الصراع، وتحقيق الرضا الوظيفي

كما اشرنا سابقا فان القيادة تحتل مركزا مهما في المنظمة بحيث لا تسعى إلى معرفة اتجاهات، و سلوكيات الأفراد فقط بل تذهب إلى ابعاد من ذلك من خلال إدارة العملية التنظيمية بربط عناصرها بشكل يسمح للمنظمة بالاستمرار، والنمو والتطور، ومواجهة حدة المنافسة من قبل المنظمات الأخرى، فضلا عن تحقيق الرضا، والسعادة لأفراد المنظمة .

إن هذا الدور المهم للقيادة يؤدي إلى ظهور الصراع حولها رغم أنها هي المخولة بتسيير هذا الصراع مهما تعددت، واختلفت أسبابه، ويكون هذا الصراع في أن تكون هي هدفا لأحد الأطراف، أو سبب تهاون القيادة في أداء مهامها بتوضيح ادوار الأفراد توجههم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، ومراقبة أداؤهم، وسلوكياتهم بشكل دوري.

إذا يتركز دور القيادة من منظور مدخل السلوك التنظيمي في تحويل اتجاهات، و سلوكيات الأفراد، وإشعارهم بالرضا، والأمن، وإدارة الصراع بطريقة تجعله في خدمة الصالح العام، من خلال هذا المطلب تناول دور القيادة في إدارة الصراع، ودفعه إلى تحقيق الرضا الوظيفي

الفرع الأول دور القيادة في إدارة الصراع

تعتبر إدارة الصراع أهم عمل تقوم به القياد فقد أثبتت الدراسات أن القادة يقضون أكثر من 20% من الوقت في التعامل مع الصراعات، وتأثيراتها¹، ويتلخص دور القيادة في إدارة الصراع في دورين، وذلك حسب نمط القيادة المتوفر في المنظمة، وسمات القائد الذي يدور الصراع في مصلحته التي يرأسها، وهما :

أ- تعامل القيادة التقليدية مع إدارة الصراع:

تقوم القيادة التقليدية بحل الصراع بالقوة حتى ولو اضطرت إلى طرد الأفراد المتسببين في الصراع، وهي نفس النظرة السلبية للجماعات غير الرسمية، وضرورة شطبها، ويكون ذلك وفقا لمبادئ النظرية التقليدية التي لم تعط الصراع اهتماما، واعتبرته مرضا يصيب المنظمة يجب علاجه، وانه لا يمكن التعامل مع الصراع لأنه يمكن اختيار عامل أكثر انضباطا، والتزاما بالسلوك التنظيمي، وان حل الصراع يتمثل بالتخلص ممن يسببونه أن أمر شطبها يعني بالضرورة تلاشيها².

إن استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، قد يؤدي إلى كبت الصراع، وظهوره بعد مدة بشكل آخر، واكبر حجما، وأكثر حدة، لذا فان هذا الحل مشكوك في فعاليته³.

ب- تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع:

إن تحرك القيادة الفعالة يتم على أساس المعلومات التي يتلقاها من الأفراد بواسطة التحوار، والتشاور بين القائد، والأفراد، حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية، وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم، ومن ثم الخروج بقرار بعد أن يستشير المرؤوسين في البدائل التي يحددها⁴، فالصراع في المنظمة هو سلوك يظهر نتيجة عدة أسباب، ولا يرتبط بوقت محدد فهو ليس حالة عابرة.

وبوجود نمط القيادة الديمقراطية يؤدي التعبير عن حالات الاختلاف، و سوء التفاهم، والصراع الحقيقي إلى التخفيف من حدته، ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة، ذلك أن السماح بالحوار، والاتصال، والاستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولا عن الغضب، وعدم الرضا، وسوء التفاهم.

وتتمثل مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع فيما يلي⁵ :

① تحديد الاتجاهات العامة للصراع، وتوضيح علاقته بالأهداف، والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة،

② وسياساتها الرئيسية.

③ توضيح متطلبات الصراع، ومقوماته الأساسية الواجب على الأفراد إدراكها، والتعامل معها بإيجابية

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 317.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 202 .

³ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 383 .

⁴ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 24 .

⁵ علي السلمي، مرجع سابق، ص 714 .

توجيه الصراع نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط، وتنسيق أداء الأفراد، وجماعات العمل، وجعله يصب في مصلحة المنظمة.

متابعة الصراع الفعلي، ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة، والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

تقويم الانجازات، وتقدير العاملين على الجهد المبذول، ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

تخطيط عمليات تطوير إدارة الصراع، وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة، وتحليل الصراع الفعلي، وكذا المواكبة تطورات المنظمة، والأفراد معا.

الفرع الثاني: دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

إن تمتع القيادة بالمهارات العلمية العالية، والتحكم القوية، في تكنولوجيا المعلومات لا تكفي لأدائها للمهام المنوطة بها بكفاءة، وفعالية، بل يجب توفر مهارات اجتماعية، وسلوكية تمكنها من فهم سلوك الأفراد الذين تتعامل معهم، وتمكنها من فهم دوافع السلوك، وتوجيهه، وحفزه لما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة الأفراد.

ينعكس نمط القيادة في المنظمة على أداء و سلوك الأفراد، فالعلاقة تبادلية (مؤثر، ومتأثر)، وتوجد العديد من العوامل المؤثرة التي تحدد العلاقة بين القيادة و المرؤوسين، ففي الواقع العملي لا يمكن تجاهل هذا الأثر خصوصا مع وجود نظام اتصالات، وتفاعل مستمرة بينهما، فشعور الأفراد بالرضا الوظيفي ليس مجرد سمة للإدارة الناجحة فقط بل هو نتيجة حتمية للسلوك الإداري الناجح للقيادة¹، ودليل تفانيها في أداء مهامها بصدق أو من جانب تأثر العاملين بنمط القيادة.

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط القيادة، ودورها، إلى وجود علاقة بين هذه الأخيرة، ورضا المرؤوسين عن العمل، وهذا ما أثبتته دراسات جامعة متشجن، ودراسة جامعة أوهايو اللتان توصلتا إلى أن القائد الذي يجعل المرؤوسين محور اهتمامه، يحقق رضا عال من القائد الذي يجعل العمل محور اهتمامه²، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير يتوقف أيضا على درجة سيطرة القيادة على الحوافز، ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، والخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

وإن كانت القيادة لها علاقة بنمط الإشراف، فالرضا الوظيفي للعامل يتأثر كثيرا بهذا النمط، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقا لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية، واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 136.

² خديجة بوخلف، مرجع سابق، ص 128.

الفرع الثالث: القيادة واثـر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي

وكما رأينا في أسباب الصراع فإن عدم الرضا يعتبر من ضمن الأسباب التي تدفع الفرد أو الجماعة إلى الصراع، والعكس أيضا صحيح، فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر بالاستياء، والمضايقة أثناء تواجده. يمكن العمل، خصوصا إذا كان الصراع مع زملائه أو قائده المباشر، هذا لا يجعلنا نفكر بطريقة سلبية اتجاه الصراع، فإن القيادة لها دور فعال في صياغة هذا الصراع، وجعله يصب في صالح الرضا الوظيفي .

في البدايات يبدو الأمر مستحيلاً أو مستغرباً كون الصراع، والرضا أمرين شبه متضادين ، ولكن بعد التحليل سوف يظهر عكس ذلك، فالصراع أصبح أمراً ضروريا لا غنى عنه

وأصبح من الضروري التعامل معه بحكمة، إن هذا الصراع، ولید سلوك، وتصرفات الأفراد، الذي يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق أهدافه لإشباع حاجاته، ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي .

إن اقتناع الأفراد بجممية الصراع يجعلهم يستغلونه في تحقيق أهدافهم، من خلال توجيهه لصالحهم، ومن هنا تدخل القيادة كطرف مسير للصراع بحيث تعمل على دفع المتصارعين إلى إيجاد حلول لهذا الصراع. فإذا كان نمط القيادة فردي (ديكتاتوري) فإنها سوف تتعامل مع الصراع من منطلق السلطة، والقوة، وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها في الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شيء مهما كان صغيراً أو كبيراً، وعدم الاستماع إلى آراء العاملين، و كبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم. إذا فلا مجال للتكلم عن الرضا في ظل هذا الوضع، فشعور الفرد بعدم الرضا لا يهم القيادة، وهذا ما يدفع الفرد إلى التفكير في مغادرة المنظمة نهائياً.

أما إذا اعتمدت إستراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى غض النظر عن الصراع، والاهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، وغط هذه القيادة هو القيادة المتساهلة، فبعد مدة سوف يتطور الصراع، وبالتالي تندهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يشعرون بالاستياء، وعدم الرضا الوظيفي.

أما إذا تم اعتماد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة فالقيادة ديمقراطية، وهذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيقى يرضى جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد، وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة، و سليمة، و كل القرارات المتخذة تشاركه تخدم الصالح العام، ويتحول الصراع إلى منافسة، وهذا ما يعرف بالنموذج الياباني، وهو مبني على أخلاقيات التعاون المستمدة من الطابع الاجتماعي للمجتمع الياباني، ومبادئ كونفوشيوس، وبوذا التي ترى بأن الفرد يمكنه أن يحقق، وضعاً مباركاً، وجيداً عن طريق حياة لا تتسم بالأنانية بل بالانسجام، وبالتوافق مع الآخرين، والكد، والعمل بإخلاص اعتماداً على جهود الجماعة، وتعاونها بل، وزهدها في الدنيا أيضاً زيادة على الطبيعة الأبوية للمجتمع التي جعلت من

الشركات امتدادا للعائلة، والتي من مبادئها المكسب للجميع. إن هدف التنافس داخل التنظيمات اليابانية هو إعطاء الأولوية للمصلحة القومية¹.

هذا الوضع حتما سوف يدفع الأفراد إلى الشعور بالارتياح، والرضا كونه أصبح يتعاون مع زملائه أكثر مما يتصارع. فلا مجال للاستياء بالمنظمة، وأفرادها كلهم في خدمة أهدافه، وهو في خدمة مصالحهم.

المبحث الثاني: اثر الاتصال في إدارة الصراع، وتحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر الاتصال، والتنظيم مصطلحين متلازمين بحيث لا يمكن تصور وجود تنظيم بدون اتصال يربط أو اصره من خلال التفاعل المستمر بين أفرادها على جميع المستويات، وفي كل الاتجاهات، فضرورة تسيير منشآت المنظمة تتطلب الاتصال، وتبادل المعلومات بين الأفراد، وجماعات (فرق) العمل بشكل متناسق، ومستمر .

في الوقت الحالي، ومع تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أصبح الاتصال ضروري في حياة الفرد والمنظمة لا يختلف عن إحدى ضروريات الحياة كالأكل، والشرب، وتقاس درجة تطور المنظمة بمدى استعمالها للوسائل المتاحة للاتصال، وفي الواقع العملي لا يمكننا تصور وجود منظمة تواجه المنافسة القوية في الأسواق العالمية، وهي لا تزال تستعمل وسائل تقليدية في الاتصال، رغم ذلك فإن دور العنصر البشري لا يقل أهمية عن التكنولوجيا المستعملة، فكلما زاد تناسق الاتصال بين أفراد المنظمة يعتبر هذا من إحدى إيجابيات أو نقاط القوة لدى المنظمة، ولما كان الاتصال عاملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية، وإجراءات، وهياكل تنظيمية لإنجاحه، فإن العلاقات الشخصية بين الأفراد، والجماعات، أو بين المشرفين، والمنفذين، تلعب دورا كبيرا في استغلال الاتصال، فعند، وجود الصراع بين جماعات أو أفراد المنظمة فإنه سيؤثر على فعالية العملية الاتصالية.

من خلال هذا المبحث، ولربط الاتصال كأحد العوامل التنظيمية المهمة سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

- طبيعة الاتصال داخل المنظمة.

- الاتصال الفعال في المنظمة، وآثاره.

- إسهام الاتصال في إدارة الصراع، والرضا الوظيفي.

المطلب الأول: طبيعة الاتصال داخل المنظمة

إن وجود الفرد في المنظمة يستلزم عليه فهم طبيعة عمله، وعلاقاته الوظيفية بزملائه، ومجال السلطة المستخدمة، وطبيعة المسؤوليات، والاختصاصات لأجل أداء عمله بكل سهولة، وإتقان، وكل هذا يتطلب تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام²، وهذا ما يسمى بالاتصال، فالاتصال

¹ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 175.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 245.

يحدد الترابط التنظيمي الناشئ عن تنفيذ مهام المنظمة. ويتحدد أسلوب الاتصال، وكيفية بشكل يسمح للفرد التواصل مع زملائه، وقائده، ومع مرور الوقت يألف الفرد أسلوب الاتصال المناسب في أداء عمله، هذا لا يعني أن الفرد سوف يكتفي بهذا بل هو في سعي مستمر لتغيير عملية الاتصال تماشياً مع حاجاته، ورغباته. مما سبق يمكننا طرح الأسئلة التالية، والتي سوف نجيب عنها من خلال هذا المطلب:

■ ما هو مفهوم الاتصال ؟ وما هي أهم أنواع الاتصال الموجودة في المنظمة؟

الفرع الأول: تعريف الاتصال

يعرفه برستون، وهو كتر (Preston and Howkins) بأن الاتصال "هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم بها الجماعات داخل التنظيمات"¹.

ويعرفه آخر بأنه "تبادل الأفكار، والآراء، والمعايير بقصد أحداث تصرفات معينة لإتمام العمل فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة"².

من التعريفين السابقين يتبين أن تعريف الاتصال يعدّ محد على ثلاثة أركان أساسية، وهي التبادل، ووجود الأفكار، والهدف تعديل السلوك، ومنه يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل الأفكار، والمعلومات، وفق خطوات معينة، لأجل إحداث أو تغيير السلوك للأفراد أو الجماعات أو الأقسام داخل المنظمة.

إن أهمية الاتصال تبدو واضحة من خلال استعماله المستمر، والمتواصل في المنظمة، وقدرته على التأثير في مختلف الوظائف الإدارية والتنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة كلها تتأثر بالاتصال الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي داخل التنظيم، وقد قيم هورن وليبتون (Horne and Lupton) المدة التي يقضيها المسؤولون في عملية الاتصالات من إرسال، واستقبال المعلومات، بأنها تتراوح بين 50، و 90 في المائة من أوقات عملهم³، وتتأثر عملية الاتصال بكباقي العمليات التنظيمية في المنظمة بعدة عوامل يكون لها الدور الكبير في تحديد كفاءته، وجودته نذكر منها⁴:

- 1- تحديد الهدف من الاتصال: إن عملية الاتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين مثل تبليغ معلومات عن، وضع قائم أو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة أو توضيح لبعض السياسات أو الخطط.
- 2- وسيلة الاتصال: يجب اختيار، وسيلة الاتصال المناسبة، هل يكون الاتصال شفهيًا أم كتابيًا، وهل يتم عن طريق الاتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف مثلاً.

¹ نقلاً عن: جمال الدين عويست، مرجع سابق، ص 39.

² نقلاً عن: محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 237.

³ بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 108.

⁴ المرجع نفسه، ص 239.

3-توقيت الرسالة: يجب اختيار التوقيت الملائم، أي اختيار الفترة المناسبة التي يكون فيها متلقي الرسالة مهياً لقبول الآراء، والاستجابة معا.

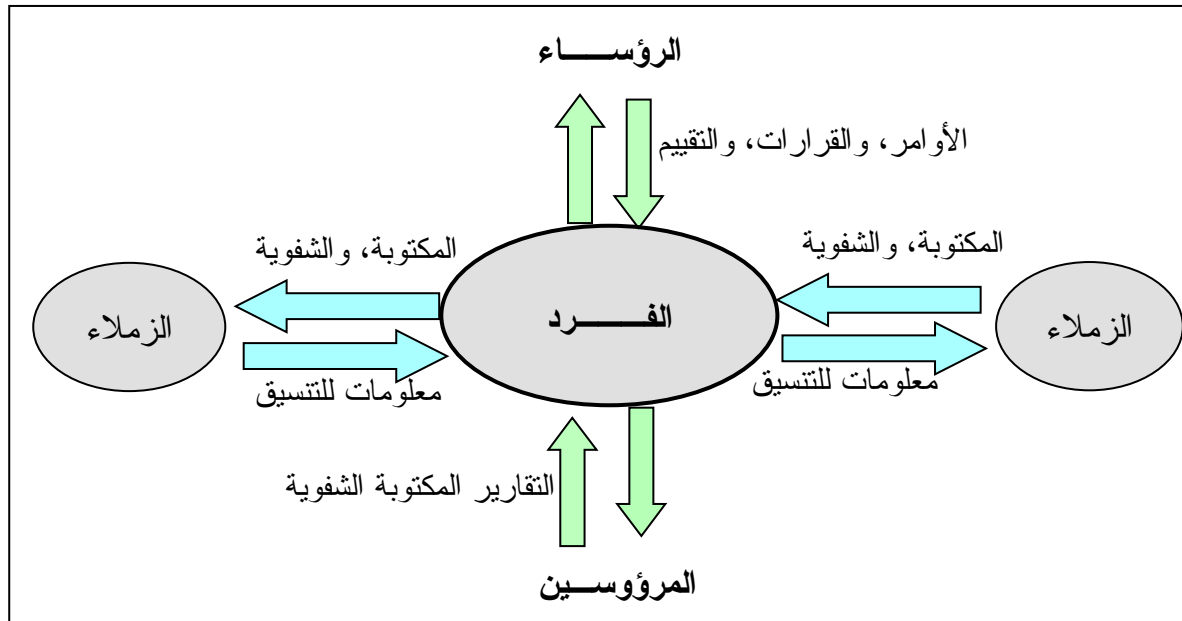
الفرع الثاني: قنوات الاتصال في المنظمة

تتمتع كل منظمة بهيكل تنظيمي يساعد على أداء أعمالها، وترتبط أطراف هذا الهيكل بعملية الاتصال التي تنشأ بطريقتين إما رسمياً من خلال تعليمات، وقوانين معدة سلفاً تحدد، وترتب كيفية الاتصال، وطرقه، وأهدافه، وأوقاته، وإما بطريقة غير رسمية حيث تنشأ بشكل عفوي نتيجة عدة عوامل، وارتباطات تعود للطبيعة البشرية التي تتميز بالاختلاف، والتباين، وفيما يلي نعرض الطريقتين بشيء من التفصيل.

أ- قنوات الاتصال الرسمي

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط للمنظمة، وذلك حسب الهيكل التنظيمي الرسمي كما هو مبين في الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): أشكال الاتصال في المنظمة



من خلال الشكل رقم (09) نلاحظ الاتصالات الأسكن السابيه.

أولاً: الاتصالات العمودية (الراسية)¹:

تتضمن الاتصالات من أعلى إلى أسفل التنظيم طبقاً لتسلسل الأوامر، حيث تتدفق الاتصالات من الإدارة العليا إلى المنفذين، وتحمل هذه الاتصالات التوجيه، وتقييم المروسين، وإمداد التنظيم بالمعلومات الخاصة بالأهداف التنظيمية، والسياسات، أو من الأسفل إلى الأعلى، وتتضمن إمداد المستويات العليا بالتقارير، والشكاوي، والاقتراحات.

¹ صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 455.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن، و صولها، وفهمها بطريقة صحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ثانيا: الاتصالات الأفقية¹ :

وهي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين، والمنفذين، أو كلاهما على حدة، أو التي تحدث بين مختلف أقسام المنظمة مثل الاتصالات التي تحدث بين قسم الإنتاج، وقسم التسويق. ويكون ذلك عادة للإشعار، والتنسيق بين مختلف المصالح، والدوائر الإدارية، والإنتاجية.

ثالثا: الاتصالات متعددة الاتجاهات :

وهي التي تكون في صورة متطورة، ومعقدة، وتقوم على وجود قنوات متعددة مفتوحة بين المستويات المختلفة، إذ أن هناك عملية مضبوطة لانسحاب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل، ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات التي تتميز بالمرونة، والفعالية².

ب- قنوات الاتصال غير الرسمي

يظهر الاتصال غير الرسمي بشكل طبيعي كلما التقى أفراد المنظمة في مكان العمل أو النوادي، والمقاهي، ويتبادلون المعلومات، والأخبار في ما يخص العمل، وظروفه، ويشبع هذا الاتصال الحاجات الاجتماعية للأفراد لذا قد يطلق عليه في بعض الدراسات مصطلح الاتصال الاجتماعي.

ويعرف كل من J.Legres et Permartin الاتصال غير الرسمي أنه: " جميع الاتصالات التي تظهر خارج القنوات المخططة، إذ من البديهي تماما أن يتبادل الناس في كل منظمة معلومات دون المرور بمسجلات التسلسل الإداري الوظيفي القائمة، إنما الأحاديث المختلفة، المقابلات الطارئة، والمناقشات في مطعم المنظمة"³.

وطبيعيا أن يكون لكل سلوك يقوم به الفرد اختياريا اثرًا أو عائلاً يعود له بالمنفعة، لذا فإن الاتصال غير الرسمي له عدة، وظائف يؤديها للأفراد، وله عدة إيجابيات، وسلبيات أيضا.

أولاً: إيجابيات الاتصال غير الرسمي

من ضمن إيجابيات الاتصال غير الرسمي ما يلي:

➤ إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية إذ تنمي هذه الاتصالات علاقات الصداقة بين الموظفين، وتجعلهم أكثر تعاونا، وانسجاما مع متطلبات العمل فكثيرا ما يلجأ الأفراد الجدد إلى زملائه القدماء في المنظمة لطلب النصيحة في كيفية أداء العمل أو الاستفادة من خبرتهم الطويلة،

¹ بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 111 .

² جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 50 .

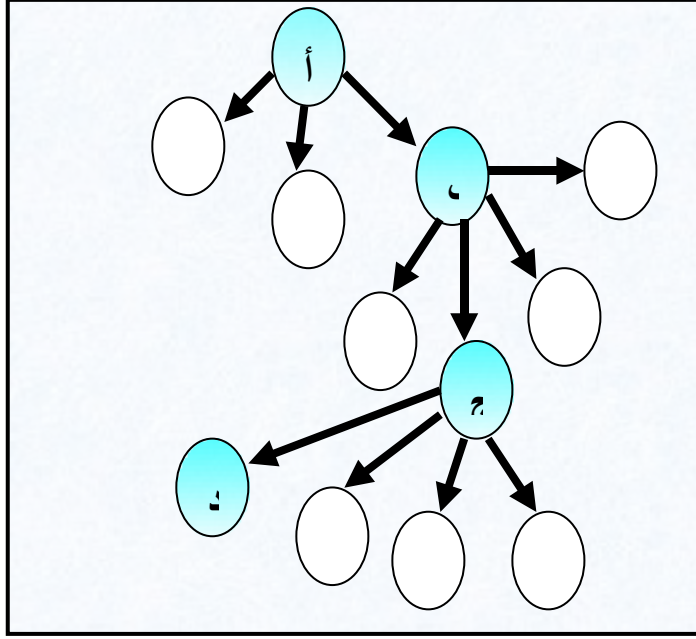
³ 2 خليلي احمد ، مرجع سابق، نقلا عن:

LEGERES.J, Permartin.D:pratiques des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1981, p151.

تحقيق التقارب الفكري، والاجتماعي بين أفراد المنظمة، مما يسهل دور الإدارة في توجيه سلوكيات الأفراد لخدمة مصالح المنظمة، وتخفيف الأعباء على القيادة في ممارسة مهامها¹.

سرعة الحصول على المعلومات، وتبادلها، وتخطي الحواجز الروتينية، بوجود قنوات خاصة تعمل على نقل المعلومات إلى الجهات التي تستفيد منها في الوقت المناسب غير أن هذه القنوات عادة لا تأخذ شكل معين، وهي غير معروفة بدقة، وقد تم اقتراح النموذج التالي الذي يمثل أحد أهم النماذج، واقعية.

الشكل رقم (10): قنوات الاتصال غير الرسمي (الشكل العنقودي)



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 274.

من خلال هذا النموذج فإن الشخص (أ) يستطيع الاتصال بالشخص (ب) رغم أنه قد يبدو في الهيكل التنظيمي الرسمي بعيداً عنه، وبدوره الشخص (ب) يوصل المعلومات إلى الشخص (ج)، وهكذا حتى يصل محتوى الاتصال إلى الشخص (د)، وفي كل مرة يقوم الوسيط بترشيح المعلومات المهمة فقط، والتي تفيد زميله الذي يليه.

دقة الاتصالات غير الرسمية: قد يتبادر إلى الذهن أن الاتصال غير الرسمي هو مجرد إشاعات

كاذبة، غير أن هناك معلومات صحيحة يجري نقلها بواسطة قنوات غير رسمية، وهذا ما أكدت دراسات ميدانية عديدة أن النسبة الأكبر من المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال غير الرسمي تتمتع بدرجة ملحوظة من الدقة، وهي ليست إشاعات كاذبة²، نذكر من الدراسة التي قام بها روبرت هيرشي حيث قام بدراسة ستة شركات، وفيها قام بتحليل مدى دقة عدد من الإشاعات (30 إشاعة) فيما يتعلق بسياسات النقل، الترقية، وإعادة التنظيم، والمشاركة في الأرباح، والمعاشات، والعلاوات، فأظهرت النتائج أن ستة عشر (16) إشاعة

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول، ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 166.

² خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 273.

ليس لها أي أساس من الصحة، وتسعة عشر (19) إشاعات كانت دقيقة، وخمس (5) إشاعات كانت صحيحة، ويتضح من ذلك أن نصف الإشاعات فقط كانت غير صحيحة (كاذبة)، وبناءً على ذلك فإنه ليس من المنطق في شيء أن نصف نظام الاتصال غير الرسمي بالكامل أنه إشاعات كاذبة¹. وعليه فإن هيرشي يتبنى أن فكرة الاتصال غير الرسمي هو الوسيلة المفضلة للتنظيم غير الرسمي، لأنه ينقل المعلومات عن التنظيم الرسمي، ولو بنسبة متوسطة من الصحة.

ثانياً: سلبيات الاتصال غير الرسمي

تتمثل سلبيات الاتصال غير الرسمي فيما يلي:

❖ سوء استغلال الاتصال غير الرسمي من أطراف تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب أهداف المنظمة، والجماعة، لاسيما في الآونة الأخيرة أصبحت المنظمات تستعمل كل الوسائل للتفوق على المنافسين بما فيها المنافسة غير الشريفة، والتي قد تؤدي إلى استعمال المعلومات الخاطئة لنشر الفوضى في المنظمة المعادية.

❖ نشر الإشاعات الكاذبة التي تحمل أخباراً، ومعلومات تثير الاستياء والتذمر في أوساط العمال، مما يدفعهم إلى الدخول في صراع مع الإدارة، وربما اللجوء إلى الإضراب، والاحتجاج.

❖ العراقيل أما القيادة في أداء مهامها، وتوصيل معلومات مغلوطة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، وغير أكيدة.

المطلب الثاني: دور الاتصال في إدارة الصراع:

إن الاتصال ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني، لذا كان لها أثر في كل ما يديه الفرد أو الجماعة من سلوك داخل الجماعة أو المنظمة، ولما كان الصراع أحد أهم هذه السلوكيات التي تظهر في المنظمة فإن إدارة الصراع سوف تتأثر حتماً بالاتصال سلباً أو إيجاباً.

الفرع الأول: إسهام الاتصال سلباً في إدارة الصراع

توجد علاقة، وطيدة بين صعوبات الاتصال، والصراع مهما كانت أسباب هذه الصعوبات حقيقية أو مفتعلة، فقد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة، وعدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجاً، ومثيراً للقلق، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال، وبالتالي في سير التنظيم بصفة عامة، وإذا استمر هذا الخلل، وتكرر فإنه يصبح مصدراً للصراع².

من جانب آخر تعتبر القيادة هي أحد أهم الممارسين للاتصال في المنظمة لذا فإن الاتصال يتم ضمن علاقة غير متكافئة، ويميل عدم التكافؤ هذا لصالح القائد فهو الذي يمكنه أن يتحكم في مختلف عناصر التنظيم،

¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 298.

² ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 239.

ويمكنه توجيه العملية الاتصالية، وإن عدم التوازن هذا يجعل المرؤوس في وضعية غير مريحة هي وضعية الخاضع لسلطة القائد، ومبادراته مما يجعله يشعر بالضعف، وبالتبعية الدائمة، وإهمال ذاته، وشخصه، وأدركت العديد من الدراسات مشكلة فهم المرؤوسين لعملهم، وعدم إبلاغهم الصعوبات التي ستواجههم، وعجز الرؤساء على التوضيح لمرؤوسيهام ماهية أعمالهم، خصوصا في ظل القيادة البيروقراطية، إن كل هذا يسهم في إيجاد الصراع الذي يكون أحد طرفيه القائد، وطرفه الآخر أفراد المنظمة، ويعتبر هذا الصراع من أخطر الصراعات لنتائجه كالتمرد، والخروج عن الطاعة.

إن الرسالة الاتصالية قد تتعرض للتحريف بسبب، وجود عدة عوامل، ومعوقات، ومشاكل تجعلها تسهم سلبا في الصراع بإشغال فتيل الخلاف بعد أن كانت منسية أو غير موجودة أصلا، ومن أهم سلبات الاتصال نذكر ما يلي:

1- تأثير بعض الأفراد في محتويات الرسالة الاتصالية خصوصا الاتصالات الصاعدة من خلال غربلتها، وحذف بعض المعلومات التي يعتقد هؤلاء الأفراد أنها قد تسيء إليهم، وإلى مكانتهم أو قصد تهذيبها، وتكييفها لتتلاءم مع المستوى الأعلى، وأيضا كان المبرر فان هذا التصرف سوف يسهم في فصل القيادة عن القادة، وظهور الاختلافات، والصراعات، والجدير بالذكر أن مثل هذه التصرفات تظهر في المنظمة التي يتسم قيادتها، ومسؤوليها بالفكر البيروقراطي¹.

2- عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يؤدي إلى ازدهار القنوات غير الرسمية، وما يصاحبها من إشاعات، وتشويهات للأخبار المنقولة، مما يؤدي إلى بروز المشاكل والصراعات، وتغذيتها في الاتجاه المدمر².

3- إن سوء الفهم، والإدراك للأفكار، والأوامر في مواجهة الموقف، يظهر الانفعال العاطفي مع إغفال الإصغاء الجدي، وميل كل طرف نحو المبالغة في إظهار الخلافات، وعدم مد يد المساعدة إلى الغير.

4- عدم الثقة، وصعوبة توافر المعلومات، وعدم الأمانة، والإخلاص في معالجة، ونقل المعلومات، يدفع كل طرف في المنظمة إلى السيطرة، والتحكم في الطرف الآخر، ومن ثم تلجأ الأطراف المتصارعة إلى التجسس للحصول على المعلومات بسبب عدم توفر الثقة.

5- ظهور معوقات تعمل على تشويش المعلومات، وعرقلة عملية الاتصال من شأنها أن تدفع الأطراف إلى الرفض المطلق بدلا من الموافقة المرشدة، ويسهل ظهور رغبات الطرف المعارض³، ويمكن أن نقسم أهم هذه المعوقات إلى⁴:

أولا: المعوقات الشخصية:

¹ بوبكر جيملي، جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية، فعالية الملتقى الوطني الثاني "الاتصال في المؤسسة" مخبر علم الاجتماع، والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 148.

² ابوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 113.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 394.

⁴ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 253.

وتتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال، وهي:

❖ تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية، والبيئية.

❖ الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

❖ حبس المعلومات، وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات.

❖ تشويه، وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

❖ سوء العلاقات بين الأفراد، وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ثانيا: المعوقات التنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي:

❖ عدم، وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم، وضوح الاختصاصات، والسلطات، والمسؤوليات.

❖ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.

❖ عدم الاستقرار التنظيمي، والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

❖ عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات، وتصنيفها، وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال .

ثالثا: المعوقات البيئية:

❖ اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال.

❖ التشتت الجغرافي: بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات، ومواقع التنفيذ تشكل عائقا في الاتصال.

الفرع الثاني: إسهام الاتصال إيجابا في إدارة الاتصال

1- يساهم الاتصال في إقامة جسر مفتوح تتدفق فيه البيانات، والمعلومات بين أعضاء الجماعة من منطلق حرص كل طرف من أطراف الصراع على مد الطرف الآخر بكل المعلومات، والبيانات، ومن ثم تكون الاتصالات المفتوحة، والأمانة، والإخلاص... الخ مؤشرات الاتجاه الإيجابي لإدارة الصراع.

2- يسود الشعور الطيب، والرغبة في المساندة، والدعم لاحتياجات إدارة الصراع، والنضوج التام في المعلومات، والرغبة الصادقة في التفاعل الإيجابي.

3-فاعلية الاتصالات في المنظمة تدفع الأفراد إلى تعزيز، ومساندة كل منهم لآخر باستخدام كافة القدرات، ومصادر القوى الذاتية على انجاز المهام بصورة مرضية¹.

4-المشاركة الحقيقية، والفعالية للأفراد والجماعات في قرارات المنظمة، والاتفاق الضمني حول العديد من المفاهيم، والقيم المختلفة نظرا لاعتماد كل منهما على الآخر في التنظيم، ويرتكز ذلك على الاتصال الفعال،

ومن أهم خصائص الاتصال الفعال²:

- ❖ أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا، ومخطط لها بشكل سليم.
- ❖ ضرورة توفر الثقة، والمصادقية بين العاملين، والإدارة.
- ❖ أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد، ودرجة فهمهم للمعاني، وكذلك أن يكون الاتصال مناسب لخبراتهم، ومعتقداتهم.
- ❖ أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة .
- ❖ إتباع التسلسل الهرمي في الاتصال، والإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال، وتوحيد طريقة، ولغة الاتصال.

إن البداية السليمة لعملية الاتصال الفعال، والتي تتعلق بالمعلومات، وأصول تبادلها هي، وجود إرادة لدى القيادة في، وصول المعلومات لكل المرؤوسين، ووجود المعلومات نفسها، وأهم إجراءات لتحسين الاتصال، والوصول إلى الاتصال الفعال الذي يمكن له أن يخدم إدارة الصراع بطريقة تحقق أهداف المنظمة، وأهداف الأفراد، وضمان الحد المناسب للصراع الهادف، والبناء هي³:

- ❖ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- ❖ إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر، وممثلين لكل المستويات.
- ❖ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- ❖ الاستفادة، ومن التنظيمات، والاتصالات غير الرسمية بإشراكها في عمليات المنظمة.

المطلب الثالث: إسهام الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

إن، وجود عدة أفراد في مكان، وزمان معينين يعني وجود اتصال بينهم سواء في الإطار الرسمي تحدده تعليمات المهنة أو القانون الداخلي للمنظمة أو غير الرسمي خصوصا حين تتصف العلاقات في ما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية، والسلطة الرسمية، "فطرق الاتصال السائدة في المنظمة تحدد بدرجة كبيرة فرص انتعاش العلاقات الإنسانية، والتضامنية بين أفراد المنظمة، وتعمل على تعزيز اندماجهم، وإبعادهم عن

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 395 .

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 251 .

³ أبو فلة الغيات، مرجع سابق، ص 120 .

الشعور بالاستياء، والاضطراب داخل منظمتهم كما تقرر إمكانية الحد من التوتر، والصراعات التي تحدث داخل جماعات العمل¹.

فكلما كان الولاء لزملاء المجموعة أكثر تأييدا في الجماعة كان الاتصال أفضل، وأكثر دقة، وقلت أخطاء الإدراك، وازدادت دقة تقديرات ما يظنه كل منهم عن إحساس الآخر بأنه هدف معقول للإنتاجية، وهذا عكس الفئات الأقل ولألا، وكلما زاد تما سك المجموعة زاد الدافع إلى تكملة الاتصال.

و من خلال المطلب السابق فان الاتصال هو الرابط المهم بين إدارة الصراع كظاهرة تعاني منها المنظمة، والرضا الوظيفي كمطلب تسعى إلى تحقيقه، إن الاستعمال الذكي للاتصال بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى في إدارة الصراع سوف يعطي للقيادة، والإدارة مفاتيح الوصول إلى الرضا الوظيفي، فمن خلال المعلومات المتداولة تستطيع القيادة التنبؤ بوجود الصراع، ومعرفة اتجاهه، وأطرافه، ومن ثم تستغل هذه المعلومات في بناء، وصنع قرارات صائبة، وتستطيع أيضا، وبكل سهولة التحكم في سلوك، وتصرفات الأفراد بحيث تصبح كلها تصب لصالح الأهداف المسطرة .

ففي الواقع العملي نرى أن القيادة تستعمل عدة أجهزة تنصت، وتجنس للحصول على المعلومات الدقيقة خصوصا في المنظمات التي تعرف، وجودا مكثفا للتنظيمات غير الرسمية، ومن خلال هذه المعلومات تستطيع اتخاذ جملة من التدابير التي تساعد على إدراك المواقف، وتصحيح الاتجاهات، كما لا يمكن إغفال دور الإشاعات في هذا الشأن فلطالما عملت الإدارة نفسها على بث بعض الإشاعات لأجل كسب ود وولاء الأفراد بشكل أو بآخر.

والخلاصة أن الاتصال بين الأفراد يبعث نوع من التجانس، والتآلف بين أطراف الصراع، ويقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية مما يؤدي إلى دعم شعورهم عن ظروف العمل الاجتماعية الأمر الذي يرفع من درجة رضاهم الوظيفي، فهذا التبادل للمعلومات يحقق إشباعا للحاجات الاجتماعية، والأمن للأفراد، كما يدعم الاتصال الحياة الاجتماعية في المنظمة خصوصا الاتصال غير الرسمي، مما يحقق لها مزايا عن طريق توفير منافذ للتعبير، وإدراك عاطفة الأفراد، وهو ما يسهل على التنظيم تدارك جوانب عدم الرضا بين الجماعات.

¹ بوبكر جيملي، مرجع سابق، ص 149.

المبحث الثالث: دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي

ارتبط مفهوم الرقابة منذ ظهور الفكر الإداري بمفهوم قياس مدى تطابق الأهداف المحققة مع تلك الأهداف المسطرة، ومن خلال المقارنة تبني الإدارة قراراتها اللاحقة، وفي الفكر الإداري الحديث أو ما يسمى بالمدخل النظامي أصبحت الرقابة "أداة للتغذية العكسية لتعديل مدخلات النظام"¹، وهذا لا يختلف عما كانت عليه سابقا غير أنه زاد من أهميتها، والملفت للانتباه أن الرقابة ارتبطت بمفهومها بوجود معيار للقياس (كمي)، هذا ما أدى إلى ظهور المعايير الكمية التي عرفت تطورا كبيرا في ظل المدرسة العلمية، والتي اهتمت بكمية الإنتاج، ففي كل مرة، وبعد كل عملية رقابية يتم الضغط على الأفراد لأجل إنتاج أكثر بحيث يعامل الفرد كآلة، ومن الطبيعي أصبح هذا الفرد يلجأ إلى كل الوسائل للهروب من الرقابة مما ولد مفهوما خاطئا عن الرقابة، فكلمة "جاء المراقب" تعني وجود حالة هلع، وخوف كبيرة بين العمال، هذا الوضع أدى إلى إشعال فتيل الصراعات بين المستويات التنظيمية، والتي تقوم كل واحدة بمراقبة الأخرى، إذ استعملت الرقابة كأداة للعقاب خصوصا في المنظمات التي تتميز بالنظام البيروقراطي الصارم، وأصبحت الرقابة تعني الصراع، والتعارض.

في مطلع الستينيات ظهرت المدرسة السلوكية، والتي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني، وارتأت هذه المدرسة ضرورة الرقابة على السلوك الإنساني للوصول إلى نتائج المرجوة فالرقابة على السلوك تعني أن الفرد يتصرف بالسلوك التي ترغب فيه الإدارة، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والمعروف أن السلوك الإنساني يتحدد بما يرغب فيه الفرد من خلال عمله في المنظمة، والذي هو الرضا الوظيفي، إذا، وبشكل متسلسل أصبحت الرقابة تؤثر في كل من إدارة الصراع، والسلوك الإنساني، والرضا الوظيفي.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى النقاط التالية :

- ماهية الرقابة

- المضمون السلوكي للرقابة، وفعاليتها.

- التفسير الرقابي لإدارة الصراع، وأثرها على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الرقابة

تعتبر الرقابة إحدى أهم الوظائف التي تقوم بها القيادة في المنظمة، والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، هذا من جانب، ومن جانب آخر تمثل الرقابة الوظيفة الرابعة من، وظائف الإدارة بعد كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وقد اجتهد علماء الإدارة في، وضع أسس الرقابة باعتبارها أداة يركز عليها كل، وظائف الإدارة فإذا لم تقم الرقابة بدورها بأحسن، وجه فانه لا معنى للتخطيط، ولا فائدة من التخطيط، ولا طائل من التوجيه، فـ غياب أو اختلال الرقابة يعني أن العمال سواء نفذوا الأمر، أو لم

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 320.

ينفذوها هذا لا يعني شيئا في ظل غياب الرقابة، كما أن الرقابة تمثل أداة الاتصال بين المرؤوسين، والقيادة. من خلال هذا العرض ما هو مفهوم الرقابة بالضبط، وما هي عناصرها، وأهم أنواعها؟

الفرع الأول: تعريف الرقابة

تعريف الدريج (Aldrich , 1961)¹:

" الرقابة هي عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواءا كانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلا، واتخاذ الإجراءات، والتوجيهات اللازمة لذلك "

تعريف طلعت منال محمود²:

"هي عملية قياس النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية لاكتشاف الأخطاء، والانحرافات، وتصحيحها "

تعريف ثايروف (Thierauf)³:

" الرقابة هي نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز أهداف المنظمة ".
من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها متفقة من حيث المبدأ في تعريف الرقابة، وتختلف من حيث التنفيذ ومبدأ الرقابة هو المقارنة بين المنجز، والمخطط له، فالمدرسة الكلاسيكية ترى أن الرقابة تعتمد على معايير التحقق من الأهداف المحققة، أي، وجود نموذج معياري محدد مسبقا، أما المدرسة الإدارية الحديثة فتري أن الرقابة عملية ديناميكية تسعى إلى التحسين المستمر من خلال تحسين مدخلات النظام في كل مرة، ولا يمكن التوقف عند حد معين.

وفي سياق التعريف فان التعريف الضيق للرقابة على أنها تدور حول المسائل المالية، يرتبط أساسا بالإدارة العامة، والدوائر الحكومية أين يكون المسؤول مهتما أكثر بالرقابة على الأموال، وكيفية تسييرها كنفقات عمومية، والتحصيل الجبائي، وغيرها من العمليات المالية العمومية.

الفرع الثاني: عناصر الرقابة

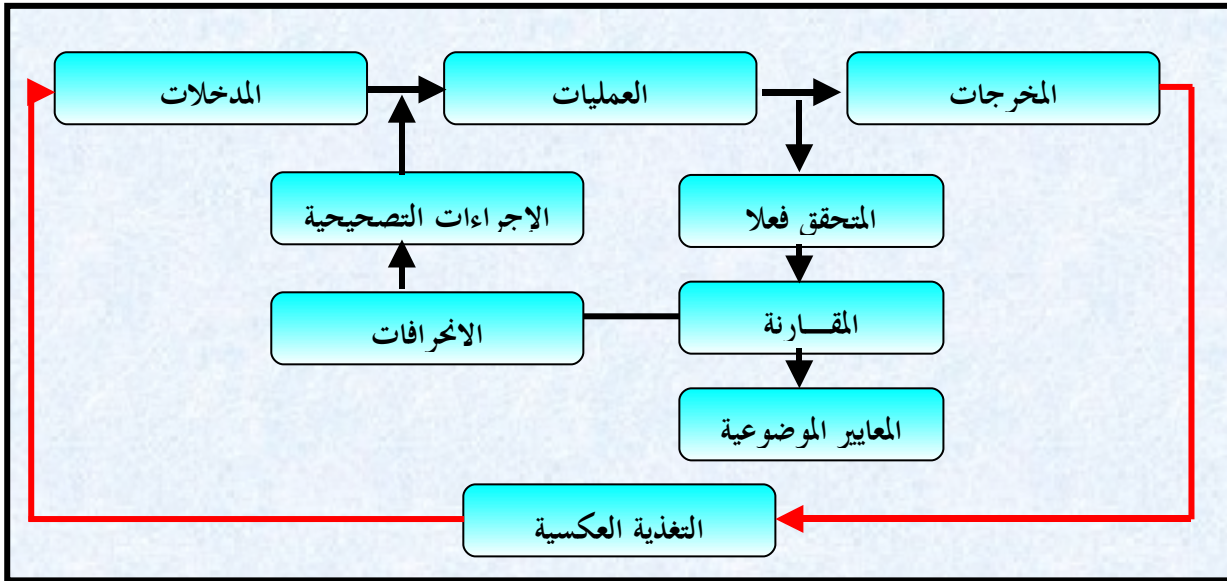
تعتمد العملية الرقابية على خمسة مراحل أساسية لأجل الوصول إلى الهدف المنشود منها، وهي مجسدة في الشكل التالي:

¹ نقلا عن: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 316.

² طلعت منال محمود، مرجع سابق، ص 193.

³ نقلا عن: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 316.

الشكل قم (11): خطوات الرقابة في المنظمة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 316.

وفيما يلي نشرح الخطوات العملية للرقابة

أ- تحديد المعايير الموضوعية:

تتمثل أهمية، وضع المعايير أو المؤشرات القياسية الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة، وتنبع المعايير من الخطط المعتمدة ذاتها، وقد ركز التقليديون على وضع معايير كمية لكي تتسم عملية الرقابة بالصرامة، أما السلوكيون (رواد المدرسة السلوكية) فقد أكدت على مبدأ الرقابة الذاتية، التي يتم من خلالها إعطاء الفرد حرية في اختيار الطريقة التي ينجز بها عمله، وفي التوجهين الفكريين معا، هناك حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المتحققة (الفعالية).¹

ب- قياس الأداء الفعلي:

تستلزم، وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي، سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية، أو أثناءها أو بعدها، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة، وتعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوب من الرقابة الوقائية هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم خلال أو أثناء الأداء، والتي يطلق عليها مسمى الرقابة المتزامنة، وهي ذات اثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها، أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فان الإجراءات المتخذة بشأنها تسمى الرقابة العلاجية²، وفي المنظمة المعاصرة تستعمل الأنماط الثلاثة السابقة لترابطها، وتنسقها، والحقيقة أن اجتماعها يؤدي إلى كفاءة العملية الرقابية عموما.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 318.

² المرجع نفسه، ص 319.

ج- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية

وتعد هذه المقارنة المبدأ الفعّال في العملية الرقابية، فبعد عمليتي وضع المعايير وقياس الأداء، تأتي المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة في الأداء، والتي قد تكون سلبية أو ايجابية، وكذلك لا ينتج عن هذه المقارنة تصحيح الانحرافات فقط، وإنما أيضا تضمن تطبيق الخطوات أو الإجراءات الوقائية التي ترشد إلى إتباع الطرق الصحيحة في المستقبل، وهناك عدة طرق، وأساليب لعرض نتائج المقارنة، وهي¹:

1- طريقة السرد: وتكون على شكل تقرير أو تقدير للعوامل المؤثرة مثل الرضا، والولاء، وحالات الصراع، وغيرها.

2- طريقة الإيجاز: وتعرض النتائج المقارنة بشكل نسب مئوية، وأرقام دقيقة، ومختصرة، ومفسرة.

3- طريقة الرسم البياني: وتعرض النتائج في صورة نماذج، ومخططات بيانية يسهل تحليلها، والخروج بنتائج دقيقة.

4- النماذج الرياضية: وهي طريقة فعالة، ومفيدة بحيث تربط العوامل المتغيرة المقارنة بعلاقة معقدة، وتساعد هذه النماذج على تحويل العلاقات المعقدة بين العوامل المتغيرات الكثيرة إلى معادلات سهلة قابلة للقياس، والحل.

د- تشخيص أسباب الانحراف:

في ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي، والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات، ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة، والأفراد، وتحديد موارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلومات) المؤثرة في هذه الانحرافات، لذلك لا بد من تحديد الأسباب بدقة، وموضوعية لكي يصار إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية الوقائية، أو المتزامنة أو العلاجية بشأنها².

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

يؤلف اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال، لاسيما وإن تحديد الانحرافات، وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوب قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية، أو الإجراء العلاجي، الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها، إن الإجراءات التصحيحية تعد بمثابة التغذية العكسية لمداخلات النظام، والتي تحدد الكيفية، والكمية لكل متغير مدخل.

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 198.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 320.

الفرع الثالث: أنواع الرقابة

تختلف أسباب العملية الرقابية كما تختلف أهدافها، ويرجع هذا الاختلاف إلى خصائص كل منظمة بحيث تتميز بمميزات خاصة، وهيكل تنظيمي مميز مما يؤثر على نمط الرقابة، إلا أن الأساليب الشائعة في الاستخدام الرقابي يمكن إيجازها في ما يلي:

الرقابة التنظيمية:

تعد الرقابة التنظيمية من أكثر أنواع الرقابة استخداماً في المنظمات المختلفة، والتي توضع رسمياً من قبل الإدارة المعنية، وتأخذ عادة شكل أهداف أو خطط أو سياسات، وتمارس الأجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات التحليل المالي للأداء المتحقق أو قياس الإنتاجية، كما أن الأساليب الكفيلة بمعالجة الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن أن تعالج حسب الأسلوب الإيجابي المتضمن مختلف أنواع الحوافز المادية، والمعنوية، الفردية، والجماعية، أو عن طريق استخدام الأساليب السلبية كاللوم، ولفنت النظر أو الإجراءات الأكثر تشدداً¹.

رقابة الجماعة (غير الرسمية)

وتتضمن نوعاً من عملية التنشئة الاجتماعية لرقابة السلوك، وتقييم الأداء، ويؤخذ بعين الاعتبار في هذا النمط الاعتبارات الاجتماعية، والتقاليد، والمعتقدات المشتركة، وتبرز كذلك أهمية الثقة المتبادلة بين القائد، والمرؤوسين².

وعموماً يقصد برقابة الجماعة ممارسة الأداء الرقابي من قبل الأفراد بصورة غير رسمية عن طريق الملاحظة الشخصية، أو الاتصال غير الرسمي، كما يتم من خلالها تعديل الانحرافات بالأسلوب الإيجابي عن طريق الموافقة على بقاء الفرد عضواً في الجماعة أما الأسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية أو العزل أو السلوك العدائي أو الرفض من الجماعة، ويتسم هذا النوع من الرقابة في المنظمة بأهمية التأثير بشكل كبير.

الرقابة الذاتية:

وتتضمن الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي، وبوازع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المتحققة من قبلهم لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، وتولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الشعور بالرضا، والسيطرة الذات، ويعد هذا النوع من الرقابة مهماً، وذات تأثير كبير، لاسيما إذا توافرت لدى الفرد القناعة الأساسية بضرورة قيامه بالأنشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته، وقدرته على الأداء³.

¹ المرجع نفسه، ص 321.

² خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 311.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 321.

المطلب الثاني: المضمون السلوكي للرقابة، وفعاليتها

لقد أدرجنا هذا المطلب لتوضيح الرؤية، وإظهار الجانب الذي نتناول به العملية الرقابية فدراستنا تعني بالجانب السلوكي في المنظمة فمن خلال الرقابة على السلوك الفردي، والجماعي يمكن للقيادة إدارة أعمال المنظمة بحكمة، وذكاء، وبعيدا عن المفهوم التقليدي للرقابة الذي يرى أنها أداء للمقارنة الكمية الإنتاجية العاملين بين ما هو محقق، وما هو مخطط، أما المفهوم الحديث للرقابة فقد اقترن بالمضمون السلوكي، والذي نعرفه فيما يلي:

الفرع الأول: المضمون السلوكي للرقابة

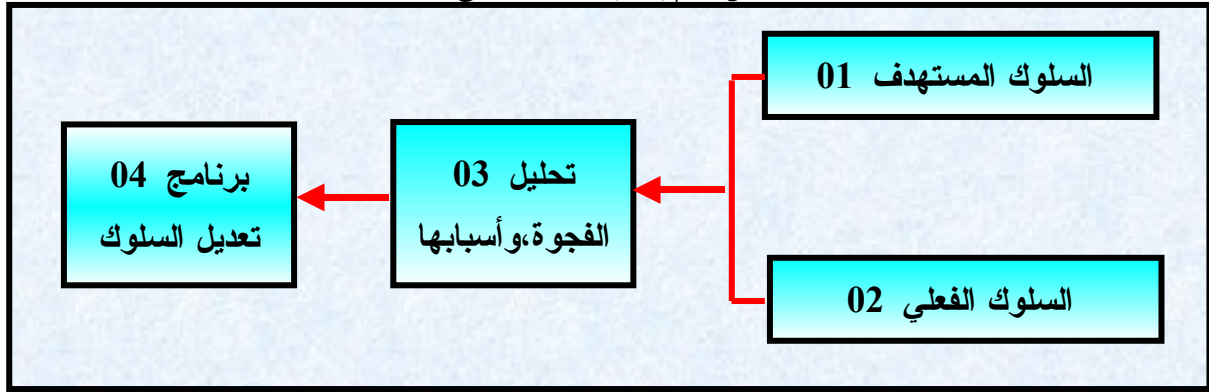
لقد أدركت القيادة في المنظمة المعاصر المضامين السلوكية العديدة في عملية الرقابة فعلى الرغم من، وجوب مساهمة نظام الرقابة الفعال في تحفيز الموظفين، فمن الممكن أيضا ان تشمل الرقابة على تأثيرات سلبية على الأداء، ولاسيما عندما يمارس القادة الرقابة الزائدة عن الحد على الموظفين، والنشاطات، والتي قد ينجم عنها سوء استعمال السلطة، وبالتالي يحدث الصراع بينهم، ولذا يلزم أن تتسم نظم الرقابة بالعدل، والموضوعية قدر الإمكان أن تبلغ نسبيا إلى جميع العاملين².

إن الرقابة هي عملية تمارس من طرف أفراد (القيادة) على افراد، وهم العاملين لذا كان من الضروري أن تأخذ صبغة اجتماعية رغما عن كل الانتقادات، وتجاهل هذا المنطق يقود المنظمة إلى الفوضى، والاضطراب، وهذا ما يميز المنظمات الموجودة بدول العالم الثالث التي تعاني من، وجود نظام رقابي بيروقراطي، بحيث تعتمد القيادة كليا على معايير محددة مسبقا، غير قابلة للتغير أو المرونة، على عكس المنظمات المتطورة، والتي توصلت إلى إيجاد نظام رقابي يأخذ في الحسبان البعد الإنساني مما يعطي تغذية عكسية في حينها، وتقييما، واقعا ينال استجابة، ورضا العاملين.

إذا تمارس القيادة الرقابة على السلوك من خلال تحديد عدة خطوات نحددها في الشكل التالي:

² منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 202.

الشكل رقم (12): الرقابة على السلوك



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 625.

فالسلوك المستهدف محدد مسبقا عن طريق التخطيط، ويبقى على القائد تحديد السلوك الفعلي باستخدام أدوات جمع المعلومات، والملاحظة، واللقاءات المتكررة مع أفراد المنظمة، وتستعمل القيادة في ذلك الاتصال، وبعدها تتم عملية تحليل الفجوة الحاصلة سواء كانت ايجابية أو سلبية، وعلى ضوء هذا التحليل يتم التوصل إلى الأسباب الكامنة، وراء كل تصرف أو سلوك معين في المنظمة، وبذلك يتم تعديل السلوك، وتحويله إلى الاتجاه المرغوب .

الفرع الثاني: فعالية الرقابة

إن فعالية العملية الرقابية تكمن في الوصول إلى الأهداف المنشودة من، ورائها، أي بمعنى حصول تحسين في الأداء، والسلوك، وتقليل الفجوة بين الأهداف المحققة، والفعالية، ولكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة، فانه لا بد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه.

أ- خصائص النظام الرقابي الفعال

وتتمثل الخصائص التي تجعل النظام الرقابي فعالا فيما يلي، ومنها¹:

أولاً: الملاءمة:

لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملائمته مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، من ناحية، وانسجامه مع حجمها، من ناحية أخرى إذا غالبا ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظم الرقابة اعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر.

ثانياً: المرونة:

ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق، ويتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة، والمتغيرات الخارجية (البيئة)، ولغرض تحقيق هذه المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار، وكشف نقاط الخلل أو الضعف فيه، وتقويمها.

ثالثاً: الوضوح

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 323، 324.

من المستلزمات الأساسية لنجاح الرقابة الفعالة، أن يكون نظام الرقابة واضحا، وسهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه لذلك يجب أن تتوفر لدى الأفراد المعنيين بتنفيذه القدرة على استيعابه بشكل، واضح، والإحاطة بنتائجه .

رابعا: السرعة في اكتشاف الانحراف، وتصحيحها

تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل وتذليل العقبات الناجمة عن الانحرافات، وكلفتها، والأنظمة الناجحة للرقابة قادرة على إتباع الأساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حدوثها، وبالتالي تقليل كلفة عمليات المنظمة، وتمكينها من بلوغ أهدافها، وتجنب فاعلية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها، وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

خامسا: التغذية العكسية

تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام، والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة، والبيئة التي تعمل بها.

تعتبر هذه الخصائص مطلبا أساسيا للوصول إلى رقابة فعالة تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها بسهولة، وإتقان، وبأقل تكلفة، غير أنه يجب التركيز على دور القيادة في تحقيق برامج الرقابة، فلا جدوى من برنامج رقابي مميز مع، وجود قيادة غير كفؤة أو غير ممكنة من تنفيذه فمثلا محدودية صلاحيات القيادة في استعمال المكافآت أو العقاب أو عدم وضوح أهداف الرقابة، يؤدي إلى انحراف العملية الرقابية عن مسارها الصحيح، لأجل ذلك تم اقتراح عدة إجراءات لتمكين القيادة من تنفيذ الرقابة .

ب- إجراءات للوصول إلى نظام رقابي فعال

هناك العديد من الإجراءات، ونذكر منها المهم، وهي¹ :

أولا: إنشاء الاتصالات الفعالة، والدقيقة، والمناسبة.

لجعل أي نظام رقابي فعالا، لابد، وأن يتم إيصال المعلومات بخصوص الانحرافات إلى القيادة، والعاملين في أسرع وقت ممكن، ويجب أن تتسم هذه المعلومات، والتغذية الاسترجاعية بالدقة، وذلك لاعتماد الناتج على دقة المعلومات المدخلة، ويلزم أيضا أن يتم تجميع المعلومات بشأن الانحرافات بسرعة بالغة، لاتخاذ القرار التصحيحي بسرعة أيضا، لذا يجب خفض هذا الوقت إلى الحد الأدنى قدر الإمكان.

وللوصول إلى الاتصالات الفعالة تعتمد المنظمات المعاصرة نظام معلومات الذي تعد المعطيات، والمعلومات هي مادته الأولية، حيث يقوم بمعالجة المعطيات، وتصفية المعلومات ليزود القيادة، والإدارة العليا بما تحتاجه من معلومات لتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، والتوصل إلى قرارات ممتازة.

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، 205.

ثانيا: المكافأة على انجاز المعايير، والأهداف الموضوعية

من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا كان الأفراد يتحملون مباشرة مسؤولية انجاز المعايير، والأهداف الموضوعية، وينالون التقدير اللازم عن مساهماتهم، إذ يعزز التقدير من معنوياتهم، ويحثهم إيجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا، وربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو ترقية وغيرها. إن أفضل وسائل الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون، والمشاركة، والإحساس بالمسؤولية ومراقبة الذات، وضبط النفس مما ينجم عنه الرضا الوظيفي الذي يحث العامل على الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأداء الفعال.

المطلب الثالث: التسيير الرقابي لإدارة الصراع، وأثرها على الرضا الوظيفي

كان الاعتقاد سائدا في المدارس الإدارية التقليدية بأن وجود نظام رقابي صارم يعني عدم وجود الصراع، ووجود الصراع يدل على فشل النظام الرقابي، وعدم فعاليته، غير أنه، ومع تبني المدارس الحديثة للإدارة لفكرة الصراع، وبأنه أمر طبيعي أو حتى ضروري في المنظمة، ومن ثم فإن النظام الرقابي الفعال هو الذي يتعامل مع الصراع بطريقة تجعل الصراع يخدم مصالح المنظمة، والأفراد معا، بحيث يتم مراعاة الجانب الإنساني لأفراد المنظمة في تحديد أسلوب الرقابة.

الفرع الأول: إسهام الرقابة في إدارة الصراع

تسهم الرقابة إيجابا وسلبا في إدارة الصراع، وذلك على حسب كيفية تنفيذها، والجهة التي تؤديها، فهي تخضع لشخصية الفرد الذي يقوم بها، وفيما يلي تفصيل ذلك

أ- إسهام الرقابة سلبا في إدارة الصراع

تؤثر الرقابة على الصراع، بحيث تتسبب زيادة أو نقص حدة الرقابة في إيجاد نوع من الصراع، وتم تحديدها في خانة النتائج غير المرغوبة للرقابة. نذكر منها ما يلي¹:

أولاً: وجهة النظر الضيقة

وتظهر هذه النتيجة السلبية للرقابة في المنظمات التي تعتمد نظام رقابي بيروقراطي بحيث تحدد الرقابة، وفق، وجهة نظر محددة مسبقا، وعلى الفرد معرفة ما يجب عليه عمله فقط مما يحد من قدرة الفرد على تصور المنظمة ككل ضمن نظرة أوسع، ويقتل الإبداع، وحب الاطلاع في نفسه، إن هذا الوضع يدفع بعض الأفراد إلى المطالبة بالحرية في اختيار النظام الرقابي الذي يساعدهم، ويلبي احتياجاتهم، ومع رفض الإدارة ذلك ينشأ الصراع، الذي يكون عادة بين القيادة، والمرؤوسين.

ثانيا: تحريف التقارير

هناك ضغوط منصبة على المرؤوسين يوميا لبلوغ معايير الأداء المستهدف، ومما لا شك فيه أن لهذه الضغوط إيجابياتها باعتبارها تدفع المرؤوسين نحو الأداء الأفضل، غير أنها من ناحية أخرى قد تضع الفرد أمام

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 313.

خيارين فيما أن يقر بعدم قدرته على الوصول إلى الأهداف المقررة أو أن يقدم تقارير غير صحيحة عن الأداء، فأما الخيار الأول فإن القيادة لن تقبله، وبالتالي قد تسعى إلى الضغط عليه أو تحويل مكان عمله، أما الخيار الثاني فإنه سرعان ما يتم اكتشافه من قبل القيادة، والتي سوف لن تتسامح معه، وفي كلتا الحالتين يظهر الصراع بدرجة متفاوتة، وقد يكون السبب الأول في وجود هذا الخلل هو عدم إشراك الأفراد في وضع الأهداف المسطرة.

ثالثاً: فشل الرقابة

تعوق عملية الرقابة مشاكل عديدة يصعب حلها، ولكن أهمها هو مدى صلاحية، وأهلية، وكفاءة الأفراد الذين يقومون بالرقابة، وقد يرجع فشل الفرد في تنفيذ النظام الرقابي إلى نقص في التدريب، وعدم فهمه للمهام، والواجبات التي يؤديها، وكيفية أدائها أو إلى عدم اقتناعه بالنظام المعمول به، إن كل هذه الأسباب تجعل النظام الرقابي هشاً، وغير ملائم، ومع مرور الوقت ومع وجود الجماعات غير الرسمية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة فإن الصراع سوف يظهر بشكل حاد نظراً لعدم وجود الرادع المتمثل في النظام الرقابي الذي يراقب، ويضبط سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمة¹.

رابعاً: تزايد الضغط الرقابي

إن وجود نظام رقابي صارم، لا يتسامح مع أخطاء العمال التي لا بد منها، والناجمة عن الخطأ البشري كالنسيان مثلاً، ومع وجود نظام عقوبات قاسي، ومن جانب آخر خضوع الفرد لأكثر من نظام رقابي كالرقابة على وقت الدخول والخروج، والرقابة على عدد الوحدات المنتجة، وذلك في آن واحد، كلا الجانبين السابقين يدفعان الفرد إلى الشعور بالضغط، والتوتر، ويترجمه بالصراع مع زملائه أو مع قائده للتخلص من هذا الضغط، وتحقيق نوع من الحرية الشخصية، التي وضعت الرقابة قيوداً عليها.

ب- إسهام الرقابة إيجاباً في إدارة الصراع

تلجأ إدارة المنظمة إلى تعديل، وتفعيل النظام الرقابي في أول خطوة لمواجهة الصراع داخل المنظمة، حيث تعتبر الرقابة الأداة الفعالة في إدارة الصراع، وذلك للأسباب التالية:

أولاً: الرقابة الفعالة تؤدي إلى اكتشاف حالات الصراع (بؤر الصراع) في وقت مبكر مما يعطي للإدارة الفرصة في توجيهه لخدمة مصالح المنظمة، ويعطيها الوقت أيضاً في إعداد خطة لمواجهة هذا الصراع، فعملية الرقابة تستعمل الاتصال، ونظام المعلومات لتزويد القيادة بكل معلومات الصراع الموجود في المنظمة مثل أسبابه، وخلفياته، وأطرافه، وغيرها.

¹ عادل حسين، التنظيم الصناعي، وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988، ص 522، (بتصرف).

ثانياً: تسهم الرقابة في الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية المتاحة بفعالية، وكفاءة، وتقليص أوجه الهدر، والضياح فيها، وبالتالي توجيهاً لجهود أفراد المتصارعين إلى تحقيق الأهداف المتوخاة، وتقليل جو انب الانحرافات غير المرغوبة للصراع¹.

ثالثاً: مساعدة الإدارة في التنسيق بين أعمال الإدارات، والأقسام، وربطها بالأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم القضاء على الصراعات السلبية التي تحدث بين الأقسام بسبب الاعتمادية .

رابعاً: تصحيح مسار الصراع، وبناءه على أساس سليم من خلال تحويله من أسلوب الاختلاف والمواجهة، إلى أسلوب الاحتواء والمنافسة، التي تساعد على إيجاد نوع من الحركة، والتغيير في المنظمة².

إذا فالرقابة تسهم في إدارة الصراع بواسطة استعمالها من قبل القيادة لتحويل الصراع من أداة هدم المنظمة إلى أداة بناء المنظمة وحفز الأفراد على العمل، فوجود الصراع مع وجود نظام رقابي فعال يعني أن الصراع يصب في مصلحة المنظمة بطريقة أو بأخرى، وهذا ما تبنته المدرسة الحديثة للإدارة فالتنوع الثقافي، والاختلاف في الأفكار، موجود بين أفراد المنظمة، وما على القيادة الإدارة هذا الاختلاف بطريقة حكيمة، مستعملة في ذلك كل الوسائل المتاحة بما فيها الرقابة .

الفرع الثاني: اثر الرقابة في الرضا الوظيفي

تأخذ الرقابة بعداً إنسانياً كبيراً فالذي يقوم بالرقابة هم أفراد من المنظمة، ويمارسون الرقابة على باقي أفراد المنظمة، إذا فالسلوك الإنساني له أثر في عملية الرقابة، فما يشعر به الفرد اتجاه الرقابة سيؤثر على أدائه، وبرز شعور تهتم به الإدارة هو الشعور بالرضا الوظيفي، هذا ما برر اتجاه الإدارة إلى دراسة اثر الرقابة على الرضا الوظيفي لأفراد المنظمة .

أ- اثر الرقابة السلي على الرضا الوظيفي

تؤثر الرقابة على الرضا الوظيفي بشكل، واضح، وذلك من خلال ما يلي:

- ❖ تؤدي الرقابة الصارمة إلى ازدياد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل، خصوصاً في ظل نظام بيروقراطي مما يؤدي بالروح المعنوية، والرضا الوظيفي إلى الانخفاض³.
- ❖ تؤثر الرقابة على الحرية الشخصية للفرد داخل المنظمة، وبالتالي فمن الشائع أن يقاوم الأفراد بعض أساليب الرقابة إذا كانت تضع القيود على حريتهم .
- ❖ تبتعد طرق الرقابة التي تبنى على أساس الأحكام الشخصية إلى الشعور بعدم العدل في توزيع المكافآت، والحوافز، وهذا يجعل الفرد يشعر بعدم الرضا.
- ❖ قد تحد الرقابة الزائدة من المرونة، والإبداع مما يؤدي إلى مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 317.

² منال طلعت محمود، مرجع سابق، 194.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 234.

تتأثر أساليب الرقابة الاستيعابية، إذا لم تقترن السيطرة على الموقف فالفائدة مثلاً قد يشعر بالاستياء، والإحباط إذا تم تقييم عمله على أداء فرقته في العمل دون أن يملك سلطة إجراء التغيير العملياتية مثل الفصل أو توظيف موظفين جدد أو إجراء تدريب¹.

ب- أثر الرقابة الإيجابية في الرضا الوظيفي

يمكن للإدارة استغلال الرقابة في رفع درجة الرضا الوظيفي لأفرادها من خلال ما يلي:

- وجود نظام رقابي فعال يساهم في تحقيق العدالة في توزيع المكافآت أي أن الفرد الذي يبذل مجهود أكثر سيحصل على مكافئة أكبر مما يشعره بالرضا، والقناعة باتجاه وظيفته.
- وجود الرقابة الذاتية يبعث الثقة في نفس الفرد، ويشعره بالمسؤولية، وبالتالي زيادة ولاء بالمنظمة.

الرقابة المستمرة تعني اكتشاف الأخطاء، والمشاكل التي تعيق عمل الأفراد، ومعرفة أسبابها، وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن من تصحيحها، كل هذا يجعل الأفراد يشعرون بالارتياح.

تقوم الرقابة الفعالة بإشراك الأفراد في تحديد أساليب الرقابة، وتحديد الأهداف المتوخاة مما يسهل على الأفراد إنجازها، والوصول إلى تناسق بين الأداة، والأفراد، وهذا يؤدي حتماً إلى الشعور بالرضا.

لقد أجريت العديد من الدراسات نذكر منها دراسة Filippo والتي أثبتت وجود تأثير للرقابة على الرضا الوظيفي بحيث تم دراسة الرقابة كنمط من أنماط الإشراف²، بحيث يقوم القائد بالإشراف، ومراقبة المرؤوسين، وقد توصلت إلى، وجود علاقة، وطيدة بين نمط القيادة، ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

وكما أشرنا سابقاً فإن الرقابة تتأثر بنمط القيادة المستعمل في المنظمة فالقائد (المراقب) يؤثر في مرؤوسيه من خلال معاملته بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة الديمقراطية أفضل الأنماط التي تؤدي الرقابة بشكل يحقق الرضا الوظيفي للأفراد لما تشمله من مبادئ إنسانية، واجتماعية متكافئة الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة، والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

إن دور الرقابة لا يعني تحقيق السيطرة التامة على سلوكيات، وتصرفات الأفراد داخل المنظمة لا ذلك يؤدي إلى شعورهم بالاستياء نتيجة زيادة الضغط النفسي عليهم، والرقابة الصارمة لا تعني عدم وجود

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 203.

² حداد مناور فريخ، محمود علي الروسان: "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 2، 2003، جامعة فلاحات عباس، سطيف، الجزائر.

الصراع إطلاقاً لان الأفراد، والجماعات لن تتحمل الكبت، و سوف تفرغ هذه الصراعات على أشكال أخرى كالتخريب أو لامبالاة، فكثيراً ما كان العمال لا يهتمون بصيانة الآلات، ولا يتضامنون مع إدارة المنظمة في أوقات الشدة نتيجة شعورهم بعدم الرضا الوظيفي الناتج عن، وجود رقابة صارمة جعلتهم يعتقدون أن إدارة المنظمة لا تهتم إلى بالربح.

فمن وجهة النظر المدرسة الإدارية الحديثة الرقابة أداة تطويع الصراع، وتوجيهه لخدمة مصالح المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال، وجود قيادة ديمقراطية تشرك الأفراد في، وضع القرارات، وتراعي اهتماماتهم، وتشجع فيهم الشعور بالمسؤولية، وبالتالي تحقيق الرقابة الذاتية (رقابة الضمير)، ومن ثم يصحب كل أفراد المنظمة بمارسون الرقابة على أنفسهم، وعلى زملائهم، ومن أجل الوصول إلى رقابة فعالة مبنية على الأداء المتميز للقيادة، والأفراد، والاحترام المتبادل، والتفكير باتجاه إدارة الصراع، وجعله صراعاً بناءاً يحقق للمنظمة أهدافها، ويحقق للأفراد الرضا الوظيفي يمكن أن نذكر الخطوات التالية¹:

- تطوير قدرات، ومهارات المراقبين (القيادة) الذهنية والفكرية.
- زيادة المستوى المعرفي للأفراد، وإشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.
- بعث الاهتمام في الأفراد أطراف الصراع بمجالات العمل، وضرورة تلطيف أجواء العمل.
- تحويل اتجاهات الأفراد لقبول اختلاف الأفكار، وقبول أهداف المنظمة باعتبارها تنسجم مع أهدافهم.
- حفز الأفراد، ومكافأهم على مجهوداتهم بطريقة عادلة تدفعهم للرضا وزيادة الولاء للمنظمة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 665.

خلاصة الفصل

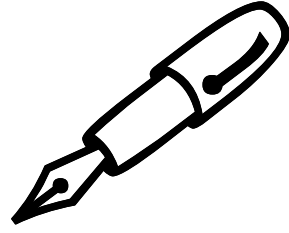
من خلال هذا الفصل تم التعرف على الدور الكبير الذي تؤديه القيادة في إدارة الصراع، نظرا لارتباط مفهومها بالنفوذ والسلطة وتحمل المسؤولية، حيث أدرجنا مفهوم القيادة ثم فعالية القيادة وتأثيرها في رضا العاملين، ثم خالصنا إلى تحديد الدور الحقيقي للقيادة المبدعة والفعالة في إدارة الصراع وجعله أداة تخدم الرضا الوظيفي، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا ثاني أهم عملية تنظيمية وهي الاتصال من خلال عرض طبيعته وفعاليته في ربط أوصال المنظمة ثم دور الاتصال الفعال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي أما في المبحث الثالث فقد أدرجنا الرقابة كأداة بيد القيادة تستطيع من خلالها التحكم في إدارة الصراع والكشف عن مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

إن دور القيادة والاتصال والرقابة يكمن في التوليفة الناشئة بينهم بحيث يكون هناك تناسق وانسجام يجعل كل واحدة منها في خدمة الأخرى، ومن خلال هذا العرض النظري فإن القيادة الديمقراطية الفعالة تستطيع أن تسخر الاتصال الرسمي وغير الرسمي للتعرف على شكل ونوع الصراع السائد في المنظمة وكذا الأسباب الكامنة ورائه، وذلك باستغلال قنوات الاتصال استغلال جيدا، ومن خلال الرقابة الفعالة والتي تهتم بالسلوك التنظيمي للعاملين يمكن للقيادة التعرف على أطراف الصراع وجعلهم في خدمة مصالح المنظمة، إن دور الرقابة يزداد أهمية كلما ابتعدنا عن مفهوم الرقابة البيروقراطي الجامد .

من خلال أعدادنا لهذا البحث تبين أن النموذج الياباني في الإدارة هو النموذج الأفضل لإدارة الصراع حيث تعمل الإدارة اليابانية إلى تحويل الصراع إلى منافسة، ويكون هدف التنافس داخل التنظيمات اليابانية هو إعطاء الأولوية للمصلحة العامة، أما قواعد المنافسة فمحددة من قبل التنظيم والحكومة. فالصراع في المنظمة اليابانية هو طريقة للتفاعل بين المكسب والخسارة وهو مدخر للعلاقات مع المنافسين الأجانب بسبب التماسك الداخلي، وهذا ما جعلها تأخذ حصصا في السوق كانت حكرًا على أوروبا وعلى الولايات المتحدة الأمريكية.

عند هذا الحد من الدراسة فإن الجانب النظري من خلال الوصف والتحليل لا يعطي أهمية للموضوع إلا إذا قمنا بإسقاطها في الواقع العملي، فالمنظمة الجزائرية ليست بعيدة عن كل هذه التأثيرات ولا تخلو من الصراعات وآثارها وهذا هو موضوع الفصل الثالث.

إذا فما هو واقع الصراع في المنظمة الجزائرية؟ وكيف تتعامل الإدارة مع هذا الصراع؟ وما هو دور القيادة والاتصال والرقابة في إدارة الصراع في المنظمة الجزائرية؟ وما هو تأثير الصراع في الرضا الوظيفي في ظل معطيات الواقع العملي في المنظمة الجزائرية؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة (محل الدراسة).

✓ المبحث الثاني: مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

تمهيد

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للدراسة وقد أظهرنا نظريا العلاقة الموجودة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، بحيث تم إعداد الفصلين بطرح المفاهيم الأساسية ثم تفصيل العلاقة التي تربط بينهما، بالاعتماد على الأفكار والنظريات والدراسات التي قام بها الباحثون، بالإضافة إلى التعليقات والداخلات الخاصة، التي أثبتت نظريا أن إدارة الصراع تؤثر في الرضا الوظيفي من خلال عمليات القيادة والاتصال والرقابة. وهذا لا يكفي وحده ما لم يتوج بدراسة تطبيقية لتأكد من هذه النتيجة.

إن بحثنا هذا لا يمكن أن يكون ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك للتحقق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة من مجموع المؤسسات الجزائرية، وفي الحقيقة فإن اختيار المؤسسة مجال الدراسة خطوة هامة وحاسمة فهي تحدد مسار الدراسة إلى النجاح أو إلى الفشل، ونظرا لحساسية موضوع الدراسة (الصراع) كونه يتكلم عن سلوك يتسم بالغموض والأبعاد الوظيفية المتشعبة، فإننا اخترنا المؤسسة التي يتمتع عمالها بدرجة عالية الثقافة الوظيفية التي تسمح لهم بالتجاوب مع موضوع الدراسة وتمكننا من الوصول إلى نتائج واقعية.

لقد اعتمدنا في دراستنا على استجواب العاملين من خلال إعداد استبيان (مجموعة أسئلة) يتم توزيعه على العاملين والحصول على إجاباتهم، وهذا يقتضي توفر الخبرة لدى المبحوثين وتعودهم على البحوث الجامعية؛ لأن الاستبيان يحتوي على أسئلة قد تثير تحفظات الكثير منهم، كما أن المقابلة هي الأخرى تتطلب تعاونا وتسهيلات خاصة بهذا البحث من طرف الإدارة.

مما سبق ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المدروسة - مطاحن الحضنة -
- المبحث الثاني: مجال الدراسة، العينة وأدوات الدراسة
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة (محل الدراسة)

وكما اشرنا في تمهيد هذا الفصل فان مقتضيات البحث تستدعي إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة جزائرية تتمتع بكل مواصفات المؤسسة التي تمارس نشاطها بشكل عادي ومستمر، ومنذ وقت طويل حتى تكون الدراسة اقرب للواقع لان أفراد المؤسسات الحديثة لا يهتمون بالعلاقات أو تكون لم تنشأ بعد، كما يجب أن يتمتع أفرادها بكفاءة ومهنية عالية تجعلهم متجاوبين مع موضوع الدراسة .

وتعد المؤسسة العمومية الجزائرية النموذج الأمثل لهذه الدراسة للأسباب كثيرة منها التعامل بسهولة مع متطلبات البحث وقبول إجراء التربص لان المؤسسة ملك للدولة، أما القطاع الخاص فإننا وجدنا صعوبة كبيرة في مجرد الاتصال بالإدارة وتم رفض الطلب، وفي اعتقادنا يأتي هذا الرفض من خلفية الخوف من الاطلاع على أسرار المؤسسة كونها تعاني من منافسة شديدة مع منافسيها، أما السبب الثاني لاختيار المؤسسة العمومية فيتمثل في إمكانية وجود التنظيم غير الرسمي والصراعات في المؤسسة العمومية على عكس المؤسسات الخاصة .

مما سبق ارتأينا اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كمؤسسة عمومية مؤهلة لإجراء الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة

تعد مؤسسة مطاحن الحضنة من ضمن المؤسسات الهامة في ولاية المسيلة نظرا لطبيعة منتوجها ومشاركتها الفعالة في التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة (152 عامل)، بالإضافة إلى مردودها الإنتاجي الذي يغطي احتياجات الولاية والولايات المجاورة بمادة السميد والدقيق... الخ .

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الحضنة¹ :

أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" بموجب مرسوم تنفيذي سنة 1963 تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية .

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، والتي كان من ضمنها، مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27، نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02، واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- 80% : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

- 11% : المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.

- 09% : أشخاص طبيعيين.

¹ نقلا عن مذكرة تم اقتنائها من المؤسسة، إضافة إلى مذكرة الأستاذ خليلي احمد و التي اعتمد فيها على المعلومات المؤخوذة من المؤسسة .

واتخذت مؤسسة الرياض بسطيف. عدة مراكز ممتثلة في 10 شركات تابعة، موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة)، والتي اخترنا منها مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لكي تكون محل الدراسة.

دخلت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ميدان العمل والإنتاج في سنة 1981، وفي تاريخ 10/01/1997 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 د.ج. وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 د.ج.

تنقسم شركة مطاحن الحضنة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 100 طن / يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم، أما المواد المنتجة فهي: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

الفرع الثاني: مراحل العملية الإنتاجية

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي :

أ- مرحلة التموين الداخلي.

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية .

ب- مرحلة التنظيف الأولي.

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

ج- مرحلة التنظيف النهائي.

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح، ولها ميل محدد للمسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

د- مرحلة إضافة المياه.

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5 %، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

هـ- فترة الانتظار التقني.

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط فترة الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى إلى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 %.

و- عملية الطحن .

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب .

ز- عملية الغربلة.

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

ح- مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها.

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

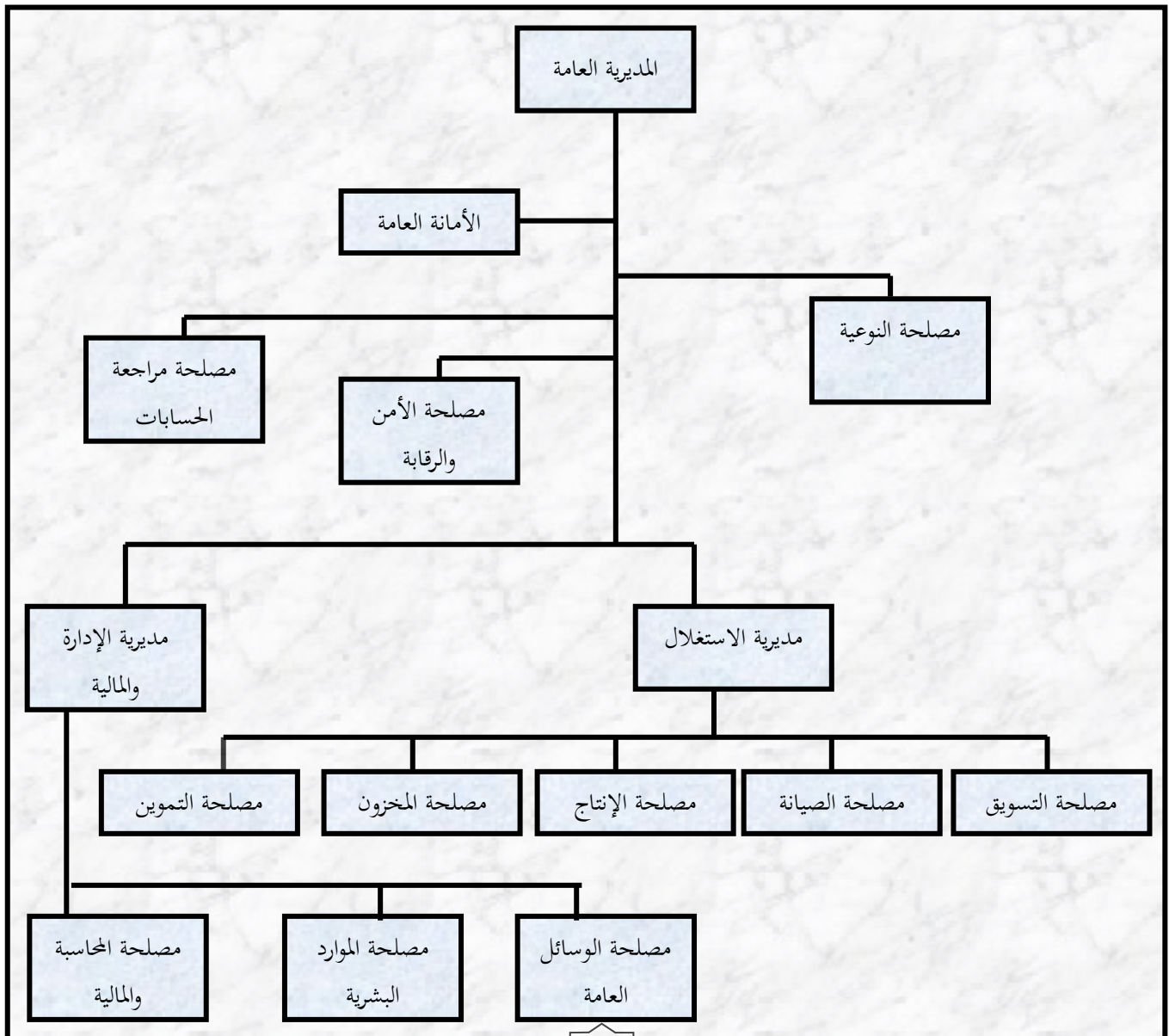
ط- مرحلة التوضيب والتخزين.

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيًا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الحياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...)، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورش إلى مساحات التخزين بنقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزًا للتسويق.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة.

وكأي مؤسسة تتمتع مؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة بهيكل تنظيمي يسمح لها باداء مهامها وتحقيق اهدافها، وقد تم بناء هذا الهيكل التنظيمي وفق القانون الداخلي المحدد للمؤسسة وفق اجتماعات دورية، وتم تعديله في العديد من المرات تماشيًا مع الطبيعة القانونية للمؤسسة ومواكبة للتطور الحاصل داخل المؤسسة وخارجها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي .

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحفنة - المسيلة -



المصدر: احمد خليلي، مرجع سابق نقلا عن : مديرية الإدارة والمالية.

والملاحظ أن المديرية العامة في قمة الهيكل التنظيمي ثم يليها ستة (06) مصالح رئيسية وهي : الأمانة العامة، مصلحة النوعية، مصلحة الأمن والرقابة، مصلحة مراجعة الحسابات، مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية، كما تضم المصالح الرئيسية بدورها مصالحا فرعية أخرى، ويمكن عرض مهام كل مصلحة بما يلي :

- **المديرية العامة:** يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

1- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة

2- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

3- التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1- **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- **مصلحة الأمن والرقابة:** ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

4- **مصلحة مراجعة الحسابات :** تقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5- **مصلحة النوعية:** مكلفة بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ- **مديرية الاستغلال :**

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعبير وشراء الحبوب : ومهمته شراء الحبوب وتعبير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
- فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورش الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (01) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (02) : يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة. كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والإنتاج، فرع الشحن والتوضيب.

4- مصلحة المخزون : تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في : فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

5- مصلحة التسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع التوزيع : ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
 - فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع
- ب-مديرية الإدارة والمالية:

ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتمثل في:

- 1- مصلحة المحاسبة والمالية : تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات. وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.
- 2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:
فرع تسيير المستخدمين. فرع الأجور. فرع الخدمات الاجتماعية.
- 3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.
كما يمكن تلخيص تعريف المؤسسة في البطاقة التقنية التالية:

الجدول رقم(02): بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة.

DENOMINATION التسمية	مطاحن الحضنة بالمسيلة E.R.I.A.D-les Moulins sila' du Hodna/SPA- M
LOCALISATION الموقع	طريق برج بوعريريج بالمسيلة
المساحة	2م 81.966 والمساحة المشغولة 15.583م 2
النشاط	إنتاج وتوزيع المواد الغذائية
أهم المنتجات	الأسمدة : سميد ممتاز، سميد عادي، سميد من الفئة الثالثة. الفرينة : فرينة عادية، فرينة ممتازة. نواتج العملية الإنتاجية (النخالة)
أهم المدخلات	القمح المستورد. القمح المحلي.
الطاقة الإنتاجية المجهزة (السحق / الطحن)	القمح الصلب 990.000 ق/سنة القمح اللين 2700.000 ق/سنة
الطاقة الإنتاجية المحققة	سنة 2007 القمح الصلب 239.344 ق القمح اللين 130.397 ق سنة 2008 القمح الصلب 252.304 ق القمح اللين 168.403 ق
السوق	- السوق الوطني، السوق المحلي
العوائق والمشاكل	تشبع السوق بالمنتج. المنافسة الحادة من طرف مطاحن الولاية ومطاحن الولايات المجاورة. إرتفاع أسعار القمح الصلب والقمح اللين.
المشاريع المستقبلية	تحسين الجودة. فتح نقاط بيع جديدة للبيع والتوزيع. تقليص الأعباء والتكاليف الحالية.

المصدر: خليلي احمد، مرجع سابق، نقلا عن: مديرية الإدارة والمالية.

المبحث الثاني : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات

إن تحديد مجال الدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن الحضنة كنموذج للمنظمة الجزائرية .

ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعها الباحث لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، ثم تحديد خطوات بناء أدوات الدراسة، بعد ذلك نعرض البيانات والمعلومات المتوصل إليها بطرق العرض الإحصائي، كالجداول والدوائر المئوية، ويأتي التعليق والتفسير لهذه المعطيات كقيمة مضافة للبحث، من خلال الربط بين المعطيات الميدانية والدراسات النظرية.

إن تحليل النتائج المتوصل إليها بطريقة سليمة يؤدي إلى الوصول إلى نتائج وإجابات للأسئلة المطروحة في البحث ومن ثم التأكد من الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى وصف المجتمع الأصلي والعينة المختارة منه.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن الحضنة والبالغ عددهم 152 عاملا والموزعين عبر ثلاثة فئات وذلك من خلال ثلاثة مستويات تنظيمية وهي الإطارات، العمال المهرة، العمال التنفيذيون، ويوضح الجدول التالي توزيع هذه الفئات حسب عدد كل فئة:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسبة %	المجموع	المستوى التنظيمي
14.47	22	إطارات cadres
34.86	53	عمال مهرة Maîtrise
50.67*	77	عمال تنفيذيون Execution
100	152	المجموع

المصدر : إدارة الموارد البشرية. *نسبة مقربة.

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدد العاملين موزع بنسبة 14.47 % كإطارات وهم القادة الذين تعتمد عليهم المؤسسة في تسيير مصالحها، وتشغل هذه الإطارات مناصب علميا ك رؤساء المصالح والمديريات وكذلك كمسيري ورشات مصلحة الإنتاج، وهذا ما يفسر عددهم القليل نسبيا مع باقي العمال، أما فئة العمال

فينقسمون إلى فئتين، فئة العمال المهرة وتمثل نسبتهم 34.86% من المجتمع الأصلي، ويتمتع هؤلاء العمال بتكوين خاص يسمح لهم بممارسة أعمال تتطلب خبرة ودقة كبيرة، أما باقية العمال والمقدرة نسبتهم 50.67% فهم عمال تنفيذيون، وتمثل أعما لهم في كل الأعمال الروتينية اليومية، في مختلف مصالح المؤسسة.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

إن دراسة أي مجتمع بطريقة الحصر الشامل صعبة التحقيق كونها تشترط الاتصال بكل أفراد المجتمع والحصول على إجاباتهم، وهذا يتطلب الكثير من الوقت والمال، لذا فقد توصلت الدراسات إلى ضرورة اخذ عينة من المجتمع ودراستها والنتائج المتوصل إليها يتم تعميمها على المجتمع الأصلي ككل، بشرط أن تكون هذه العينة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ودقيقاً، ومن أهم أسباب تفضيل العينة ما يلي¹:

-تقليل التكلفة والجهد والزمن المستغرق في الدراسة .

-الحصول على معلومات أكثر بحيث يمكن توجيه المزيد من الأسئلة لمفردات العينة وجمع معلومات قد جمعها عن المجتمع.

- صعوبة حصر أفراد المجتمع، وذلك بسبب البعد الجغرافي لمواقع العمل وبسبب اختلاف توقيت العمل.

-سهولة التعديل والتبديل في العينة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

ويتم اختيار العينة من المجتمع بعدة طرق منها العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية الطبقية والعينة العشوائية العنقودية... الخ، وقد اخترنا نموذج العينة العشوائية الطبقية والتي تساعدنا في إجراء هذا البحث، لأنها تمثل كل طبقات المجتمع المدروس (إطارات، عمال مهرة، عمال تنفيذيون) ولأنها تساعد في التوصل إلى نتائج دقيقة عن واقع المجتمع المدروس.

أما حجم العينة فقد تم تحديده من خلال ما أمكننا توزيع الاستبيان بحيث أننا لم نفوت الفرصة وقد وزعنا الاستبيان على أكبر عدد ممكن، محاولين أن تشمل العينة المدروسة أكبر عدد ممكن، لذا كانت العينة كما يوضح الجدول الموالي:

¹ سليمان محمد طشطورش، أساسيات المعاينة الاحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 17.

الجدول رقم(04): العينة المدروسة

توزيع العينة %	عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع	المستوى التنظيمي
17.09	20	22	إطارات
35.04	41	53	عمال مهرة
47.87*	56	77	عمال تنفيذيون
100	117	152	المجموع
	75.97	100	النسبة □

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان *نسبة مقربة.

تبلغ نسبة العينة المؤخوذة %75.97 من حجم المجتمع الأصلي، وهي عينة معتدلة تمثل المجتمع بدقة، وكان أملنا أن تكون أكبر من ذلك إلا أنه ولضيق الوقت وارتفاع التكلفة كان هذا حجم العينة، وتوزع العينة بشكل عشوائي طبقي، حيث تمثل الإطارات نسبة %17.09، فقد كان عدد المجيبين على الاستبيان 20 إطارا من مجموع 22 إطار هذا يعني أن جلهم قد شاركوا في هذه الدراسة، أما نسبة العينة بالنسبة للعمال المهرة فهي %35.04 وكذلك العمال التنفيذيون فنسبة العينة بلغت %47.87، وهي نسبة معتبرة تمثل المجتمع بشكل دقيق.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلقة بالصراع كسلوك يتصرفه الفرد أو الجماعة، وأيضا الرضا الوظيفي، الذي هو شعور يحس به الفرد، والذي قد يظهر عليه من خلال تصرفاته أولا يظهر بل يبقى خفيا، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان والمقابلة والملاحظة والتي تمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة، والتي تطورت في ظل دراسات العلوم الاجتماعية، إلى جانب ذلك اعتمدنا أيضا على دفاتر وسجلات المؤسسة كأداة موضوعية مستخدمة للدراسة والمقارنة مع نتائج الاستبيان.

الفرع الأول: الاستبيان.

يعتبر الاستبيان أو قائمة الأسئلة وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء، هذا الأخير الذي يهدف إلى التعرف على آراء المستقصى منهم، واقتراحاتهم أو وجهات نظرهم حول موضوع معين، أو اتجاه مسألة ما، خصوصا فيما يتعلق بالعلوم الاجتماعية والتسويق.

وتتم عملية إعداد أو صياغة الاستبيان بعدة خطوات وهي عموما¹:

¹ للمزيد من المعلومات عن الاستبيان وكيفية إعداده اطلع على: عبد العزيز بوخلخال، إبراز دور الاستقصاء بسبر الآراء كأداة لقياس أداء المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

01- تحديد الإطار العام للإستبيان: وهو تحديد المعلومات اللازمة والمطلوب الحصول عليها، ووضع بعض الفرضيات التي تكون بمثابة أجوبة مسبقة عن التساؤلات المطروحة.

02- وضع أسئلة الإستبيان: هي مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تشمل كل البيانات والمعلومات اللازمة، وحسب موضوع دراستنا فإن محتوى أسئلة الاستبيان كانت 39 سؤال أعدنا لها على ضوء الفرضيات المقترحة، وقد اعتمدنا على مذكرة الأستاذ أحمد خليلي في إعداد بعض الأسئلة التي ترتبط بالموضوع نظرا لسبقه في دراسة هذه المؤسسة في إطار إعداد مذكرته، تم عرض هذا الاستبيان على عدة أساتذة وزملاء لأجل تنقيحه وتصحيحه.

وقد اشتمل الاستبيان على عدة محاور نراها ضرورية لاستيفاء موضوع الدراسة بجميع جوانبه وهذه المحاور هي :

المحور الأول:

ويضم خمسة أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين والتي تفيدنا في تحديد الخلفيات الاجتماعية للمبحوث وهذه البيانات هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، فئة العمل.

المحور الثاني :

وخصصناه لمعرفة مدى تواجد الصراع داخل المؤسسة وللكشف عن الأسباب الحقيقية لهذا الصراع وذلك من خلال الأسئلة المدرجة تحت الأرقام 6، 7، 8، 9، 10، 11، وقد تضمنت الأسئلة أجوبة محددة لضمان الإجابة الدقيقة مع إعطاء الفرصة لإبداء رأي مخالف من خلال كلمة "أخرى".

المحور الثالث :

ويهتم بآثار الصراع الايجابية والسلبية وقد تم تحديد هذه الآثار من خلال الإجابة على الأسئلة: 12، 13، 14. والتي تم إعدادها بطريقة تتلاءم مع مفهوم الصراع بنوعيه الإيجابي والسلبي.

المحور الرابع :

إنما لما سبق تم إدراج الأسئلة 15، 16، 17 لتحديد أساليب المستعملة في المؤسسة لحل الصراع القائم، وأهمية هذا الأسلوب وخلفيات اختياره.

المحور الخامس :

ويعالج هذا المحور دور القيادة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي، وقد ارتأينا أن نتناول هذا المحور في عدة أسئلة بحيث كل سؤال يكشف عن حقيقة معينة خدمة لأهداف الدراسة وهذه الأسئلة كما يلي:

- السؤال (18): لمعرفة نخط القيادة السائد في المؤسسة.

- السؤال (19): للكشف عن القيادة الرسمية.

- السؤال (20): وضع هذا السؤال للتحقق من إجابة السؤال رقم (18).

- السؤال (21): حول وجود الخلافات (الصراع) مع القائد.

- السؤال (22): لمعرفة أسلوب التعامل مع الصراع التي تكون بين الفرد وقائده.

- السؤال (23): حول الرضا عن القيادة

المحور السادس:

خصصناه لمعرفة إسهام الاتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال الأسئلة التالية:

- السؤال (24): للكشف عن نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة (رسمي أو غير رسمي) واتجاهه.

- السؤال (25): حول وجود الإشاعات في المؤسسة.

- السؤال (26): حول أثر الإشاعات في أفراد المؤسسة.

- السؤال (27): للكشف عن خلفيات ظهور الإشاعات

- السؤال (28): لمعرفة دور الإدارة في مواجهة الإشاعات (الاتصال غير الرسمي)

- السؤال (29): أثر الاتصال في الرضا الوظيفي.

المحور السابع:

لإظهار دور الرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي ارتأينا إدراج الأسئلة التالية:

- السؤال (30): للتعرف على أسلوب الرقابة الموجودة داخل المؤسسة.

- السؤال (31): لمعرفة من يقوم بعملية الرقابة.

- السؤال (32): للكشف عن أهمية الرقابة في حالة الصراع.

- السؤال (33): لمعرفة رأي الفرد في دور الرقابة في إدارة الصراع.

- السؤال (34): مدى توفر الرقابة الذاتية في المؤسسة.

- السؤال (35): أثر الرقابة على الرضا الوظيفي.

المحور الثامن:

ويعتبر أهم محور لمعالجته موضوع أثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي من خلال ما يشعر به الفرد اتجاه

عمله وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- السؤال (36): دور الصراع في بعث الاستياء وعدم الرضا.

- السؤال (37): شعور الفرد اتجاه الصراع عموماً.

- السؤال (38): ترتيب الفرد للعوامل المحددة للرضا الوظيفي بما فيها الصراع.

- السؤال (39): اثر الصراع على ولاء ورضا الفرد.

وبعد إعداد هذا الاستبيان تم إرفاقه بمقدمة تبين اسم وعنوان موضوع الدراسة واسم المشرف ومقدمة تبين هدف الدراسة وتطمئن المبحوث بان إجابته ستأخذ بعين الاعتبار وستعامل بسرية تامة، وهذا ما لمسناه حقيقة من بعض العمال الذين طرحوا علينا عدة أسئلة حول أهداف هذا الاستبيان مما اضطرنا إلى إظهار بطاقة الطالب.

الفرع الثاني: المقابلة والملاحظة

أ- المقابلة

وتعد المقابلة إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة، وتتمثل عملية المقابلة في تحضير الباحث لعدة أسئلة وإجراء مواجهة مع المبحوث ومن ثم طرح الأسئلة عليه واستماع إجابته مع الاهتمام بتصرفات وردود أفعال المبحوثين، وقد استعملنا هذا الأسلوب في دراستنا والجدير بالذكر أن كثير من عمال المؤسسة فضلوا المقابلة على الاستبيان لأنه فضلوا الشرح والتحليل لعدة أسئلة في الاستبيان بالإضافة إلى رغبتهم في السرعة في الإجابة وبشكل عادي، وقد لقي أسلوب المقابلة تجاوبا كبيرا.

ب- الملاحظة

لقد استعملنا هذا الأسلوب بعد أن وجدنا أن معظم الأسئلة التي يجب عليها العمال قد تكون مصطنعة أو غير دقيقة، فعبّر ساحة المؤسسة، ومن خلال التواجد في ورشة الإنتاج، وخلال فترات الراحة في نادي المؤسسة، لاحظنا عدة سلوكيات وتصرفات لبعض الأفراد كانت لها صلة كبير بموضوع الدراسة، مثل تجمعهم في شكل جماعات معينة، وكذا تعاملهم مع بعضهم، ومن ناحية أخرى فقد اكتشفنا أثناء إجراء المقابلات مع العمال وجود أفكار متباعدة حول العديد من المسائل خصوصا تلك المتعلقة بالانتماءات الحزبية وبعض الأفكار السياسية، والتي قد تؤدي إلى نشوء الصراع .

الفرع الثالث: سجلات ووثائق المؤسسة .

بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة تم جمع البيانات حول المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق بعض السجلات والوثائق، لعل أهمها مذكرة الاجتماع التعريفي التقييمي لمجلس الإدارة المنعقد في 2007/12/26 والذي يحتوي على:

التعريف الشامل بالمؤسسة وتاريخها.

- طبيعة نشاط المؤسسة.

- الوظائف الداخلية للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما تم الحصول على وثائق أخرى لا تحتويها المذكرة السابقة والمتمثلة في : الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مخطط عمل إدارة الموارد البشرية لسنة 2009، إحصاء فيفري 2009 حول عدد العاملين في المؤسسة حسب مستوياتهم الإدارية les catégories، بطاقة تقنية عن المؤسسة Fiche technique .

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

بعد اكتمال جمع المادة العلمية يتم تفرغها في جداول برنامج ال Excel وتم عرضها على شكل جداول ورسومات بيانية متمثلة في الدوائر والأعمدة والمدرجات التكرارية : كما تم استخدام الأدوات الإحصائية المتاحة من خلال برنامج SPSS* بحيث يتم ترميز البيانات ومن ثم جدولتها ويستطيع هذا البرنامج حساب مختلف العلاقات الإحصائية كالتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات التي تساعد على تحديد العلاقة بين المتغيرات والخروج بتفسير حقيقي لكل متغير .

1. القيمة المحسوبة لا اختبار χ^2 : نستعين في البحث باختبار χ^2 لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين

التكرارات بعد بناء الفرضيات والتحقق من صحتها، بالمقارنة بين قيمتي χ^2_{cal} و χ^2_{tab} حيث :

$$\chi^2_{cal} : \text{هي قيمة } \chi^2 \text{ المحسوبة بالعلاقة : } \chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

بحيث: A_{ij} = التكرار الفعلي في رقم الصف (i) ورقم العمود (j).

E_{ij} = التكرار المتوقع في رقم الصف (i) ورقم العمود (j).

والذي يحسب عن طريق ضرب إجمالي العمود في إجمالي الصف إلى الإجمالي الكلي

r = عدد الصفوف و c = عدد الأعمدة .

χ^2_{tab} : هي قيمة χ^2 الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي عند درجات الحرية المساوية لـ

$(r-1) \times (c-1)$ والمستوى الدلالة 0.05 والمبينة لنسب الثقة في النتائج المحصل عليها.

يقوم اختبار كاي 2 على أساس فرضيتين :

- فرضية العدم H_0 القائلة بعدم وجود اختلافات بين إجابات المبحوثين و تصنيفاتهم .
- الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود اختلافات بين إجابات المبحوثين و تصنيفاتهم .

* spss هو البرنامج المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences

بحيث: نقبل الفرضية H_0 لما $\chi^2_{cal} > \chi^2_{tab}$.

و نقبل الفرضية H_1 $\chi^2_{cal} < \chi^2_{tab}$

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

بعد جمع البيانات من العينة المدروسة، وقد كلفنا ذلك الكثير من الوقت والجهد والمال، تم ترميز هذه البيانات وإدخالها في برنامج SPSS، وبعد معالجتها توصلنا إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل والاستنتاج، والتي يجب التعليق عليها من أجل إعطائها القيمة الحقيقية للبحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج من شأنها ان تخدم موضوع دراستنا.

اعتمدنا في عرض البيانات على الجداول التي تعتبر أداة عرض سهلة ومفهومة، وأيضا على الدوائر المخوية التي تسهل التعرف على النسب وتوزيعاتها، والأعمدة البيانية .

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المبوبة، بحيث يتناول المطلب الأول تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، والتعرف على أهم خصائصها، وذلك لاستعمالها في تحديد الارتباط الموجود بين خيارات الفرد ومميزاته الشخصية، أما في المطلب الثاني فنعرض ونحلل البيانات الخاصة بمدى وجود الصراع وأسباب وجوده وكذا آثاره على الفرد والمنظمة، محاولين في ذلك التقريب بين النتائج المحصل عليها والنظريات المفسرة لذلك، أما المطلب الثالث فقد خصصناه لاستعراض الإحصائيات الخاصة بالأسئلة التي تدور حول دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي، أما المطلب الرابع فقد تناول اثر الصراع في الرضا الوظيفي من خلال قياس مدى تواجد الرضا الوظيفي في المؤسسة في حالة وجود الصراع، وقد توصلنا إلى ذلك من خلال ردود أفعال الأفراد باتجاه الصراع.

إن هذا المبحث يعد ذو أهمية لدراستنا، بحيث يتم التقريب بين الجانبين النظري والتطبيقي، من خلال التعليق على البيانات وتفسيرها وفق النظريات.

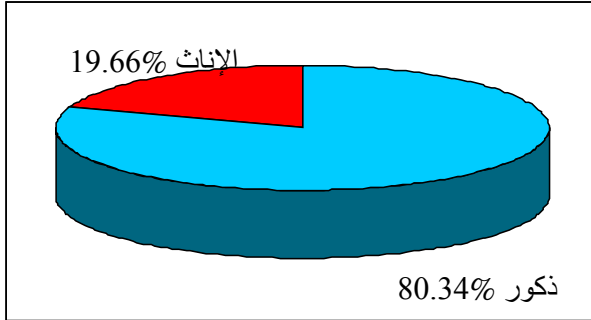
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية بالغة في تحديد خلفيات وأبعاد إجابات أفراد العينة، وكما اشرنا سابقا فقد اخترنا بيانات شخصية نراها ذات أهمية وصلة بموضوع الدراسة وهي الجنس، والسن، المؤهل العلمي، والأقدمية في العمل، وفئة العمل.

الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة □
ذكر	94	80.34
أنثى	23	19.66
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. بين الجدول أن نسبة الذكور كبيرة جدا 80.34 % بينما نسبة العاملات لا تتجاوز 19.66% أي 23 عاملة منهن 16 يشتغلن في الإدارة بينما 07 يشتغلن في المخبر المكلف بمراقبة الجودة، وهذا يتطابق مع المجتمع الأصلي الذي يسيطر عليه الرجال، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الذي يعتمد على القوة البدنية.

إن وجود أغلبية ساحقة ذكور يجعلنا نستبعد حدوث تكتلات وجماعات على أساس الجنس، ومن ثم لا يوجد مجال للصراع بين الجنسين، خصوصا أننا حاورنا العاملات وتبين أنه يوجد علاقة حميمة بينهما حتى إنهن يتضامنن بشكل كبير، ولا علاقة لهن بما يحدث من علاقات وصراعات بين الرجال.

الفرع الثاني: السن

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب فئات السن

المجال	التكرارات	النسبة □
من 21 إلى 30 سنة	71	60.68
من 31 إلى 40 سنة	20	17.1*
من 41 إلى 50 سنة	24	20.51
من 51 إلى 60 سنة	2	1.71
من 61 سنة فأكثر	00	00
المجموع	117	% 100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. * نتائج مقربة

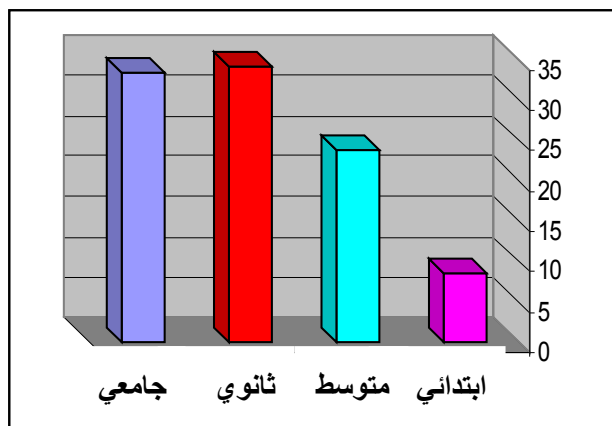
حرصا منا على أن تكون العينة ممثلة جيدة للمجتمع المدروس فقد تم توزيع الاستبيان على كل الفئات العمرية، وهذا ما نلاحظه في الجدول (06) إذ تمثل الفئتين (من 21 إلى 30 سنة) و(من 31 إلى 40 سنة) ما نسبته 77.78% من حجم العينة، كما تمثل فئة (من 41 إلى 50 سنة) 20.51% الأمر الذي يؤكد

على أن أغلبية عمال المؤسسة في فترة العطاء، والتي تتسم بالتفاعل المستمر والاتصال المكثف، في حين أن فئة الخمسينات (من 51 إلى 60 سنة) تمثل 1.71 % وهي نسبة تفسر وجود القليل من كبار السن الذين يتميزون عادة بالهدوء والاتزان، والميل إلى تكوين جماعات غير الرسمية التي يحكمها العرف والعادات، ولتفسير هذا النقص فإن الإدارة أعلمتنا أنه يوجد قانون التقاعد النسبي والذي يقضي بأنه بإمكان العامل الاستفادة من التقاعد المبكر مقابل الحصول على نسبة معينة من راتب التقاعد.

إن هذه الفروق في السن قد تكون من ضمن بواعث الصراع إذ يؤدي فارق السن إلى وجود اختلاف في الأهداف وبالتالي إلى الصراع، أما الرضا الوظيفي فعادة ما يكون لدى كبار السن، وهذا ما يفسر طول الفترة التي ينتمون فيها للمؤسسة، وهذا ما سنراه في السؤال (04)، أما صغار السن فيواجهون العديد من المشاكل لأن طموحاتهم وأمنياتهم تتعدى ما هو متاح وتطلعهم إلى التغيير كبير جدا.

الفرع الثالث: المؤهل العلمي

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي. الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



النسبة	التكرار	المستوى العلمي
8.54	10	ابتدائي
23.93	28	متوسط
34.19*	40	ثانوي
33.35*	39	جامعي
100	117	المجموع

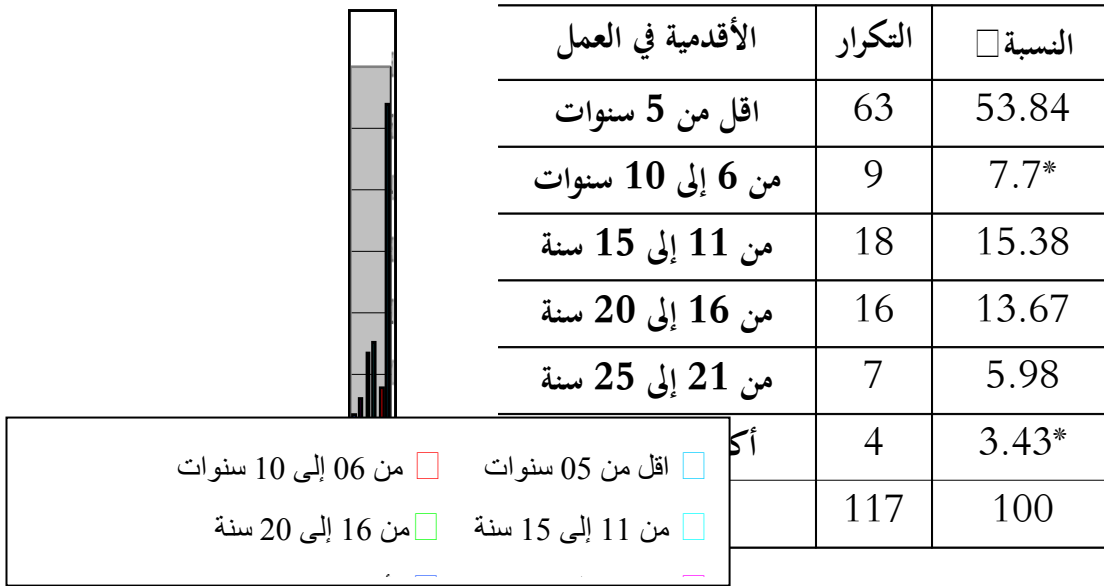
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان* نسبة مقربة. المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

من خلال الاطلاع على هذا الجدول يتبين أن نسبة 32.47% من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط أو ابتدائي، الأمر الذي يدل على ضعف المستوى التعليمي، إلا أن ذلك لا يؤثر على أدائهم لأنه ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (09) يتبين أن أغلبية أفراد العينة من العمال التنفيذيون، الذين لا يحتاجون في أداء عملهم إلى قدرة فكرية عالية، كما أن العمال المهرة لديهم تكوين في معاهد التكوين المهني، التي التحقوا بها بعد مغادرة مقاعد الدراسة في فترة التعليم المتوسط من جهة أخرى شكلت نسبة الجامعيين 33.35% وهم الإطارات العاملة في الإدارة والمهندسين الذين تعتمد عليهم المؤسسة في صيانة وتسيير آلات الإنتاج.

إن هذه الفروق في المستوى التعليمي - كما لاحظنا - لا تعتبر من ضمن أسباب وجود الصراع، إذ يتفاعل أفراد المؤسسة بشكل ايجابي تعاوني خصوصا في مصلحة الإنتاج.

الفرع الرابع: الأقدمية في العمل

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل الشكل رقم (16): توزيع العينة حسب الأقدمية

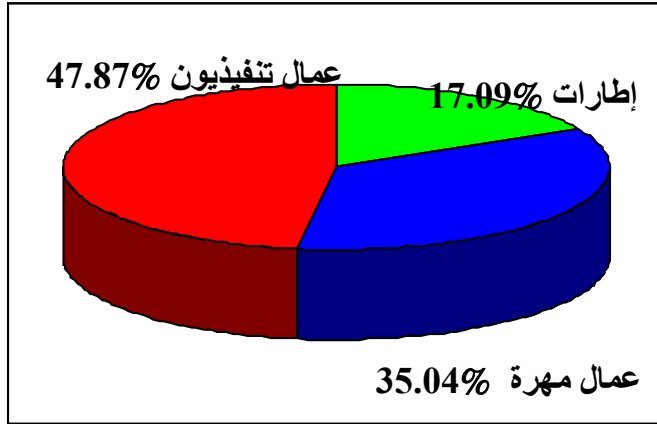


تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد إدراك واندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل. ونلاحظ أن 53.84 % من العينة قد قضوا أقل من خمسة سنوات في العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى نسبة التوظيف العالية التي انتهجتها المؤسسة لتعويض النقص في العمال المتقاعدين، وتحديد الهياكل البشرية للمؤسسة، في حين تأتي المرتبة الثانية بنسبة 15.38 % للفئة ذات الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، والمرتبة الثالثة للفئة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 13.67 %، إن هذه النسبة العالية تدل على وجود استقرار وظيفي لدى عمال المؤسسة وهو تعبير منهم عن ولائهم لها ورضاهم الوظيفي عملهم، كما تدل هذه النسبة على حتمية وجود تفاؤل وتبادل الأفكار والمعارف بين العمال، مما يؤدي إلى ظهور الصراع بشكل أو بآخر، نظرا لوجود الاختلافات الفكرية والثقافية من جهة وطول فترة الاتصال من جهة أخرى .

أما نسبة العمال الذين تزيد مدة عملهم عن 26 سنة فهي 3.43 % وهو ما يعني أن أكثرية العمال حديثي العهد بالمؤسسة.

الفرع الخامس: فئة العمل

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب فئة العمل. الشكل رقم (17): توزيع العينة حسب فئة العمل



النسبة %	التكرار	فئة العمل
17.09	20	إطار
35.04	41	عمال مهرة
47.87*	56	عمال تنفيذيون
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة. المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن نسبة العمال التنفيذيون تصل إلى 47.87 % إذ تعتمد المؤسسة في عملية الإنتاج على العمال الذين يتمتعون بقوة جسدية جيدة دون مراعاة المستوى التعليمي لأداء مهامهم، والمتشكلة في نقل المادة الأولية (القمح)، والإنتاج (الطحن)، والتخزين، أما بالنسبة للعمال المهرة فقد شكلت نسبتهم 35.04% في حين أن نسبة الإطارات 17.09 % وهي أقل نسبة، وبعد اطلاعنا على إحصائية إدارة الموارد البشرية تبين أن العينة ممثلة للمجتمع لان المجتمع الأصلي يترتب من حيث عدد مال كل فئة بنفس ترتيب العينة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمدى وجود الصراع وأسبابه وآثاره

كما اشرنا في الجانب النظري فان الصراع يمكن أن يظهر في المنظمة من خلال تواجد عدة أسباب تدفعه إلى الظهور في أشكال متعددة، وخلال ظهوره سوف يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على الفرد والمنظمة مما يجعل إدارة المنظمة تحاول إيجاد الحلول له، من خلال معالجته وتسييره في الاتجاه الذي يخدم مصالحها . من خلال هذا المطلب سوف نتناول مدى وجود الصراع، وأسباب وجوده في المؤسسة المدروسة، ثم آثاره وكذا أهم أسلوب يعالج به حسب رأي عمال المؤسسة .

الفرع الأول : مدى وجود الصراع وأسبابه

للكشف عن مدى وجود الصراع داخل المؤسسة وللوقوف عن أهم الأسباب الكامنة وراء ظهوره اعتمدنا على خمسة أسئلة نحصر فيها مجال الإجابة للوصول إلى معرفة دقيقة عن الهدف المنشود.

أ- مدى وجود الصراع

الجدول رقم (10) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (06).

- هل تؤدي عملك بسهولة ؟

النسبة	النسب المئوية %	الإجابات				
		نعم	لا	المجموع	DF=1	
	14	70	69	71.13	83	70.94
	6	30	28	28.87	34	*29.05
	20	100	97	100	117	100
		$\chi^2_{tab} = 0.0039$			$\chi^2_{cal} = 0.01$	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05 فإنه توجد اختلافات كبيرة وجوهرية بين إجابات المبحوثين حسب المستوى الإداري حول مدى سهولة أدائهم لعملهم في المؤسسة.

من خلال هذا الجدول يجب 83 عامل أي 70.94 % بأنهم يجدون سهولة في إتمام عمله بإتقان، ويعود ذلك إلى حصول تجاوب بين أفراد الجماعة الواحدة بفضل توفر الوسائل ووجود نوع من الاحترام والتقدير بين العمال، إضافة إلى اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال توفير نادي للعمال وحافلة نقل العمال، وتسديد الرواتب في آجالها وغيرها.

بينما أجاب 34 عامل أي 29.05 % ب لا معبرين عن تعرضهم لصعوبات كثيرة أثناء أدائهم لعملهم مما يؤثر على أدائهم وعلى إتقانهم لعملهم، ويفسر هذا الموقف بوجود غموض في تحديد المهام ونقص الموارد في بعض المصالح، وكذلك يمكن تفسيره بطموح العمال المتزايد لتحقيق أكبر عائد ممكن، لذا تجده يتعارض مع باقي زملائه وبالتالي يواجه المشاكل في عمله.

الجدول رقم (11) : استجابة المبحوثين تابع لسؤال الاستبيان (06-أ)

- في حالة الإجابة ب لا ما هو السبب برأيك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
عدم وضوح المهام	9	26.47
نقص الموارد والإمكانيات	15	44.11
مضايقات الزملاء والقائد المباشر	8	23.52
المجموع	32	94.1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

من أجل الوقوف على السبب الكامن وراء إجابة العمال ب. لا عن السؤال رقم (06) ارتأينا إدراج هذا السؤال للمزيد من التوضيح، وقد حصرنا الإجابة في ثلاث إجابات بعد استشارة بعض العاملين، في حين تركنا الجواب مفتوحاً لمن لم تساعد الاقتراحات المقدمة، فكانت النتيجة أن 26.47 % منهم يرجعون السبب إلى عدم وضوح المهام المسندة إليهم، أما 44.11 % فيرون أن نقص الموارد والإمكانيات هو السبب الرئيسي في وجود الصعوبة في أداء العمل، ويكون هذا عادة لدى عمال ورشات الإنتاج أين يتداول العمال على أدوات وآلات الإنتاج، لكن النسبة الباقية والتي تعادل 23.52 % فتتمثل في مضايقات الزملاء والقائد المباشر، في حين أن اثنان من العمال صرحا بأن سوء التفاهم بسبب عدم فهم العبارات أو وجود خلفية مشوشة وغامضة تدفع إلى وجود صعوبة في أداء العمل، أما العامل الآخر وهو إطار في مصلحة التجارة فقد أرجع سبب عدم سهولة عمله إلى مضايقات التجار الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم على حساب المؤسسة.

إن هذه النتيجة هي تعبير صريح على أهمية الظروف الاجتماعية لدى العمال خصوصاً وأن بيئة العمل تفرض على الفرد التواصل والتفاعل مع زملائه، إن وجود مضايقات يدفع بالفرد إلى التصرف لإبعادها مما يولد الصراع .

من خلال هذه النتيجة توصل الباحث إلى حتمية وجود الصراع في المؤسسة رغم إلحاح الكثير من المسؤولين والعمال على أنه لا وجود للصراع في المؤسسة.

الجدول رقم (12): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (07).

-ما هي علاقتك بزملائك في العمل؟

النسب % المتوقعة	التكاليف	العمال	
جيدة	12	60	30
عادية	5	25	59
سيئة	03	15	08
المجموع	20	100	97
DF= 2	$\chi^2_{tab} = 0.1$	$\chi^2_{cal} = 8.59$	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر بكثير من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05

فإننا نقبل بفرضية H_1 و منه توجد اختلافات كبيرة وجوهرية بين إجابات المبحوثين حسب المستوى الإداري وطبيعة العلاقة مع زملائهم في ميدان العمل

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (12) أن 54.7 % من العمال يرون أن علاقتهم بزملائهم عادية، وعند تفسير كلمة عادية فإنها تعني وجود احترام وتقدير متبادل، بينما يرى 35.9 % من العمال أن لديهم علاقات جيدة مع زملائهم ويعبرون عن ذلك بالتواصل حتى خارج أوقات العمل من خلال تبادل الزيارات والتكافل وإقراض المال، وهذا يعتبر من أهم أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي والذي يجتمع فيه الأفراد على مصالح وأهداف مشتركة، أما النسبة المتبقية وهي 9.4 % فيرون أن علاقتهم بزملائهم سيئة، ويفسرون ذلك بعدم وجود التكافل والاهتمام بالآخرين وقد عبر بعضهم عن زوال الاحترام والتعاون وأن المسؤولين لا يهتمون إلا بمصالحهم الشخصية، من جهة أخرى نرى أن هذه الفئة المتكونة من 11 عامل قد تكون ضمن الفئة التي أجابت بنعم في السؤال السابق أي وجود صعوبات في عملها وأرجعت ذلك إلى مضايقات زملائهم، الأمر الذي يدفعنا إلى التحقق من إجاباتهم التي كانت متطابقة بالفعل .

وتعد هذه الإجابة سببا واضحا لوجود الصراع فعندما تكون العلاقة سيئة فإنها تدفع طبيعيا إلى سوء العلاقة بين العمال ومن ثم ظهور الصراع بشكل من الأشكال.

الجدول رقم (13): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (08).

- ما هو أهم خطأ من ضمن الأخطاء التي تحدث لك في مهنتك؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
30.76	36	التأخر
20.51	24	التغيب
36.75 *	43	تأخير انجاز المهام
10.25	12	عدم انجاز المهام
98.27	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

صممنا هذا السؤال للكشف عن احد أهم أسباب الصراع وذلك بطريقة غير مباشرة فوجود الأخطاء لدى العامل تؤثر في علاقته بزملائه وبقائده المباشر.

يقر 30.76 % من المبحوثين بوجود خطأ التأخر في الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد وهو الخطأ الذي يرجعه الكثير منهم إلى تعطلات النقل أو إلى بعد مقر العمل عن مكان الإقامة رغم توفير المؤسسة حافلة نقل العمال، والتي تعمل في الأماكن القريبة (مدينة المسيلة وضواحيها)، بينما يجيب 20.51 % من العمال بان التغيب هو أهم خطأ يرتكبونه في عملهم، ويرون أن هذا الخطأ مكلف لهم إذ يتم خصمه من راتبه كما يؤدي بهم إلى التعرض إلى العقوبة المعنوية والمتمثلة في التأنيب من القائد المباشر، أما 47 % من المبحوثين فيعتفون بان أهم خطأ لهم هو تأخير انجاز المهام أو عدم انجازها أصلاً، وذلك راجع إلى تعدد وكثرة المهام المكلفون بها مع ضيق الوقت، وعدم مراعاة قدرات الفرد في الانجاز، أما النسبة المتبقية وهي 1.71% أي عاملين فيريان أن سوء التفاهم أو انجاز المهام على غير الوجه الذي يريده القائد هو أهم خطأ يقعون فيه والذي يجبرهم إلى الخلاف مع القائد المباشر.

لجدول رقم (14): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (09).

- كيف يتعامل زملائك مع أخطائك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
ينصحونك ويتضامنون معك	65	55.55 *
يبلغونها للمسؤولين	22	18.80
لا يبالون بها أصلا	30	25.65 *
المجموع	117	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

لاستكمال الفكرة السابقة أدرجنا السؤال رقم (09) وحصلنا على الأجوبة المدونة في الجدول رقم (14) ويؤكد 55.55 % من المبحوثين أن زملائهم يتضامنون معهم في مواجهة أخطائهم وينصحونهم بأهم الطرق التي تحول دون تكرارهم لهذا الخطأ، كما أن هؤلاء الزملاء على استعداد للتوسط أو التضامن من أجل إسقاط العقوبات التي قد تسلط على العامل المخطئ، إن هذا التصرف يفسر بنظرية التكاتف الاجتماعي، وهو أحد أهم ركائز التنظيم غير الرسمي الذي يخلق شبكة غير محدودة من العلاقات داخل المؤسسة.

من جهة أخرى يرى 18.80 % من المبحوثين أن زملائهم يبلغون المسؤولين عن أخطائهم وقد يكون هذا من باب الحرص على أداء العمل بشكل جيد غير أن التفسير الذي يطغى على هذه الحالة هو وجود عداوة واختلاف بين العمال يدفعهم إلى هذا التصرف أو من أجل الحصول على بعض المزايا من المسؤولين، كالترقية مثلا، وقد لاحظنا أن معظم العمال يندون هذا التصرف ويعتبرونه نعمة وله إضرار كبيرة على علاقات العمال ببعضهم البعض، أما 25.65 % فلا يبالون بأخطاء زملائهم أصلا إذ يهتمون بعملهم فقط ويعتبرون ذلك بمثابة التدخل في مالا يعنهم.

الجدول رقم (15): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (10).

- هل توجد جماعات لها مصالح داخل الكلية Les clans؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
68.37	80	نعم
* 31.63	37	لا
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

تعد الجماعات غير الرسمية من أهم العوامل المؤدية إلى ظهور الصراع وذلك بسبب غياب الرسمية وتعارض أهداف الجماعات، والتصارع على بسط النفوذ وتحقيق المكاسب الخاصة داخل بيئة المؤسسة محدودية الموارد. من خلال إجابات المبحوثين نرى أن 68.37 % منهم يرون أن الجماعات غير الرسمية موجودة وهذا ما يوافق ما ذهب إليه أبحاث مايو والتي أثبتت وجود التنظيم غير الرسمي كظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، أما نسبة 31.63 % فترى العكس من ذلك وبأن الجماعات غير الرسمية لا توجد، ومن جهةنا فقد لاحظنا أن أغلبية المجيبين بعدم وجود الجماعات غير الرسمية كانوا من فئتين محددين، الأولى هم المسؤولين والإطارات الإدارية والتي تصر على حسن صورة المؤسسة، والثانية هم العمال الجدد الذين لم يندمجوا بعد في المؤسسة ولديهم صورة سطحية عن محتويات العمل وعلاقاته.

الجدول رقم (16): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (10-أ).

- إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب تكوين هذه الجماعات؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
32.5	26	تبادل المصالح
26.25	21	الانتماء العرقي والجغرافي
18.75	15	بسبب وجود خلافات في العمل
22.50	18	حب النفوذ والسلطة
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

للكشف عن احد أهم ركائز التي بنيت عليها الجماعات غير الرسمية في المؤسسة طرحنا هذا السؤال على الفئة التي أجابت بوجود الجماعات غير الرسمية وكانت الإجابة كالتالي¹:

32% من المبحوثين يرون أن أساس تكوين الجماعات هو تبادل المصالح بين أعضائها، ولذلك تبدو "نظرية التوازن ل: نيوكمب" الأرجح في تفسير نشأة التنظيمات غير الرسمية على أساس التعايش بين الأفراد، أما نسبة 26.25 % فتفسر تكوين الجماعات على أساس الانتماء العرقي ومكان الإقامة، ويعتمد هذا السبب من آراء العاملين في المؤسسة والذي يوافقه على المستوى النظري "نظرية التقارب المكاني"، بينما يرى 18.75 % من المبحوثين أن وجود خلافات في العمل تكون وراء نشأة التنظيمات غير الرسمية، وبذلك تكون: "نظرية الصراع" هي أكثر تفسيراً لما يحدث إذ يتم التقارب بين أعضاء التنظيم من أجل ضمان عدم الانهزام ومواجهة الخصوم في حين أن أطراف الصراع لا يتركون فرداً في المنظمة إلا حاولوا جذبه إليهم مما يدفع بالفرد إلى اتخاذ قرار الانتماء إلى جهة معينة، وأخيراً كانت 22.5% هي نسبة المبحوثين الذين يرون أن الطمع في النفوذ وحب السلطة سببا في نشأة التنظيمات غير الرسمية؛ ويعود انخفاض هذه النسبة إلى قدم المؤسسة وبالتالي تبلور تقاليد إدارية كافية لهدوء الجو التنظيمي في المؤسسة؛ ومن خلال النقاش مع العمال التنفيذيين تبين للباحث وجود هوة كبيرة بينهم وبين الإدارة حتى أن الزائر المتنقل بين الإدارة والورش يخيل إليه أنه يتنقل بين مؤسستين مستقلتين نظراً للتباعد المكاني وعدم التواصل بينهما بشكل كافٍ، مما أدى إلى استغناء العمال في كل مستوى عن البحث عن النفوذ.

¹ توصل إليها الباحث احمد خليلي لذا نورد هنا نقلاً عنه مع تعديل النسب

الجدول رقم (17): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (11).

-هل توجد خلافات داخل المؤسسة بين الأفراد ؟

النسبة	النسب المئوية %	الإجابات				
		نعم	لا	المجموع	DF=1	
	7	35	87	89.69	94	80.34
	13	65	10	*10.3 1	23	*19.66
	20	100	97	100	117	100
		$\chi^2_{tab} = 0.0039$			$\chi^2_{cal} = 31.42$	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر بكثير من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05 فإننا نؤكد وجود اختلافات كبيرة وجوهرية بين إجابات المبحوثين حسب المستوى الإداري و مدى إقرارهم بوجود خلافات بين عمال المؤسسة.

ما نلاحظه من الجدول (17) هو أن نسبة 80.34 % يرون أن الخلافات بين أفراد وجماعات المؤسسة موجودة ولا يمكن تصور وجود مؤسسة بدون خلافات، مرجعين ذلك إلى اختلاف طرق التفكير، وبالتالي اختلاف طرق أداء العمل وكذلك الأهداف، بينما يرى 19.66 % منهم أن لا وجود للخلافات في المؤسسة معللين ذلك بوجود قنوات حوار وأن الخلاف يحدث عندما تكون هناك جهة تفرض سيطرتها على جهة أخرى وأن المؤسسة يحكمها القانون الداخلي وكل فرد يعرف حقوقه وواجباته.

الجدول رقم (18): استجابة الباحثين لسؤال الاستبيان (11-أ).

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أسباب ظهور هذا الصراع برأيك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
الانتماء الجغرافي العرقي	16	17.02
وجود مصالح وأهداف متعارضة	15	15.95
النفوذ وحب السلطة	18	* 19.15
خلل في نمط القيادة	9	* 9.58
غياب العدالة في توزيع الخوافر والمكافآت	26	* 27.66
الإشاعات والاتصالات غير الرسمية	9	* 9.58
المجموع	93	98.94

*نسبة مقربة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

بعد حصولنا على إجابة السؤال رقم (11) وباقتراح من العاملين أدرجنا هذا السؤال للتعرف أكثر عن أسباب الصراع الموجود في المؤسسة من وجهة نظر العمال.

فمن خلال الجدول (18) فإن 15.95% يرجعون أسباب ظهور الصراع إلى وجود مصالح وأهداف متعارضة، وهذا ما يدعمه نظرية تعارض الأهداف والمصالح والتي ركز عليها سيكيو (sekiou)، بحيث أن هذا التعارض يدفع أحد الأطراف إلى إبعاد خصمه وتحقيق أهدافه قبله. أما 9.58% من الباحثين فيرون أن الإشاعات والاتصال غير الرسمي هو السبب الرئيسي في بعث الصراع موافقين في ذلك نظرية الاتصال الاجتماعي لدهرنورف والذي ينسب الصراع الاجتماعي إلى غياب الاتصال الفعال، أما الانتماء العرقي والجغرافي فيفسر نسبة 17.02% لظهور الصراع بالتعصب القبلي وتقسيم الجماعات داخل المؤسسة على حسب الانتماء العرقي ومكان الميلاد أو الإقامة الحالية، وبعد ذلك يندرج النفوذ وحب السلطة بنسبة 19.15% كسبب لحصول الصراع، أما غياب العدالة في توزيع الخوافر والمكافآت فقد أعطيت له نسبة 27.66% كأحد أهم أسباب الصراع مطابقة مع نظرية كوز لويس الذي يفسر الصراع على أنه محاولة لتحقيق العدالة ممن يعتقدون أنهم محرومين منها، وكذلك وبنفس النسبة تحصل خلل في القيادة على أنه سبب في قيام الصراع، في حين يرى أحد العمال أن سبب ظهور الصراع يعود إلى شخصية الفرد والذين يمتازون بالعدوانية والحسد للأفراد الآخرين مما يدفعهم إلى التشاجر معهم، وهذا له بعد نفسي (ذاتي) يهتم به علماء النفس وليس من اختصاصنا، كما لا يمكن التحكم فيه نظرا لغموضهم.

الفرع الثاني: آثار الصراع

إن الصراع كباقي الظواهر التي تحدث في المنظمة له عدة آثار على الفرد والمنظمة، غير أن الباحثين يختلفون في أيهم أكثر الآثار الايجابية أم الآثار السلبية، فمن خلال الأسئلة 12.13.14 سوف نتعرض لهذه الآثار محاولين الكشف عنها من خلال جمع آراء عمال المؤسسة.

الجدول رقم (19): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12).

- هل كان هذا الصراع أمراً ضرورياً؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
32.97	31	نعم
67.03	63	لا
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

من الجدول نلاحظ أن 67.03 % من المبحوثين يجيبون بأن الصراع ليس أمراً ضرورياً، معتمدين في ذلك على آثار الصراع السلبية التي سوف نعرضها في الجدول رقم (21)، أما 32.97 % فيجيبون بأن الصراع أمراً حتمياً وضرورياً في المؤسسة.

الجدول رقم (20): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12-أ).

- إذا كانت الإجابة بنعم فلأن الصراع أدى إلى:

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
22.5	7	طرح المشاكل ومعالجتها
58.06	18	تحسين العلاقات وظروف العمل وتقريب وجهات النظر
19.44 *	6	دفع الوضع إلى التغيير
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان *نسبة مقربة.

يعلل 22.5 % من المبحوثين إجابة بهم بأن الصراع أمر ضروري لأنه قد أدى إلى طرح المشاكل ومعالجتها، ويعتبر هذا الأثر من أهم الآثار المتوخاة من الصراع، فعادة ما يتحول الصراع من الضمني إلى المعلن مما يدفع الإدارة إلى معالجته بمعرفة أسبابه وهذا سيدفعها إلى إيجاد الحلول، أما 58.06 % منهم فيرون أن أهم فائدة للصراع هي دفع الوضع للتغيير، فالصراع هو الفرصة السانحة لإجراء تغيير على الهيكل التنظيمي وعلى

المهام، ويرى هؤلاء العمال أن الصراع يمثل أيضا فرصة لطرح انشغالاتهم، وقد عبر العمال للباحث على أنهم يشعرون بالراحة عند إفراغ ما في قلوبهم من غيظ عندما ينشب أي صراع، وهم يحاولون بذلك إيصال أصواتهم للجهات المسؤولة، علما انه قد حدث صرا كبير سنة 2003 هز المؤسسة جراء حدوث خلاف بين الإدارة والعمال وقد انقسم عمال المؤسسة إلى ثلاثة أقسام قسم يمثل العمال التنفيذيين والعمال المهرة والذين يطالبون بتحسين ظروف العمل والزيادة في الأجر في حين أن القسم الثاني يمثل الإدارة والتي تواجه القسم الأول بدم الاستجابة لمطالبهم، معللة ذلك بميزانية المؤسسة التي لا تسمح بأي زيادة في الأجر أو تحسين الظروف، أما القسم الثالث فقد لزم الحياد والذي حاول كل طرف من الطرفين السابقين جذبه إليه.

أما 19.44 % فيرون أن الصراع يؤدي إلى تحسين العلاقات العمل وتقريب وجهات النظر مؤكدين أن ذلك يحصل بعد أن يتم حل الصراع أما أثناءه فان ذلك يكون مستحيلا.

الجدول رقم (21): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (12-ب).

- في حالة الإجابة ب لا فلأن الصراع أدى إلى :

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
تأثر السير العادي للعمل	19	30.16
سوء العلاقات بين الجماعات والأفراد	31	49.21
نقص الاتصالات بين أطراف الصراع واتساع الفجوة	13	20.63
المجموع	63	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

من الجدول يتبين أن 30.16 % من المجيبين بلا عن السؤال رقم (12) أي أن الصراع ليس أمرا حتميا لأنه أدى إلى آثار سلبية ولأنه اثر على السير العادي للعمل، وإدراكا منهم على أن ذلك سيؤثر عليهم أيضا، فقد وصفوا الصراع بأنه سلبي أكثر منه ايجابي، وما لاحظناه هو أن اغلب أصحاب هذه الإجابة كانوا من الإداريين والقادة الذين لا يرون في الصراع أي خير، وهو ما يتوافق مع نظرة المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر الصراع مرض يجب التخلص منهم بالقضاء عليه حتى ولو استلزم الأمر طرد الأفراد الذين يثيرون الصراع، في حين ارجع 49.21 % من المبحوثين سلبية الصراع إلى سوء العلاقات بين الأفراد والجماعات المتصارعة والتي تبقى تحمل الثأر بين العمال، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع من جديد متى حانت الفرصة، أما 20.63 % فيرون أن أهم اثر سلبي للصراع هو زيادة اتساع الفجوة بين أطراف الصراع ونقص الاتصالات لان أطراف الصراع سوف تحمل الكره والضعينة لبعضها البعض.

الجدول رقم (22): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (13).

- كيف كان التعبير عن هذا الصراع من طرف الجماعات المتصارعة؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.76	59	احتجاج ومشادات كلامية
*10.64	10	التهديد بالإضراب
*26.6	25	تأخير القيام بالمهام
100	94	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

عند وصول الصراع إلى مرحلة الظهور العلني فانه يظهر على عدة أشكال تستطيع الإدارة من خلالها إدراك نوع الصراع وأطرافه، وقد يتخذ الصراع العديد من الأشكال غير أننا ومن خلال اتصالنا بالعمال واحتكاكنا بهم لمسنا وجود ثلاثة أشكال من الصراع والتي أدرجناه كافتراضات للسؤال رقم (13)، حيث كانت إجاباتهم على النحو التالي: 62.76 % يرون أن الاحتجاجات والمشادات الكلامية هي أهم شكل للصراع فمن خلال قنوات الاتصال والتمثلة في الاجتماعات الدورية واللقاءات خلال فترات الراحة يبدي أطراف الصراع صراخهم بتوجيه العبارات التي تحمل اللوم أو التأنيب والتوبيخ إلى الطرف الآخر، وهذا ما ركز عليه أغلبية العمال خصوصا عند إجراء الانتخابات لاختيار أعضاء المجلس النقابي أين تظهر الصراعات بشكل كبير وتأخذ المشادة الكلامية كحملة انتحائية.

بينما يرى 26.6 % بأن تأخير المهام الموكلة لهم، وهو احد أهم أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها كأداة للتعبير عن الصراع، ويحدث مثل هذا فيما بين الأقسام التي يعتمد بعضها على البعض الآخر، أما باقي العمال والمقدرة نسبتهم بـ 10.64 % فيرون أن التهديد بالإضراب هو احد أهم الوسائل للتعبير عن حالة الصراع، وقد حدث مثل هذا الإجراء في تسعينيات القرن الماضي (1992) أين حاولت إحدى أطراف الصراع توقيف العمل بالمؤسسة للضغط على الإدارة لتنحية بعض العمال المنتمين إلى حزب سياسي معين، وكذلك في سنة 2003 أين اضرب العمال لمدة 07 أيام مطالبين بعدة إجراءات منها محاسبة بعض المسؤولين، إلا أن أبعاد الإضراب القانونية وتقييده بشروط معينة وخوفا من المتابعات القضائية جعل أطراف الصراع لا تفكر في الإضراب إلا كحل أخير.

الجدول رقم (23): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (14).

- ما هو رد فعلك عند وجود صراع في المجموعة؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
17.09	20	تأخير المهام
4.27	5	التغيب
* 30.77	36	اللامبالاة
44.44	52	التفكير في تغيير مكان العمل أو تركه
*96.58	113	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقيمة.

نلاحظ أن 44.44 % من المبحوثين يلجؤون إلى التفكير في تغيير مكان عملهم بتقديم طلب إلى الإدارة، وذلك للهروب من الصراع وقد عبر بعضهم أنهم على استعداد إلى التنازل عن جزء من راتبهم أو تحمل جزء من الأتعاب الإضافية مقابل أن لا يدخلوا في صراع لأنهم يرون أن الصراع قد يفقد منهم مناصبهم نهائياً، ويرون أن التغيير من مصلحة إلى أخرى هو حل جيد للهروب من الصراع وتجنب آثاره.

بينما يرى 17.01 % أن تأخير القيام بمهامه هو أهم رد فعل عن الصراع، ويعمل هؤلاء ذلك بصعوبة أداء مهامهم في جو يسوده الصراع، خصوصاً إذا تعلقت المهام المكلف بها العامل بأحد أطراف الصراع، فهذا الأخير سيستغلها لدفع الصراع لصالحه، أما 30.77 % من العمال فإنهم أجابوا بأنهم لا يبالون بالصراع ما لم يكن له صلة بعملهم، ونسبة قليلة تقدر بـ 4.75 % تفضل التغيب كرد فعل عن الصراع الموجود في جماعة العمل، وقد عبر بعض العمال عن ذلك بأنهم يحاولون إبعاد أنفسهم عن المشاكل مقابل أن يخصم يوم من راتبه وخوفاً من الدخول في خصام لا يستفيد منه، وهذا ما يتطابق مع الأبحاث التي أجريت لإثبات تأثير العلاقات الاجتماعية على حضور وأداء العامل، أما باقي العمال وهم أربعة عمال فقد أكدوا أنهم لن يلجؤوا إلى هذه الأساليب كرد فعل عن الصراع بل يصرون على ضرورة التدخل لوضع حد للصراع من خلال التدخل والوساطة، لأن الصراع سوف يؤدي إلى تعطيل المهام وسير العمل، ومن ثم يؤثر على عملهم رغم أنهم ليسوا أطرافاً فيه.

الفرع الثالث: أساليب إدارة الصراع

إن وجود الصراع داخل المنظمة أمر طبيعي لوجود الاختلاف في الآراء والأفكار وطريقة أداء العمل، وحسب نظرة الإدارة الحديثة فإنه يتوجب على القيادة محاولة إيجاد حل للصراع إلى جانب مراعاة أهداف الفرد المنظمة معاً، من خلال هذا الفرع نحاول الحصول على إجابات الباحثين حول الأسلوب المطبق لحل الصراع في المؤسسة المدروسة وعلى أي أساس يتم اختيار هذا الأسلوب.

الجدول رقم (24): استجابة الباحثين لسؤال الاستبيان (15).

- كيف يتم التعامل مع هذه الصراعات؟

التكرار	النسب الإجابة المئوية %	أكثر					
أسلوب السلطة	27	3	2	0	0	32	27.35
أسلوب الإقناع	14	1	7	0	0	22	18.80
أسلوب التفاوض	8	3	6	1	0	18	15.38 *
أسلوب الوساطة	10	2	3	1	0	16	13.67 *
أسلوب حل المشاكل	12	11	6	0	0	29	24.8 *
المجموع	71	20	24	2	0	117	100
			DF= 16		$7.96 = \chi^2_{tab}$		$27.33 = \chi^2_{cal}$

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05 فإن

نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل بالفرضية البديلة H_1 نؤكد أن هناك اختلافات كبيرة وجوهرية بين إجابات الباحثين حسب الفئات العمرية و اختيار الأسلوب الأصلى لحل الصراع القائم.

تظهر الاقتراحات المقدمة للإجابة عن السؤال رقم (15) أهم الأساليب التي توصل إليها الباحثون في ميدان إدارة السلوك التنظيمي لحل الصراع القائم بين أفراد المنظمة، فنلاحظ أن 27.35% يؤكدون أن السلطة واستعمال الصلاحيات المتاحة قانوناً والقوة المسخرة هي الأسلوب السائد لإدارة وحل الصراع في حالة وجوده، في حين يفضل 24.8% أسلوب حل المشاكل، والذي يقترح إجراء حوار بين المتصارعين ومحاولة إيجاد حل نهائي للصراع القائم، فقد يكون هذا الحل مقترح من أحد أطراف الصراع أو مزيج بين اقتراحين.

وفي المرتبة الثالثة يأتي أسلوب الإقناع بنسبة 18.80% أي 22 عامل فيرون أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب الأصلح (حسب رأيهم) لإنهاء الصراع بإقناع كل طرف من أطراف الصراع بعدم جدوى هذا الصراع، أما أسلوب التفاوض فقد حاز 15.38% والذي يقضي بإجراء مفاوضات بين أطراف الصراع للوصول إلى حل يرضي الطرفين، وفي المرتبة الأخيرة تكون الوساطة وذلك بإيجاد وسيط ثالث عادة ما يكون أحد أفراد المؤسسة الذين يتمتعون باحترام وتقدير كل العمال وله أقدمية في ميدان العمل ومهتم بعلاقات العمل، والجدير بالذكر أن أحد العمال أشار إلى وجود فرد محدد (عامل في مصلحة الصيانة) يمتن هذه الطريقة (الوساطة) ويجيدها، وقد اعتمدت عليه الإدارة في كثير من الصراعات.

الجدول رقم (25): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (16).

- برأيك ما هو سبب اختيار هذا الأسلوب؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
القوة والنفوذ الكبيرين لأطراف الصراع	55	47 *
درجة الصراع وعمقه	20	17.09
الآثار السلبية للصراع	42	35.91 *
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

استكمالا لما ورد في السؤال رقم (15) ارتأينا إدراج هذا السؤال لمعرفة السبب الحقيقي وراء اختيار أسلوب حل الصراع المقترح، حيث يجيب 47 % بأن قوة ونفوذ أطراف الصراع هو السبب الحقيقي وراء اختيار أي أسلوب من الأساليب المقترحة فإذا كانت أطراف الصراع ذات نفوذ وقوة ضعيفة فإن أسلوب السلطة قد يكون له أبعاد إيجابية في حال اعتماده، وذلك لسهولة خضوع أطراف الصراع لسلطة القيادة، أما إذا كان العكس فإن أسلوب السلطة قد يزيد من حدة الصراع وتلجأ أطراف الصراع إلى كل الأساليب لإثبات قوتها ونفوذها، في حين يرجع 35.91 % من المبحوثين اختيار أسلوب إدارة الصراع إلى الآثار السلبية للصراع والتي تحدد لنا إبعاد الصراع ومدى تأثيره في الفرد والمنظمة.

أما باقي المبحوثين 17.09 % فيرون أن درجة الصراع وعمقه هي المحدد الرئيسي لأسلوب الصراع فكلما كان الصراع متجذراً وعميقاً في المؤسسة فانه على الإدارة اتخاذ الأسلوب الأمثل لحله بطريقة تحقق الرضا لكل الأطراف مثل أسلوب التفاوض أو الوساطة، بينما أسلوب السلطة فانه لا يجدي نفعا في حل الصراعات العميقة .

الجدول رقم (26): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (17).

- في حالة وجود مشكلة (خلاف) مع زملائك في العمل ما هو رد فعلك؟

		التكرار	النسب الإيجابية %							
النسب										
إجراء اتصال بهم لحله				11	55	33	34.02	44	37.60	
إخبار قائدك المباشر				05	25	16	*16.5 0	21	17.95	
طلب التوسط إليه بأحد الزملاء				01	05	19	*19.6 0	20	17.09	
إرغامه على قبول رأيك				3	15	05	5.15	8	6.83	
اللامبالاة				00	00	22	22.60	22	* 18.80	
المجموع				20	100	97	100	115	98.27	
DF= 4					$\chi^2_{tab} = \mathbf{0.71}$			$\chi^2_{cal} = \mathbf{11.51}$		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك اختلافات بين إجابات المبحوثين حسب المستوى الإداري وتحديد طريقة تعاملهم مع حالة حدوث الصراع مع زميل العمل في المؤسسة.

يلاحظ من الجدول رقم (26) أن 37.60 % يفضلون حل الصراع القائم بينهم وبين زملائهم بالاتصال بهم ومحاولة تقريب وجهات النظر، وهم يعدون ذلك أحد أهم الأساليب التي تبين شخصية الفرد السوية والمتزنة، في حين يرى 17.95 % أن أهم حل يمكن أن يتخذه حل الصراع هو إخبار القائد المباشر له حل الصراع بطريقة الخاصة، وهم يرون ذلك إحدى مهام القائد المباشر، الذي يتولى تحسين العلاقات بين العمال، بينما يرى آخرون وبنسبة مساوية أن طلب التوسط بأحد الزملاء هو الأسلوب الذي يجعل الصراع محدوداً وسهلاً للحل، بحيث يكون هذا الزميل وسيطاً بينهم، ويحاول تقريب وجهات النظر، بينما يعترف 18.80 % أي 22 عاملاً أنهم لا يبالون بالصراع مع أحد زملائهم، ما دام هذا الصراع لا يؤثر على عملهم وعلى مرتبتهم، ومن خلال تتبع إجابات هذه الفئة تبين أنهم من عمال المستقلين بعملهم، والذين عادة ما يكونون محدودين الاتصالات بالزملاء، وفي الأخير يرى 6.83 % أنه بمقدورهم إرغام زملائهم على قبول

رأيهم، ويفسرون ذلك بان الزملاء قد يخطئون أحيانا في حقهم مما يدفعهم إلى إخضاعهم بالسلطة أو بالضغوط لرأيهم، أما 1.70% أي عاملين اثنين فيريان أنهما يطبقان الأسلوبان الأول والثاني في آن واحد، أي إجراء اتصال بالزميل المتصارع معه وإخبار القائد المباشر ، ومبرر ذلك أنهما يجريان الاتصال لحل الصراع وديا وفي نفس الوقت يخبران القائد لتفادي الانزلاق الخطير للصراع وإبراء ذمتهم، والجدير بالذكر أن هذين العاملين يعملان في مصلحة الأمن والتي تتميز بالصرامة وتشديد العقوبات .

المطلب الثالث: علاقة القيادة والاتصال والرقابة بإدارة الصراع، وأثرها على الرضا الوظيفي

من خلال هذا المطلب نحاول الربط بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي من خلال ثلاثة عوامل تنظيمية أساسية تتمثل في القيادة باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تستعمل لإدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي ثم الاتصال والذي يربط أفراد ومصالح المؤسسة ببعضها البعض وهو القناة الرئيسية لإدارة الصراع، ثم الرقابة باعتبارها أداة للتحكم في الصراع وجعله وسيلة للإسهام في إيجاد الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة.

الفرع الأول: دور القيادة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

تلعب القيادة دورا كبيرا في توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وذلك من خلال التأثير المباشر بالمعاملة والتفاعل المستمر بينها وبين المرؤوسين، لذا تتحمل القيادة المسؤولية كاملة في إدارة الصراع باعتبارها أحد أهم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، والتي لها أثر على أداء الفرد لعمله، كما أن القيادة توجه إلى دفع الفرد إلى الشعور بالرضا الوظيفي من خلال حفزه وتشجيعه على أداء عمله والاهتمام بتحسين ظروف عمله، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفرع لمعرفة آراء أفراد المؤسسة المدروسة حول دور القيادة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

أ- نمط القيادة

الجدول رقم (27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (18).

- ما هي طريقة تعامل قائدك مع مجموعة العمل؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
31.63 *	37	ديمقراطي
27.35	32	فردى
22.22 *	26	متساهل
18.8	22	فوضوى
100	117	المجموع

*نسبة مقيمة.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

يرى 31.63 % من المبحوثين أن نمط القيادة السائد في المؤسسة ديمقراطي، والذي تتمثل ديمقراطيته في التشاور مع القائد لتحسين ظروف العمل ومنح المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي تساعد العمال في أداء عملهم، وقد لمسنا ذلك من خلال المقابلة التي أجريناها مع احد مسؤولي المؤسسة، والذي أكد أن الحرية الممنوحة للعمال هي في حدود مسؤوليتهم، ودون المساس بسيرورة العمل داخل المؤسسة.

بينما يرى 27.35 % أن نمط القيادة في المؤسسة فردي بحيث يتفرد القائد بإصدار القرارات وما عليهم سوى تطبيقها، مؤكدين أنهم لا يتدخلون في تنصيب أوخلع القائد كما أن معظم القرارات لا تصنع حتى على مستوى المؤسسة بل تأتي من المؤسسة الأم (رياض سطيف)، وهذا أمر واقع، كون المؤسسة تابعة لمطاحن رياض سطيف وليس لها أي استقلالية في اتخاذ قرار أو زيادة الإنتاج أو توظيف عمال جدد، و في المرتبة الثالثة تأتي القيادة المتساهلة بنسبة 22.22 % حيث يقر العمال بان القيادة تتساهل معهم في تحديد إجراءات وتحديد موقع العمل، بحيث لا حظنا انه داخل مصلحة الإنتاج يتداول العمال على مراحل توظيف الإنتاج (السميد والفريضة) بطريقة عشوائية خاضعة لعلاقاتهم الاجتماعية، مما اوجد نوعا من التفاعل الاجتماعي وتكوين جماعات غير رسمية، وأخيراً وبنسبة 18.8 % يرى العمال أن القيادة فوضوية وهم يقصدون بذلك انه لا يوجد قرار مسبق، بل يتم اتخاذه بشكل عشوائي على مستوى المصالح، وهذا ما لحظناه في مصلحة الصيانة إذ لا يمكن توقع عطب آلة من آلات الإنتاج، لذا فان العمال يأتون في الصباح وهم لا يدرون ما هي المهام التي سينجزونها بالضبط.

ب- وجود القيادة غير الرسمية

الجدول رقم (28): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (19).

- هل يوجد شخص في مجموعة العمل يؤثر في أدائك واتجاهاتك أكثر من قائدك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
نعم	78	66.66
لا	39	33.34 *
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقيمة.

يرى 66.66 % من المبحوثين وجود الشخص المحترم والمطاع بينهم والذي يمثل القائد غير الرسمي وهي نسبة منطقية بالنظر إلى الجو الجماعي الذي يعمل فيه المبحوثين، بالإضافة إلى طول فترة التفاعل بينهم مما يسمح بتكون هيكل قيادي للتنظيم غير الرسمي مواز للهيكل التنظيمي الرسمي، ولعل من بين هذه القيادات المحترمة عامل تنفيذي في قسم الميكانيك، والذي أكد بأنه يحظى باحترام العاملين كما أشاد زملاؤه بطيبته وحسن معاملته؛ خاصة وأنه الأكبر سناً والأكثر خبرةً في العمل، بينما يرى 33.34 % من المبحوثين عدم وجود الشخصيات

المحترمة ويعود ذلك إلى طبيعة هؤلاء الأشخاص الذين لا يتقبلون الانضواء تحت قيادة غيرهم بالإضافة إلى تقيد البعض الآخر بالإشراف الرسمي وعدم اعترافه بالعلاقات غير الرسمية أصلاً.

ج- علاقة القيادة الرسمية بالقيادة غير الرسمية

الجدول رقم (29) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (19-أ).

- في حالة الإجابة ب نعم ما هو موقف القائد الرسمي منه؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
لا يهتم بالأمر	22	28.20
يتعاون معه	15	19.23
يتنازع ويختلف معه	41	* 52.57
المجموع	78	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (29) يتبين أن أكثر من نصف المعترفین بوجود قيادة غير رسمية يعترفون أيضاً بوجود صراع بين هذه الأخيرة والقيادة الرسمية أي بنسبة 52.57 % وتعليل ذلك وجود اختلاف في الرأي ومحاولة كل قيادة بسط نفوذها وسيطرتها على أكبر عدد من العمال، خصوصاً إذا علمنا أن القيادة غير الرسمية تحظى بشعبية واسعة داخل المؤسسة، وكذلك خوف القيادة الرسمية من أن تسلب منها سلطة اتخاذ القرار، في حين يرى 28.20 % إن القائد الرسمي لا يهتم بالقائد غير الرسمي وذلك راجع لسببين أولاً لعلمه بعدم إمكانية هذا القائد إجراء أي تحويل في إجراءات وعلاقات العمل لأنه هو المخول رسمياً لذلك، وثانياً لعدم وجود قائد غير رسمي واحد، فهناك العديد من القادة غير الرسميين، ولا يمكن الجزم بان هذا الفرد أو ذاك هو القائد غير الرسمي، من خلال زيارتنا المتتالية للمؤسسة لاحظنا وجود هدوء تنظيمي نسبي ووجود علاقات اجتماعية متوازنة وجيدة جعلنا نجزم بوجود توافق وتعاون بين القيادتين رغم عدم وجود اتفاق بذلك، وهذا ما أكدته إجابة 19.23 % من المبحوثين حيث اقروا بوجود علاقة تعاون وطيدة بين القيادتين، وتفسير ذلك احتياج كل منهما إلى الآخر في ظل مصلحة المؤسسة والفرد معا.

الجدول رقم (30): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (20).

- هل يسمح لك القائد بالمشاركة في صنع القرار؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
56.41	66	نعم
* 43.59	51	لا
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

لقد أدرجنا هذا السؤال خصيصا للكشف عن مدى صدق إجابات المبحوثين في السؤال رقم (18)، ومن خلال ملاحظتنا لهذه النتائج يتبين أن 56.41 % يجيبون بأن القائد يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالعميل المكلفون به، وبالرجوع إلى الجدول رقم (27) وبجمع نسبتي المبحوثين المجيبين عن أن القائد ديمقراطي ومتساهل نجد النسبة 53.85 % وهي متطابقة مع نتائج السؤال الحالي وهذا يعني أن إجابة المبحوثين عن الأسئلة تتسم بالصدق والموضوعية إلى حد كبير.

د- دور القائد في إدارة الصراع

الجدول رقم (31) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (21).

- هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك المباشر في العمل؟

النسبة		الإجابات		أكثر من 26				
نعم	33	07	11	13	06	04	74	63.24
لا	30	02	07	03	01	00	43	* 36.76
المجموع	63	09	18	16	07	04	117	100
DF= 5			$\chi^2_{tab} = 1.14$				$\chi^2_{cal} = 10.14$	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

بما أن القيمة المحسوبة : χ^2_{cal} أكبر من القيمة الجدولية : χ^2_{tab} عند مستوى الثقة 0.05 فإننا نقبل بفرضية العدم H_1 و بالتالي توجد إختلافات بين إجابات المبحوثين حسب الأقدمية في ميدان العمل في المؤسسة و مدى حدوث خلافات مع القائد المباشر.

إن التفاعل المباشر والمستمر بين المرؤوسين وقائدهم المباشر يعتبر احد اهتمامات الباحثين في السلوك التنظيمي مما يعني أن العلاقة بينهم علاقة تأثير وتؤثر، ويعتبر حدوث الصراع احد أهم هذه السلوكيات، والتي عادة ما تكون لها آثار سلبية أو ايجابية، يرى 63.25 % من العمال انه قد وقعت لهم خلافات وصراع مع قادتهم، وهذا أمر عادي بالنظر إلى الوقت الذي يستغرقه المرؤوس مع قائده في العمل، وكذلك العلاقة بينهما، فمن خلال الاطلاع على اقدمية العمال في المؤسسة، يتبين انه وطيلة مدة انتماء الفرد للمؤسسة لا بد وان تحدث له صراعات خصوصاً مع القائد، بغض النظر عن الأسباب، أما 36.75 % فيرون انه لم تحدث لهم صراعات مع قادتهم وهذا ما نفسه بان العمال لا يهتمون بالاختلافات البسيطة التي تحدث أثناء العمل وإنما يعنون بالصراع ذلك الشجار الكبير الذي يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى لفكه لذا فهم يجيبون بالنفي.

الجدول رقم (32): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (21-أ).

- إذا كان نعم ما هو السبب؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
44.60	33	آراءك متضادة مع آرائه
17.56 *	13	المعاملة السيئة
32.43	24	أداء العمل وجودته
94.59	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

لاستكمال البحث والتحري حول خلاف العامل مع قائده أدرجنا هذا السؤال لمعرفة أسباب وجود هذا الصراع، فكان 44.60 % يرون أن سبب الصراع هو وجود آراء متضادة مع آراء قائدهم، مما يعني وجود صراع لتحديد الرأي الأصح، أما 32.43 % فيرجعون سبب الصراع إلى الاختلاف حول أداء العمل وجودته، حيث يركز القائد على أداء العمل بسرعة وجودة عاليتين، في حين يرى العمال أن ذلك فوق طاقتهم، أما 17.56 % فيبررون حدوث الصراع مع قائدهم المباشر بالمعاملة السيئة التي يتلقونها منه، والتي تدفعهم إلى استعادة كرامتهم بإعلان العصيان ومحاولة تحقيق الاحترام والتقدير المتبادل، إذ يمثل الاحترام احد أهم المطالب التي يطمح إليها الفرد بعد تحقيق حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمن، وذلك حسب هرم ماسلو للحاجات.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في أربعة عمال فإنهم يقترحون أسباب أخرى، يمكن إيجازها في ما يلي: سوء التفاهم بسبب وجود اختلافات في الشخصية، والصراع حول الأجر إذ يطالب العامل بزيادة في الأجر ويقابله القائد بالرفض، أو بسبب زيادة في ساعات العمل دون مقابل وهذا ما اقره احد العمال الذي يرى في ذلك استغلاله لمصالح القائد الشخصية. كتكليفه بأعمال تخص القائد والذي لم ينجزها وأحالها إليه.

الجدول رقم (33): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (22).

- كيف تتم معالجة هذه الصراعات؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
النقاش والحوار	29	39.19
الوساطة	14	* 18.91
القائد يفرض رأيه	31	41.9
المجموع	74	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يلاحظ أن 39.19 % من المبحوثين يجيبون بان النقاش والحوار، هو الأسلوب المستعمل لحل الصراع بينه وبين قائده، ويتطابق هذا الحل مع نمط القيادة الديمقراطي الذي يسعى إلى إيجاد قناة حوار بينه وبين المرؤوسين للوصول إلى حل كل الصراعات وديا، بينما يرى 41.9 % ان القائد يعتمد على فرض رأيه كحل للصراع، وهذا ما أكدته نظرية كروزييه التي ترى أن هذه القيادة تثير الخوف لكنها ضرورية وعلى الموظفين أن يدركوا ألا تسامح أمام تجاوز الحدود التي تضر بوظائف المؤسسة، غير أن 18.91% يرون أن الوساطة هي السبيل الوحيد لحل الصراعات بينهم وبين القائد من خلال قنوات الاتصال الموجود والمتاحة لضمان عدم انزلاق الصراع وتدهور العلاقة بينهما.

هـ- دور القائد في تحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم (34) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (23).

- بماذا تشعر عند حصولك على التشجيع والمساعدة من قائدك ؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
الرضا والارتياح	77	65.81
التقدير والولاء للقائد	28	23.93
لا شيء	12	* 10.26
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يوضح هذا السؤال مدى أهمية القائد في دعم وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي، حيث يرى 65.81 % أن تشجيع ومساعدة القائد لهم تشعرهم بالرضا والارتياح، وهذا يؤكد ما جاء في المبحث الأول في الفصل الثاني، إذ تلعب القيادة دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال

وظائفها المتاحة وتفاعلها المستمر مع المرؤوسين وهذا ما يسمى بالرضا على نمط الإشراف، إضافة لذلك يرى 23.93 % إن تشجيع القائد يشعروهم بالتقدير والولاء، والذي يعتبر احد النتائج الايجابية للرضا الوظيفي، أما 10.26 % فإنهم يرون أن تشجيع القائد ومساعدته لا تمثل لهم أي شيء، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود اهتمام لديهم بالقيادة، كون أعما لهم محددة، ولا تخضع لتأثير القائد، فقد وجدنا عمال مصلحة تعبئة الشاحنات يتقاضون أجرهم بالوحدة، لذا لا علاقة لهم بالقائد، وتعتبر الوحدات المنجزة هو أهم حافز لهم.

الفرع الثاني: الاتصال وأثره في إدارة الصراع والرضا الوظيفي

يعتبر الاتصال احد أهم ركائز الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا، إذ يعمل الاتصال على ربط أفراد ومصالح المؤسسة، ومن جانب آخر يعتبر الاتصال الوسيلة الوحيدة لمعرفة أهم المعلومات المتعلقة بالصراع وحدته وأطرافه، ولأجل إدارة الصراع لا بد من الاعتماد على الاتصال لتحقيق حل ملائم وجاد له، من خلال هذا الفرع سوف نتطرق لواقع الاتصال والاتصال غير الرسمي ودوره في بث الصراع داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استجواب المبحوثين وتحليل إجاباتهم.

أ- أشكال الاتصال في المؤسسة

الجدول رقم (35): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (24).

- من أين وكيف تحصل على أهم المعلومات التي تحتاجها في أداء عملك؟

النسب المئوية %	التكرار	الإجابة	النسب المئوية %	التكرار	الإجابة
60.7 *	46.47	من طرف القائد	39.3	53.53 *	38
	89.46	من طرف الملاء		10.87 *	05
100	117	المجموع	100	117	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن 60.7 % من المعلومات التي يتحصل عليها العمال هي من القائد المباشر، لأنه هو الوسيط بين الإدارة والعمال، حيث يكون العمال أداة تنفيذ لما يأمر به القائد، والملاحظ أيضا أن أغلبية المعلومات التي تصل عن طريق القائد 53.53 % هي كتابية عن طريق اللوائح والإعلانات والتي توضع في لوح خاص موجود في المدخل الرئيسي لكل مصلحة، ويركز القادة على ضرورة التعامل كتابيا لتفادي أي خلط في المعلومات ولتجنب تحمل مسؤولية أي تقصير، أما التعامل الشفوي فيقدر بنسبة 46.47 % وتمثل أساسا في النصائح والإرشادات الخاصة بالعمل إضافة إلى الإجراءات الطارئة والتي تستدعي التعامل المباشر.

بينما يرى 39.3 % أن المعلومات تصلهم عن طريق زملائهم في العمل، وفي الحقيقة فإن هؤلاء الزملاء ينقلون ما يصلهم من القائد، ويوصلونها إلى زملائهم، ويسيطر التعامل الشفوي على هذا الاتصال حيث يبلغ 89.13 % وذلك راجع إلى عدم وجود تعامل رسمي بين الأفراد، وإنما يشمل الاتصال كل المعلومات الخاصة بظروف العمل، وكذا النصائح والإرشادات المتعلقة بتسهيل العمل وبناء علاقات طيبة بين الأفراد، أما الاتصال الكتابي بين العمال فيمثل نسبة 10.87 % وتتجسد في تعاملات المخبر مع وحدة الإنتاج حيث يقدم المخبر توصيات لمصلحة الإنتاج لتحسين جودة المنتج .

ب- الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.

الجدول رقم (36): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (25).

- هل تسود الإشاعات كثيرا في المؤسسة؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
نعم	107	91.50
لا	10	8.5
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

91.50% من المبحوثين يقرون بوجود الإشاعات في المؤسسة و تتمثل هذه الإشاعات في أخبار عن تحولات بعض المسؤولين، أو زيادة أو نقص في الأجور، أو الإضرابات ، وكذا قرار خصصة المؤسسة ، بينما يرى 8.50 % من المبحوثين عدم وجود إشاعات في المؤسسة ويرجع ذلك إلى انعزالهم ، أو اطمئناهم إلى أن سياسة المؤسسة لا تتغير بهذه الطريقة و لا خبر أكيد إلا بالإعلان الرسمي .

ج- أثر الإشاعات على أداء العمال

الجدول رقم (37): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (26).

- ما هو أثر الإشاعات في أفراد مجموعتك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
الاستجابة والتفاعل معها	41	38.32 *
اللامبالاة بها	66	61.68
المجموع	107	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يلاحظ من الجدول رقم (37) أن 38.32 % من الذين يقرون بوجود الإشاعات أنهم يستجيبون لها، وذلك باتخاذ عدة مواقف من شأنها أن تبعث الصراع داخل المؤسسة خصوصاً إذا علمنا أن معظم الإشاعات المتداولة هي أخبار كاذبة ومشوشة، فغالبا ما تنشأ الصراعات نتيجة وجود خطأ في الاتصال، كانتشار إشاعة تفيد باتخاذ إجراءات لها آثار سيئة على المسار الوظيفي للعمال، مثل تسريح العمال، أما 61.68% من نفس الفئة فلا يبالون بهذه الإشاعات وذلك راجع إلى بلوغ حد الملل ببعضهم إلى هذه الدرجة من عدم المبالاة، ثم إن بعض الإطارات السامين غير مكترئين بالإشاعات لكونها لا تمثل بالنسبة إليهم تهديدا بحكم اطلاعهم وقناعتهم .

الجدول رقم (38): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (27).

- هل هناك جهات معينة تعمل على بث الإشاعات ؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
نعم	71	66.35
لا	36	33.65
المجموع	107	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يرى 66.35 % أن هناك جهات معينة تنشر الإشاعات داخل المؤسسة رغم أن بعضهم لا يعرفها بالضبط إلا أنهم يجزمون بذلك، كون الإشاعة لا تأتي من فراغ، وإنما هناك جهة معينة تعمل على بثها في كل مرة، في حين أن 33.65% يرون عكس ذلك ويعتبرون أن الإشاعات ليس لها مصدر معين، ويستندون في ذلك إلى وجود إشاعات كاذبة، وأخرى قادمة من خارج المؤسسة، وليس لها مصدر مؤكد وجهة مسؤولة.

الجدول رقم (39): استجابة الباحثين لسؤال الاستبيان (27-أ).

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو هدفها من نشر الإشاعات برأيك؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
التشويش على جهات أخرى	29	40.84
إشاعة المشاكل والفوضى في التنظيم	23	32.39 *
تحقيق مكاسب مادية ومعنوي	19	26.77
المجموع	71	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

باقترح من احد العمال ارتأينا إدراج هذا السؤال لتوضح إجابة الباحثين بنعم في السؤال السابق، والذي من خلاله نكشف عن أهداف الجهات التي تنشر الإشاعات في المؤسسة، حيث يرى 40.84 % إن الهدف من الإشاعة هو التشويش على جهات أخرى تراها معادية لها، وهذا ما حصل حسب شهادة احد مسؤولي المؤسسة في إضراب سنة 2003 حيث تم إشاعة مفادها عرض المؤسسة للبيع من أجل تأليب العمال على الإدارة والتشويش على كل الإجراءات التي كانت الإدارة تتخذها لإرغام العمال للعودة إلى العمل، أما 32.39 % منهم فيرون أن لا هدف محدد من وراء الإشاعات سوى نشر الفوضى والاضطراب في صفوف العمال، وذلك دون سبب مقنع، ويرى الباحث أن هذا لا يمكن إلا إذا كانت هناك جهة خارجية تريد تخريب المؤسسة من الداخل ومن ثمة القضاء عليها وتكون هذه الجهة إحدى المؤسسات المنافسة والتي تسعى إلى الحصول على حصة مبيعات المؤسسة في السوق، بينما ترى النسبة المتبقية 26.77 % أن هدف هذه الجماعات من نشر الإشاعات هو تحقيق مكاسب مادية ومعنوية من خلال الاستفادة من تحركات الإدارة والعمال للرد على هذه الإشاعات، حيث ومن خلال الزيارة التي قام بها الباحث لاحظ أن رئيس النقابة يستغل كل الإشاعات لتدعيم مركزه وتحقيق نفوذه وضمان منصبه.

الجدول رقم (40): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (28).

- ما هو دور الإدارة في هذه الحالة (وجود الإشاعات)؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
تكتفي بتصحيحها في كل مرة	42	35.9 *
تعاقب الجهات التي أوردتها	13	11.1
لا تعلم بها أصلا	18	15.39 *
لا تبالي بها إطلاقا	44	37.61
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يبين الجدول رقم (40) أن 35.9 % من المبحوثين يؤكدون أن الإدارة تصحح الإشاعات، من خلال توعية العمال ونشر إعلانات تفند الإشاعات، كما يؤكدون بأنه لا يمكن للإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي أمام الإشاعة، لأنها ستؤثر حتما على السير الحسن للمؤسسة، خصوصا إذا كانت الإشاعات تمس بالأجر أو المستقبل الوظيفي للعامل، هذا ما أكدته أحد مسؤولي المؤسسة، كما أضاف أن المدير العام قام بعدة زيارات للميدان من أجل توضيح المعلومات، وتنفيذ الإشاعات خصوصا تلك المتعلقة بالخصوصية، في حين يرى 11.1 % من العمال أن الإدارة تعاقب الجهات التي تورد الإشاعات غير أن الباحث ومن خلال مساءلة المسؤولين لم يجد ما يبرر هذه الإجابة، من جانب آخر يجزم 37.61 % أن الإدارة لا تبالي بالإشاعات إطلاقا، ويعلمون ذلك بأن الإدارة تعلم علم اليقين أن الإشاعات لا تؤثر في سير العمل، ويؤمنون بوجود اتصال قوي بين الإدارة والعمال، وأنهم لا يصدقون كل ما يقال، أما البقية وهي 15.39 % فانه يرون أن الإدارة هي آخر من يعلم بوجود إشاعة يتداولها العمال، لأنها - حسب العمال - لا تهتم إلا بتقارير الإنتاج ورقم أعمال المبيعات وليس لها أي مصلحة في تتبع الإشاعات، كما أن العمال عادة ما يخفون هذه الإشاعات عن الإدارة لتحاشي أي ردة فعل كالعقوبات مثلا.

د- اثر الاتصال على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (41) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (29).

- ماذا يمثل لك الاتصال والحصول على المعلومات بصفة عامة ؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
67.52	79	السهولة والارتياح في أداء العمل
14.53	17	الاطلاع والتعرف على وضعية الآخرين
* 17.95	21	لا اهتم بذلك
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

نحاول من خلال هذه السؤال معرفة مدى تأثير الاتصال في الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يجب 67.52 % من المبحوثين بان الاتصال الجيد يشعروهم بالارتياح والسهولة في أداء مهامهم، وهذا ما يتطابق مع نظرية ليكرت التي تحدد علاقات العامل مع زملائه كأحد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أو حتى مسبب رئيسي له، في حين أن 14.53 % يرون أن الاتصال يتيح لهم الاطلاع والتعرف على ما يقوم به الآخرون فقط، وهذا ما يفسر اهتمامهم بزملائهم ومعرفة كل ما يحيط بهم، وترى 17.95 % أنهم لا يهتمون بالاتصال كما أنهم لا يمثل لهم أي شيء، ما دام لا يرتبط بعملهم بشكل كبير، إلا أننا لاحظنا أن هؤلاء العمال يستعملون الاتصال لأجل التواصل وأداء مهامهم، وهذا ما يفسر على أنهم فهموا الاتصال بأنه عملية مستقلة لها أدوات خاصة (هاتف، رسالة)، ولكن الاتصال هو كل تفاعل من شأنه نقل معلومات مهما كانت بسيطة من عامل لآخر.

الفرع الثالث: إسهام الرقابة في إدارة الصراع ودعم الرضا الوظيفي للعاملين.

تشكل الرقابة أداة فعالة في يد الإدارة لتحقيق السيطرة الكاملة على الصراع وتوجيهه لمصلحة المؤسسة، كما أن وجود رقابة فعالة يعني التحكم الجيد في الصراع، كل هذا من شأنه أن يدعم الرضا الوظيفي لدى العامل، من خلال حرص الإدارة على استغلال الصراع لمصلحة الفرد، وجعله أداة لتحقيق الرضا الوظيفي، من خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى معرفة إجابات العاملين حول الأسئلة المتعلقة بالرقابة وتحليلها وفقا للنظريات المفسرة لذلك.

أ- نمط الرقابة الموجود في المؤسسة

الجدول رقم (42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (30).

- ما هو أسلوب الرقابة الموجودة في العمل؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
الرقابة على الدخول والخروج في الوقت المحدد	55	47
الرقابة على انجاز المهام	32	27.35
الرقابة على نوعية العمل	22	* 18.80
الرقابة على سلوك واتجاهات الأفراد	08	* 6.85
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

تعتمد الإدارة في تقييم أداء العمال على الرقابة، كما تهتم بذلك لأجل توجيه سلوكهم، حيث يبين 47 % من المبحوثين أن نظام الرقابة المعمول به في المؤسسة، هو الرقابة على الدخول والخروج، وهو نظام يتلائم مع طبيعة العمل ومهام العمال في المؤسسة، وتحدد ساعات العمل ب 08 ساعات للعاملين في الإدارة، و 07 ساعات لعمال مصلحة الإنتاج والذين يعملون على مجموعتين بالتناوب، ويهتم هذا النوع من الرقابة بضرورة وجود العامل في المؤسسة في الوقت المحدد بغض النظر عن أدائه وإتقانه لعمله .

بينما 27.35 % من المبحوثين يؤكدون أن النظام الرقابة المطبق عليهم هو على مدى انجازهم لمهامهم، ويكون أغلبية هؤلاء من سائقي شاحنات المؤسسة، إذ يتم تكليفهم بإيصال أو جلب السلع، بينما يرى 18.80 % أن الرقابة تهتم بنوعية العمل، وعلى أساس ذلك يتم تقييم عملهم، في حين يرى 6.85 % فقط من المبحوثين أن الإدارة تهتم بالرقابة على سلوكات واتجاهات الأفراد، والجدير بالذكر فإن مسؤول الأمن اسر للباحث بأنه يتم إعداد تقارير سرية في مصلحته، ويتم إيداعها لدى مكتب الرئيس المدير العام، والتي تخص تصرفات وسلوكات الأفراد داخل المؤسسة، هذا ما يؤكد تخوف الإدارة من نشوء أي صراع لا يخدم مصلحة المؤسسة، خصوصاً إذا علمنا أن الرئيس المدير العام حديث العهد بمنصبه .

ب- الجهة المسؤولة عن الرقابة

الجدول رقم (43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (31).

- من يقوم بعملية الرقابة؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
70.08	82	قائدك المباشر
* 29.92	35	أشخاص آخرون
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يوضح الجدول رقم (43) الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام الرقابي، والذي يظهر أن 70.08% من عملية الرقابة يقوم بها القائد المباشر، والذي يتولى جمع إمضاءات الحضور للعمال، وكذلك تقييم مدى قيامهم بمهامهم، في حين 29.92% من العمال يتولى الرقابة عليهم أشخاص آخرون تكلفهم الإدارة بذلك ويتمثلون في أعوان الأمن، الذين يسعون إلى تحقيق الأمن والسيرورة العادية للعمل.

ج- علاقة الرقابة بالصراع

الجدول رقم (44) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (32).

- هل يعني غياب الرقابة وجود الصراع حتما؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
47.86	56	نعم
* 52.14	61	لا
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يجم 47.86% من المبحوثين أن غياب الرقابة يعني وجود الصراع حتما، ولمعرفة الاستناد الحقيقي لهذه الإجابة أدرجنا السؤال (لماذا) فكانت الإجابات كما يلي: وباختصار هي أن غياب الرقابة تعني كثرة الاختلافات بين العمال وغياب روح المسؤولية لدى بعض الأفراد، في حين يرجعها آخرون إلى غياب روح الضمير والأمانة لدى بعض العمال، بينما يؤكد 52.14% أن لا وجود للصراع إذا غابت الرقابة لان وجود الضمير المهني وكذا تبادل الثقة بين العمال يجعلهم في غنى عن الرقابة، ويرى آخرون أن الرقابة هي إجراء شكلي لا غير، لذا لا أهمية لها حسبهم، وهذا يتطابق مع نظرية الرقابة الذاتية التي تفسر إخلاص العامل لعمله، بان الضمير لا يسمح للفرد بالتلاعب في عمله لأنه أمانة لديه.

د- دور الرقابة في حالة وجود الصراع

الجدول رقم (45): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (33).

- ما هو دور الرقابة في حالة الصراع؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
52.14	61	القضاء على أسباب الصراع قبل وقوعه
34.19 *	40	السيطرة على الصراع أثناء حدوثه
12.82 *	15	إخضاع أطراف الصراع فقط للرقابة
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يرى 52.14 % من المبحوثين أن الدور الأساسي للرقابة في حالة وجود الصراع هو القضاء عليه قبل وقوعه، إذ تمثل الرقابة جهاز إنذار مبكر يعلن عن وقوع أي صراع في المستقبل، لذا تكون هناك فرصة للإدارة من أجل اتخاذ إجراءات وقائية، وهذا ما يعرف بالرقابة القبلية، غير أن 34.19 % يرون خلاف ذلك، ويعتبرون أن الصراع لا يمكن التنبؤ به فهو سلوك يحدث فجأة دون سابق إنذار، ويبقى على الإدارة استعمال الرقابة للسيطرة على الصراع وتوجيهه في مصلحة المؤسسة، بينما يرى 12.82 % أن الرقابة لا تخص إلا أطراف الصراع الذين يمثلون خطراً على أداء المؤسسة وعلى زملائهم، وتجدد الإشارة إلى أن الصراع وكما سبق في الفصل الأول فإنه يمر بخمسة مراحل بحيث لا يمكن أن تتم مراقبته في المرحلتين الأولى والثانية (الضمي والمدرک) وإنما تتم الرقابة عليه في المرحل الثلاثة التالية (الشعور بالصراع، الصراع العلني، ما بعد الصراع العلني)، حيث يمكن للرقابة أن تلعب دوراً في توجيهه لخدمة الصالح العام.

هـ- وجود الرقابة الذاتية

الجدول رقم (46): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (34).

- هل تؤدي عملك بنفس الوتيرة في حضور أو غياب مسؤولك المباشر؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
91.45	107	نعم
8.55 *	10	لا
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يو ضح الجدول (46) مدى وجود الرقابة الذاتية لدى العمال، حيث أن 91.45 % يؤكدون أنهم سيستمرون في العمل بنفس الوتيرة في حالة وجود أو غياب القائد، إن وجود الرقابة الذاتية بهذا القدر يعني أن العامل يضبط سلوكه خلال تعامله مع زملائه ويتفادى الصراع الحاد الذي تكون عواقبه وخيمة، وعند الاستفسار عن هذه الحالة تبين إن جل العمال يعتبرون الضمير أو الرقابة الذاتية شرط ضروري لحصول ارتياح نفسي في الأداء، أو كما يعبرون عنه بالراتب أو الأجر الحلال، أما 8.55 % فلا يعملون بنفس الوتيرة إذ يزيدون من وتيرة العمل في حضور القائد، ويخفضون من عملهم في غيابه ويعللون ذلك بعدم قدرتهم على الاستمرار في العمل بدرجة كبيرة، كما أن وجود القائد يعني الرقابة الصارمة، وأي خطأ أو تقاؤن قد يؤدي إلى معاقبة العامل.

و- اثر الرقابة على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (47) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (35).

- هل حضور مسؤولك المباشر لمكان عملك بشكل دائم ومستمر يشعرك ب...؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
32.48 *	38	الارتياح
19.66 *	23	الرضا
24.78	29	التوتر
23.08	27	لا شيء
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يرى 52.14 % من المبحوثين أن الرقابة المباشرة من طرف القائد المباشر تشعرهم بالرضا والارتياح وهذا راجع إلى دور القائد في إيجاد نوع من الثقة والأمان للعمال، ومحاولة توفير كل الظروف الملائمة والتشجيع المعنوي لهم، كما أن تواجد القائد يعني تجنب كل الصراعات الحادة التي تعطل العمل وتجعل العامل يشعر بالاستياء والتذمر، أما 24.78 % فيقولون بأنهم يشعرون بالتوتر الاستياء جراء وجود القائد في مكان العمل وبصورة مستمرة، ويفسرون ذلك بأن تواجد القائد يجعلهم يخضعون لرقابة صارمة خصوصاً إذا كان القائد غير متسامح مع أخطائهم، في حين 23.08 % لا يشعرون بشيء فوجود القائد من عدمه لا يعني لهم شيئاً نظراً لعملهم بنفس الوتيرة، وإيمانهم بأنهم يخضعون لرقابة ذواتهم فقط، من جانب آخر لاحظ الباحث أن العمال يختلفون في تصورهم لدور القائد في ميدان العمل، فعند حضور القائد يتبادل العمال الأوامر والمعلومات بشكل يختلف عن غيابه، مما يعني أنه لا يمكن ضبط سلوك العمال بشكل دقيق.

المطلب الرابع: اثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي.

إن وجود الصراع وإدارته لها تأثير في مدى وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بشكل واضح وكبير، نظرا لارتباطهما بسلوك الفرد داخل المؤسسة، ومما لا شك فيه فإن إدارة الصراع بشكل يسمح للفرد تحقيق بعض أهدافه يجعله يشعر بنوع من الرضا الوظيفيين خصوصا إذا تعلق الأمر بأحد أهم الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، إن اهتمام الإدارة بإدارة الصراع يجعلها في مواجهة أهداف الأفراد المتناقضة، الأمر الذي يستلزم عليها الانتباه إلى ضرورة معالجة الصراع بحكمة بالغة، من خلال هذا المطلب سوف نحاول توضيح اثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة خصوصا إذا علمنا أن المؤسسة قد مرت بفترة صراع حادة أدى إلى تدخل القضاء الحكومي للفصل فيه .

أ- شعور العامل اتجاه الصراع

الجدول رقم (48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (36).

– ما هو شعورك عند وجود صراع ومشاكل بين أفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة ؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
63.25	74	الاستياء
36.75	43	لامبالاة
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يؤثر الصراع كباقي السلوكات التي تظهر في المؤسسة على شعور واتجاهات الفرد، مما يولد له انطباع خاص حوله، ومن خلال هذا السؤال سوف نتعرف على شعور وإحساس المبحوثين حول الصراع، حيث يجيب 63.25 % بأنهم يستاءون من وجود الصراع إذ يعتبر الصراع مظهرا سيئا يبعث الاشمئزاز والغضب، كما عبر العمال عن عدم رضاهم عن الوضع الذي آلت إليه مؤسساتهم في الصراع الذي حدث سنة 2003، وهذا شيء طبيعي، كون الصراع ظاهرة سلوكية سلبية تجعل أطرافها يتصرفون بكل عدوانية وتهور غير أن ذلك لا يعني رفض الصراع إطلاقا، وهذا ما عبر عنه 36.75 % بأنهم لا يبالون بالصراع كونه شيئا طبيعيا وبالقدر لم ندرج خيار الشعور بالرضا، كونه يتنافى مع القيم الإنسانية لأننا استشفينا ذلك من أجوبة وسلوكات الأفراد الذين عبروا عن أن الصراع قد يكون أحيانا مبعثا للارتياح لأنه يجعلهم يعبرون عن مكبوتاتهم وهذا ما توصل إليه الدكتور واصل جمال المومني في دراسة أجراها حول المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية في دولة الأردن* .

* للمزيد من المعلومات ارجع إلى : واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

الجدول رقم (49): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (37).

- هل ترى أن وجود الصراع بين أفراد وجماعات العمل ؟

الإجابة	التكرار	% النسب المئوية
أمر عادي	43	36.75
أمر غير عادي	59	* 50.43
لا ادري	15	12.28
المجموع	117	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

يعتبر 50.43 % من المبحوثين أن وجود الصراع أمر غير عادي، مؤيدين في ذلك ما جاء في السؤال السابق حيث يعتبر الصراع حالة استثنائية لا بد للمؤسسة تجاوزها حسب رأيهم، إن هذا المنطلق يعتمد على سلبات الصراع والنظرة الكلاسيكية له باعتباره مرض لا بد من علاجه، في حين يرى 36.75 % من المبحوثين أن وجود الصراع أمر عادي لأنه أمر لا بد منه، وإن سنة الاختلاف تفرض ذلك، بينما 12.28 % فإنهم لا يدرون بالضبط بما يجيبون، وقد عبروا عن وجود رأيين في ذلك بحيث أن الصراع عادي وغير عادي في آن واحد، وذلك حسب طبيعته فإذا كان الصراع حول الأفكار والآراء فإنه يصبح أمراً عادياً، في حين أنه إذا كان الصراع حول الاختلاف العرقي أو من أجل أهداف ومصالح خاصة فإنهم يعتبرون ذلك أمراً غير عادي وغير محبب لديهم.

ب- ترتيب الصراع من بين أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الجدول رقم (50): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (38).

- من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي رتب العناصر التالية حسب درجة تفضيلك لها من 1 إلى 6.

الإجابة		الرتبة	التكرار	% النسب المئوية
1.66	الأجر الجيد			
3.93	ظروف العمل الجيدة			
3.47	العلاقات الجيدة مع زملائك			
4.43	عدم وجود صراعات ومشاكل			
4.94	قيادة جيدة ومهتمة			

		2.55	
		ضمان الوظيفة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

من خلال الجدول يتبين أن اهتمام العمال بالعناصر المقترحة من الباحث تترتب كما يلي:

الأجر الجيد، ظروف العمل الجيدة، والعلاقات الجيدة مع زملائك، وعدم وجود صراعات ومشاكل، وقيادة جيدة ومهتمة، وضمان الوظيفة وباستعمال المتوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عامل من العوامل يكون الأجر هو الأول و هو الذي يدفع العمال إلى الالتحاق بالمؤسسة ، ثم ضمان الوظيفة ، أما المرتبة الثالثة فترجع للعلاقات الجيدة مع الزملاء، و ذلك لحاجة العامل إلى إشباع الحاجات الاجتماعية، أما ظروف العمل فتأتي في المرتبة الرابعة، في حين أن عدم وجود الخلافات والمشاكل تأتي في المرتبة الخامسة والذي عبر عنه العمال التنفيذيون الذين ابدوا رغبتهم في أداء عملهم في جولا يسوده التوتر والصراع، الذي قد يفقدهم أعمالهم، أما في المرتبة الأخيرة فان العمال يرغبون في وجود قيادة مهتمة وجيدة تحاول إيجاد نوع من التوفيق في أداء العمل والاحترام المتبادل .

الجدول رقم (51): استجابة المبحوثين لسؤال الاستبيان (39).

- هل أنت مستعد أن تترك هذا العمل مقابل أن تحصل على عمل آخر في مكان لا توجد به الصراعات؟

% النسب المئوية	التكرار	الإجابة
59.83	70	مستعد
*15.38	18	غير مستعد
24.79	29	لا ادري
100	117	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان. *نسبة مقربة.

في ظل وجود الصراع داخل المؤسسة فان العامل لديه رد فعل ايجابي أو سلبي، ولرصد رد فعل الفرد ارتأينا أدراج هذا السؤال الذي يحاول كشف مدى تأثير الصراع في ولاء وانتماء الفرد لمؤسسته، حيث يجزم 59.83 % بأنهم على استعداد لترك العمل والحصول على عمل آخر مقابل الابتعاد عن الصراع، ويبرون ذلك بمحاولتهم الحفاظ على صحتهم الجسمية والنفسية، كما عبر بعضهم عن استعدادهم للتنازل عن جزء من راتبهم إذا تطلب الأمر ذلك، إن هذا الرأي يعتبر سديدا في حالة تجاوز الصراع الحد المعقول، ووصوله إلى مرحلة تهدد حياة الأفراد ومستقبلهم الوظيفي، في حين يرى 15.38 % أنهم غير مستعدين لمغادرة عملهم مهما بلغت درجة الصراع

مؤكدين إن الصراع لا يمس إلا الأطراف التي تتدخل فيه، وما داموا هم ليسوا فيه فلا داعي للتفكير في التخلي عن العمل، كما أن بعضهم قد تعود على الصراع ويرى أنه أمر طبيعي موجود في كل المؤسسات مهما كان نوعها، وتبقى 24.79 % لم تحدد إيجابتها نظرا لقلّة تجربتهم في هذا الميدان فأغلبية المجيبين بلا ادري هم من ذوي الأقدمية اقل من خمسة سنوات، وكذلك إخضاع رأيهم لدرجة الصراع لذا فهم يربطون التفكير بمغادرة العمل بدرجة الصراع فلا داعي لترك العمل عند حدوث صراع خفيف بين العمال.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية و الاقتراحات

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرضنا للبيانات المستقاة من الاستبيان والمقابلة التي أجراها الباحث في المؤسسة مع عينة البحث فانه يمكن أن نلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

أولا. وجود الصراع في المؤسسة و أسبابه:

أثبتت الدراسة وجود صراع بين عمال المؤسسة بمختلف انتماءاتهم و قد لاحظنا وجود صراع رئيسي، و المتمثل في صراع العمال التقنيين مع عمال الإدارة ، و هذا ما أدى إلى نشوب صراع كبير سنة 2003 وأدى إلى حدوث إضراب لمدة 07 أيام وقد تدخل القضاء لفض هذا الصراع، كما تشهد المؤسسة بعض الصراعات الثانوية اليومية والناجمة عن إجراءات العمل المتداخلة ، أما عن أسباب هذا الصراع فهي كما يلي:

- الانتماء العرقي والجغرافي ، فنظرا لضعف المستوى التعليمي لبعض العمال، وكذلك تأثير المحيط الاجتماعي، فان التعصب العرقي موجود داخل المؤسسة، رغم نفي العمال ذلك بحجة أنهم كلهم إخوة و لا فضل لأحد على آخر.

- التنظيم غير الرسمي، و قد توصلنا إلى وجود العديد من الجماعات غير الرسمية التي تعمل في إطار تحقيق المصلحة الخاصة و إحراز النفوذ .

- نقص الموارد و الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة خصوصا في مصلحة الإنتاج، ولد العديد من الصراعات غير أن هذه الصراعات لا تدوم طويلا ولا تؤثر على علاقات العمال ببعضهم البعض.

- التداخل في المهام و الوظائف ، بسبب ترابط مصالح المؤسسة بعضها ببعض، واعتماد المؤسسة على

هيكل تنظيمي تم إعداده سنة 2005 ولم يتم تغييره إلى الآن.

- عدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر المقدم وغياب العدالة في توزيع الأجور دفع العمال إلى الشعور بالتهميش، ومن ثم التحرك للمطالبة بحقوقهم، والدخول في صراع من اجل ذلك.

إن النتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة بوجود عدة أسباب، ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل، واتصال بين أفراد وجماعات المؤسسة.

ثانيا: آثار الصراع

يترك الصراع عدة آثار على الفرد المؤسسة و تتمثل هذه الآثار في ما يلي:

- اثر الصراع الذي حدث سنة 2003 في علاقة العمال بإدارة المؤسسة ، حيث أصبح الجو مشحون بينهم مؤديا إلى الإضراب والتوقف عن العمل، مما اثر على إنتاجية المؤسسة، وافقد ثقة الزبائن و العملاء فيها، وهذا ما يفسر انخفاض نسبة الإنتاج ورقم الأعمال المحقق في سنة 2003، بالإضافة إلى ذلك سعى العديد من الأطراف إلى استغلال هذا الصراع لمصلحته الشخصية.

- ضعف الاتصالات بين الإدارة والعمال بسبب اعتقاد كل طرف انه عند اتصاله بالطرف الآخر يخضع له ويستسلم.

- من جانب آخر كان للصراع آثار ايجابية حيث أدى إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وفي تحديد المسؤوليات، كما تم تبديل مناصب العديد من الإطارات التي كانت تعمل كحاجز بين الإدارة والعمال، وأدى الصراع أيضا إلى فتح النقاش بطريقة أكثر ديمقراطية بين أطرافه، ومحاولة إيجاد حل يرضي الجميع ويحافظ على المؤسسة.

- زيادة تماسك العلاقات الاجتماعية للعمال و تصميمهم على مواجهة كل الصعوبات لتخطي الازمة، خصوصا أن أغلبية العمال يرون أن هذا الصراع تقف وراءه أطراف خارجية هدفها إضعاف المؤسسة ومن ثم خوصصتها .

- حرص الإدارة على الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعمال، من خلال انجاز نادي للعمال (مقهى ومطعم) إضافة إلى تخصيص حافلة لنقلهم، هذا ما يساعد العامل على الشعور بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة التي قد يعتبرها بيته الثاني.

و مما سبق يتبين صدق الفرضية الثانية و التي مفادها: أن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلبا كان أو إيجابا وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.

ثالثا: اثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي

من خلال المعلومات المحصلة من الاستبيان والمقابلة تبين أن الرضا الوظيفي موجودة و بدرجة متوسطة لدى أغلبية العمال، ويرجع السبب في ذلك إلى حصول العمال على أغلب اشباعا تهم التي يطمحون إليها ، ويمكن إنجاز أهم مؤشرات الشعور بالرضا الوظيفي ومسبباته في ما يلي:

- اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمل من خلال إعداد دراسات، وتساؤلاتها عن أحوال العمال وعن مشاكلهم قصد حلها.

- دفع الأجور المستحقة للعمال بشكل يتلائم مع طبيعة كل عمل وفقا لسلم أجور تم إعداده بحضور اللجان الثلاثة (ممثل المؤسسة ، ممثل المساهمين، و ممثل العمال) إضافة إلى تسديد الأجور في وقت محدد و ثابت، وهذا ما أثمر عنه الصراع الذي أحدثه العمال من أجل المطالبة بالزيادة في الأجور .

- يبدي العديد من العمال الارتياح لنمط القيادة والإشراف المطبق خصوصا من جانب المدير العام الذي يقوم بزيارات ميدانية في فترات متقاربة للاطمئنان والاستماع لآراء وانشغالات العمال، خصوصا وأن المدير الحالي للمؤسسة هو أستاذ جامعي بقسم علوم التسيير بجامعة المسلية، الأمر الذي يعني درايته التامة بأثر الرضا الوظيفي على أداء العامل.

- أدى صراع 2003 وكذلك الخلافات الثانوية بين العمال إلى الكشف عن العيوب والنقائص الموجودة في إجراءات العمل مما دفع القيادة إلى تصحيحها، ومحاولة الوصول إلى نموذج مثالي للعمل. ومن ثم تحقق الرضا والولاء لدى العمال باتجاه عملهم و مؤسستهم.

وخلاصة ما سبق أن الفرضية الثالثة التي تنص على أن إدارة الصراع تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. صحيحة و مطبقا في المؤسسة المدروسة فعلا.

رابعاً: دور القيادة و الاتصال و الرقابة في إدارة الصراع و تحقيق الرضا الوظيفي

1- القيادة

تحتل القيادة مكانة أساسية في المؤسسة المدروسة، إذ يعلق عليها كل الآمال والمسؤوليات في دعم وتفعيل أداء العمال، ويمكن تلخيص دور القيادة في المؤسسة عموماً، وفي إدارة الصراع خصوصاً فيما يلي:

- يتولى القيادة في المؤسسة المدروسة شخصيات بارزة تحظى باحترام، وتقدير العمال، وجل القياديين (رؤساء المصالح) ذوي خبرة واسعة واقدمية في العمل، رغم ذلك لمسنا وجود قيادة غير رسمية يستند عليها العمال في تحقيق بعض الأغراض المتعلقة بتسيير العمل و تحسين العلاقات بينهم، كما تكون القيادة غير الرسمية أقرب إلى الصراع وأطرافه من القيادة الرسمية ، إذ يتجنب العمال إخبارها .

- تعلم القيادة الرسمية بوجود القيادة غير الرسمية، غير أنها لا تهتم بها ما دامت لا تنافسها أو تتصارع معها في ميدان تسيير العمال.

- تسهم القيادة غير الرسمية في حل الصراع مراعاة لمصلحة الجماعة، ووحدها و تماسكها ، وتستعمل أسلوب التفاوض والإقناع للوصول إلى حل للصراع.

- تتحرك القيادة الرسمية باتجاه الصراع بطريقتين: أولها توجيه إنذار شفوي لأطراف الصراع بضرورة احترام القانون الداخلي للمؤسسة، وعدم المساس بسيرورة العمل، وثانيها محاولة إيجاد وسيط تثق في قدرته على توجيه الصراع لصالح المؤسسة.

2- الاتصال

من خلال الاحتكاك المباشر بالعمال في ميدان العمل توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة وهي:

- يتصل العمال ببعضهم البعض بطرق عديدة نظرا لطبيعة العمل التي تتطلب المرونة والسيولة الكبيرة في تبادل المعلومات، ونظرا أيضا لتواجد مصالح المؤسسة في مكان واحد وبالقرب من بعضها جعل العمال لا يجدون أي عناء أو صعوبة في تحقيق الاتصال الذي يتطلبه العمل.

- يتواجد الاتصال غير الرسمي تماشيا مع تواجد التنظيم غير الرسمي، والذي يستغله العمال في تبادل الأخبار التي تخص العمل أو غيره.

- تنتشر الإشاعات بشكل نسبي لا يؤثر كثيرا على سير العمل، رغم وجود بعض العمال الذين يتأثرون بالإشاعات أو ربما يصدقونها، وتعتبر إشاعة خصوصية المؤسسة من أهم الإشاعات التي سارعة الإدارة في كل مرة إلى تكذيبها.

- يستغل أفراد المؤسسة من عمال وقيادة، الاتصال لإيجاد نوع من التوفيق بين آراء العمال المتضادة والمؤدية للصراع.

- من خلال جهاز مصلحة الأمن تتعرف الإدارة على مدى تواجد الرضا الوظيفي، إذ يعبر العمال عن شعورهم بعبارات، يمكن تفسيرها بما تدل عليه، كما أن سعي الإدارة إلى منح المزيد من الحرية للعمال للاتصال ببعضهم والتعبير عن أفكارهم يغذي كل ذلك الرضا الوظيفي لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

3- الرقابة

- ينتشر في المؤسسة المدروسة أسلوب الرقابة الكلاسيكي، والذي يعتد على إمضاءات الحضور للعمال، والذي يعتبر الوسيلة الوحيدة لإثبات التزام العامل لعمله، كما يبنى نظام العقوبات على ذلك أيضا، ويقر جل العمل أن هذا النظام غير ملائم لأنه لا يعبر حقيقة عن معنى الرقابة الحقيقي.

- تعتبر الرقابة الذاتية الضابط السلوكي الأكثر شيوعا بين العمال، فهم يعتمدون عليه في إنجازهم لعملهم وتبقى الرقابة التقليدية محض إجراء روتيني لا غير.

- تساهم القيادة في تحقيق الرقابة الفعالة على سلوك العمال وتصرفاتهم في أثناء العمل، وتستعين الإدارة بأعوان الأمن لضبط التصرفات، والتحكم في الصراع بصفة عامة.

- يرتبط مفهوم الرقابة لدى عمال المؤسسة بالقضاء على الصراع، ولا يرون أن الرقابة قد تتساهل مع الصراع بأي شكل من الأشكال.

- لا يمكن للقيادة إجراء رقابة مستمرة على أداء العمال، لذا فإنهم يركزون على ضمانتهم، ويحاولون بذلك كسب ثقة العمال فيهم، وبعث روح المسؤولية الضمير المهني في نفوسهم.

- من النتائج السابقة تتأكد الفرضية الرابعة والتي تنص على أن : " تؤدي كل من القيادة، والاتصال، والرقابة دورا فاعلا في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي".

وانطلاقا من نتائج الفرضيات السابقة تتأكد صحة الفرضية العامة للبحث والقائلة بأن:

" وجود اثر بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي، ويمكن لمؤسسة الدراسة "مؤسسة مطاحن الحضنة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي".

الفرع الثاني: الاقتراحات :

من خلال النتائج السابقة يمكننا الوصول إلى الاقتراحات التالية:

أولا : في مجال الصراع :

يمكن للمؤسسة الاستفادة من وجود الصراع الذي أصبح أمر ضروري و حتمي من خلال ما يلي:

- بالنسبة للقيادة:

- توفير كل الوسائل و الأدوات للقيادة من اجل منحهم الفرصة للسيطرة على الصراع و جعله في خدمة مصالح المؤسسة.

- الاهتمام بالقيادة غير الرسمي من اجل التعاون و التضامن لصالح المؤسسة، و إعطائهم المكانة في كل القرارات الإستراتيجية في المؤسسة و إشراكهم في كل أعمال القيادة الرسميين.

- إعطاء الفرصة للجماعات صغيرة لحل النزاعات بطريقتهم الخاصة شرط عدم المساس بالنظام العام.

- بالنسبة للاتصال:

-الاتصال:

- تطوير نظام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة لأجل ضمان وصول المعلومات سليمة دون تشويه .

- رفع السرية عن المعلومات التي تخدم المؤسسة و توعية العمال بضرورة التفاعل مع الاتصال البناء.

- توفير الوسائل و الإمكانيات من اجل اتصال العمال ببعضهم و في كل الاتجاهات.

- منح العمال تكوينا خاصا في طرق الاتصال و كيفية التعامل مع المعلومات المشوشة و الإشاعات.

- وضع لوح إعلاني في كل وحدة أو مصلحة من مصالح المؤسسة.

-نسبة للرقابة :

-ضرورة إعادة النظر في النظام الرقابي الحالي و تجديده بما يتماشى مع تطلعات العمال و آرائهم.

-زيادة منح الثقة في العمال من خلال الاهتمام بالرقابة الذاتية و توعية العمال بذلك.

-توكيل مهمة الرقابة لأشخاص يدركون معنى الرقابة و الهدف منها، و يجب أن تشمل الرقابة اهتمامات العمال وسلوكياتهم.

- بالنسبة لمعالجة وإدارة الصراع :

- حل الصراعات القائمة أو المحتملة بطرق ودية و إقناع الأطراف بالعدول عنه خدمة لمصالح الجميع.

- الاعتماد على قادة محنكين أو على وساطة قوية لحل الصراع ، مع توعية كل العمال بضرورة احترام القانون الداخلي للمؤسسة و الالتزام به.
- إجراء اتصالات كثيفة مع العمال من اجل معرفة انشغالاتهم و مناقشتها بطرق ودية.
- بالنسبة لتحقيق الرضا الوظيفي
- تقديم الحوافز المادية والمتمثلة في مايلي :
- رفع من الأجور .
- تقديم التحفيزات و المكافأة على الجهود الإضافية.
- خلق التنافس الشريف بين العمال .
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين وإعطائهم دعم مالي للتسيير شؤونهم الاجتماعية الطارئة مثل الوفاة احد الأقارب أو ميلاد ولد أو غيرها.
- تقديم الحوافز المعنوية و المتمثلة في :
- منح أوسمة شرفية للعاملين الأوفياء و المجتهدين في مختلف المجالات ، و تشجيعهم على بذل المزيد.
- ترقية بعض العمال بطريقة عادلة حسب أدائهم و حفز الآخرين على ذلك .
- إجراء زيارات للمسؤولين و رؤساء المصالح للورشات من اجل إشعار العمال بأنهم ذو أهمية بنسبة لقادة المؤسسة و كذات الاستماع منهم كل الانشغالات.
- تحسين ظروف العمل :
- من أجل الرفع من مستوى الرضا الوظيفي ينبغي :
- تجهيز مكاتب و أماكن العمل بمختلف الوسائل المؤدية للراحة .
- تنظيف المحيط و المؤسسة و إشعار العمال بضرورة ذلك للاستمتاع عند الوجود داخل المؤسسة.
- توفير وسائل الوقاية وتحديد ألبسة العمل: المآزر، القفازات، أقنعة ونظارات التلحيم، الأحذية وغيرها.
- الحفاظ على تنظيم موقف الشاحنات في ساحة المؤسسة.
- الاهتمام بالجانب النفسي للعمال من خلال إيجاد نوع من الترفيه كإجراء بعض المسابقات و الرحلات السياحية.
- صيانة الشاحنات و المعدات و الأدوات و توعية العمال بالإجراءات الحمائية من أخطار حوادث العمل.
- تقديم الخدمات الاجتماعية :
- تحسين وجبات المطعم و تقديم المشروبات بواسطة إنشاء مقهى بسعر رمزي بحيث يمكن للعمال أن يستريحوا في أثناء فترات الراحة داخل المؤسسة.
- مساعدة العمال الذي يقطنون بعيدا عن المؤسسة في النقل أو كراء مساكن قريبا .
- الخدمات الصحية :

- توفير الإسعافات الأولية خاصة في الورش.
- إعادة النظر في مدى صحة الوجبات الغذائية المقدمة ووضع برنامج خاص بها على هذا الأساس.

ثالثا : في مجال الرضا الوظيفي :

- الاهتمام برضا العمال و محاولة فهم حاجاتهم و التنبؤ بها من اجل تلبيةها من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تهتم بهذا الشأن من طرف أخصائيين.
- __ توظيف مختصين نفسانيين لمعرفة مشاكل العمال وحلها (الطب النفسي).
- __ إجراء دورات تكوينية للمدراء في الجانب النفسي و الاجتماعي و الخلق و كيفية التعامل مع الصراعات.

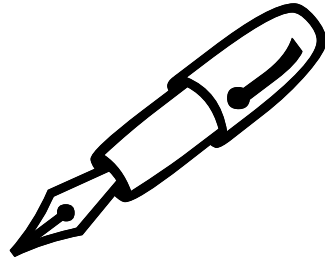
خلاصة الفصل

تعد إدارة الصراع من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، كون الصراع هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد أو بطريقة عفوية، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية والتي عرضناها خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان لجمع المعلومات و التي تعد من احدث الطرق ، إضافة إلى المقابلة و الملاحظة، وبعد اختيارنا لمؤسسة الدراسة، وجمع المعلومات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الذي مكننا من عرض و تحليل البيانات بشكل جيد، وهذا ما أوصلنا إلى نتائج مفيدة، ومن ثم إلى اقتراحات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة .

من خلال هذا الفصل تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، حيث يتواجد الصراع داخل المؤسسة متخذا عدة أشكال كالمشادات الكلامية والتصرفات العدوانية وتجنب الاتصال، وأدى ذلك إلى ظهور اثر سلبية و ايجابية له، كما تلعب القيادة دورا كبير في توجيه الصراع لخدمة المصلحة العامة، مستغلة في ذلك كل الوسائل والأدوات المتاحة، ومن جانب آخر يتحمل الاتصال مسؤولية تقريب وجهات النظر لأطراف الصراع، رغم أن الاتصالات المشوشة (الإشاعات) والاتصال غير الرسمي له دور في نشوء الصراعات إلا أنه وباستغلالها بطريقة جيدة تسهم في إدارة الصراع بشكل ايجابي ومفيد للمؤسسة والعمال معا. أما الرقابة فقد تلعب دورا حاسما في ضبط سلوكيات عمال المؤسسة والسيطرة التامة على مجريات الصراع، وتعتمد في ذلك على نظام رقابي فعال ومهتم بما يجري في المؤسسة.

إن تحقيق الرضا عن طريق إدارة الصراع ميدانيا ليس عملية سهلة إذ تتطلب حنكة ودراية بكل متغيرات ومستجدات العلاقة بين العمال، كما تتطلب وجود قيادة لها خبرة واسعة في جس نبض المناخ التنظيمي للمؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية قابلة للارتفاع والانخفاض في أي لحظة مما يتطلب التواصل المستمر للحفاظ عليه مرتفعا دوما .

اقتصاديا يعتبر الرضا الوظيفي ذو فائدة عظيمة للمؤسسة إذ يؤدي وجوده إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة في الإنتاج ، كما يؤكد ذلك ميدانيا، حيث أن شعور العامل بالرضا يدفعه إلى العمل بتفاني وإتقانه واهتمامه بالمؤسسة وبضرورة الوصول إلى تحقيق النتائج ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح .



الخاتمة العامة

الخاتمة عامة :

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة شؤونها، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري، خصوصا الجانب الإنساني (السلوكي) منه، احد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغيير والتقدم، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي والذي ينقسم بدوره إلى قسمين إما التعاون أو الصراع، له اثر ايجابي أو سلبي على أداء ورضا الفرد عن عمله.

من خلال بحثنا هذا حاولنا الامام بفكرة وجود علاقة تأثير بين إدارة الصراع بالرضا الوظيفي، وقد قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول اثنين منها نظرية والثالث كان تطبيقيا وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما الجانب الاقتصادي وهو تحسين دور المنظمة ودورها الإنتاجية، ومن الجانب الاجتماعي حيث يجب الاهتمام بالفرد ككائن اجتماعي تعتمد عليه المنظمة في أدائها.

ففي الجزء النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث بحيث تناولنا الصراع من خلال تعرفه وإبراز أهم الأسباب الكامنة وراء تواجده وظهوره في المنظمة، ثم إلى مراحل حدوثه إذ يعتبر الصراع عملية تتم بصفة مرحلية متسلسلة وليس دفعة واحدة، ثم أظهرنا أهم الآثار السلبية والايجابية لوجود الصراع داخل المنظمة، ثم تناولنا إدارة الصراع من خلال تعريف الإدارة بصفة عامة وإدارة الصراع بصفة خاصة ثم تطرقنا إلى الأدوات المساعدة لإدارة الصراع لنعرض بعد ذلك الوظائف الإدارية لإدارة الصراع، وأهم الأساليب المستعملة في حل الصراع، بعد ذلك حاولنا إعطاء بعد نظري للرضا الوظيفي من خلال تعريفه وأهم العوامل المؤثرة فيه ثم آثار الرضا وعدمه على الفرد والمنظمة. أما في الفصل الثاني تناولنا العلاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي من خلال ثلاثة عوامل تنظيمية

رئيسية تتمثل في: أولا القيادة من خلال مقوماتها وخصائصها، والتي تعتبر لها دور كبير في إدارة الصراع وكذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، وثانيا الاتصال الذي يعتبر الأداة التي ترتبط أوصال المنظمة ببعضها ببعض، والذي يبعث الروح فيها، فهولا شك احد أهم الوسائل المستخدمة في إدارة الصراع من خلال الاتصال بأطراف الصراع وجمع المعلومات وتحليلها، وكل ذلك له اثر واضح على الرضا الوظيفي للعامل، أما ثالثا فالرقابة والتي تمثل احد ابرز العمليات التي تتعلق بالقيادة والتي تمثل أيضا الضابط الرئيسي لسير العمليات السلوكية التنظيمية في المنظمة.

أما في الفصل الثالث والذي حاولنا فيه التحقق من كل الفرضيات النظرية بالتزول إلى الميدان العملي وقد اخترنا مؤسسة مطاحن الحضنة لإجراء دراسة ميدانية، وكانت داستنا من خلال توزيع استبيان على عينة من عمالها والحصول على إجاباتهم وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية للوصول إلى نتائج التي تخدم الموضوع.

لقد انطلقنا في بحثنا هذا من مجموعة من الفرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية.

بداية بالفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود عدة أسباب، ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل، واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة، وهذا ما أظهرته الدراسة في جانبها النظري إذ يتم تقسيم العوامل المؤدية لحدوث الصراع إلى قسمين أولاً عوامل تنظيمية ومتمثلة أساساً في البيئة الداخلية للمنظمة وثانياً عوامل شخصية متعلقة بالفرد والمتمثلة في الحالات النفسية وشخصية الفرد.

أما الفرضية الثانية والتي ترى أن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع، وقد تم إثباتها من خلال إجراء الدراسة النظرية والميدانية معاً ففي الجانب النظري توصلنا إلى وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، الذين يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.

أما الفرضية الثالثة هي الأخرى تم إثباتها فتأثير إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، هو أهم سمة ملازمة لإدارة الصراع مما يجعلها تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

من جانب آخر وفي الفرضية الرابعة والتي تنص على أن كل من القيادة، والاتصال، والرقابة تؤدي دوراً فاعلاً في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي، فقد أظهرت الدراسة مدى صحة هذه الفرضية من خلال الجانب النظري والذي ركز أساساً على دور هذه العوامل في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي.

أما الفرضية الخامسة والأخيرة والتي اتجهت إلى التطبيق العملي لإثبات وجود أثر بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي، ويمكن لمؤسسة الدراسة "مؤسسة مطاحن الحصنة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي، فمن خلال توجيهنا إلى مؤسسة الدراسة وتعاملنا مع عمالها ومن خلال توزيع الاستبيان والحصول على إجابات العمال وتحليلها فقد توصلنا إلى أن الصراع ظاهرة موجودة واقعياً ولها أسبابها وإن اختلفت هذه الأسباب من جهة إلى أخرى، ثم تأكدنا من إدارة الصراع لها أثر كبير في الرضا الوظيفي للعاملين، من جانب آخر حاولنا معرفة رأي أفراد المؤسسة في دور القيادة والاتصال والرقابة في إدارة الصراع والتي أثبتت في مجملها وجود علاقة بين إدارة الصراع والرضا والوظيفي من خلال هذه العوامل.

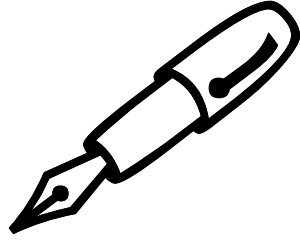
في الأخير تعتبر انسنة (جعلها إنسانية) الإدارة الحل المناسب من أجل التعامل مع الصراع وجعله ذا فائدة للعمال والمنظمة معاً، وهذا ما نراه من خلال الإدارة اليابانية، التي عملت على تكوين مدراء وقادة يتفاعلون ويهتمون بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل.

فمن خلال لقاءات المسؤولين بالعمال يتم معالجة كل المشاكل والصراعات التي تظهر في المنظمة، إن هذا التقارب بين القيادة والمرؤوسين يدفع إلى المعالجة الجيدة للصراع ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي حتما. و يبقى تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المنظمة احد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء العامل و ولائه للمنظمة و من ثم الحفاظ على مكانتها و تعزيز دورها و منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال.

إن إدارة الصراع و الرضا الوظيفي يمثلان توليفة تفرض نفسها كأحد العوامل التي تقيس مدى أهمية القائد في تسيير مصالح المنظمة و ممارسة مهامه.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اكتشفنا عدة جوانب له إلا أن ضيق الوقت و ارتفاع التكاليف حال دون تناولها و ارتأينا أن نقترحها كعناوين لأبحاث و مذكرات يمكن للباحثين تناولها و إفادة المجتمع بها ونذكر من هذه المواضيع ما يلي:

- أثر إدارة الصراع على تسيير الموارد البشرية في المنظمة.
- دور الأسلوب البيروقراطي في خلق الصراع في المؤسسات الاقتصادية.
- علاقة المناخ التنظيمي بنمط إدارة الصراع في المنظمة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 01- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989.
- 02- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 03- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة ، 2000.
- 04- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 05- بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 06- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هوم، الجزائر، 2002.
- 07- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 08- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 09- حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 10- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 11- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2004.
- 12- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13- دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.
- 14- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 15- سليمان محمد طشطوش، أساسيات المعاينة الاحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 16- سهيلة عباس القيادة الابتكارية، والأداء المتميز، دار، وائل للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004 .

- 17- صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 19- عادل حسين، التنظيم الصناعي، وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول، ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 21- عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط، مصر.
- 22- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 23- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- 24- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، الأردن، 2004.
- 25- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 26- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 28- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 30- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 31- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان الأردن.
- 32- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة.

- 33- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993 .
- 34- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 35- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مر امر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1993.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 36- Bélanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983.
- 37- Danielle Picard , veille la sociale, Librairie vuibert, paris, 1991, p91.
- 38- J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982.
- 39- John M.lancevich and Michael T.Matteson , Organizational behavior and Management ,3ed ,homewood,Irwin.
- 40- kirk blackard, james w.Gibson, capitalizing On conflit strategies and practices,davies black,2002, (format pdf).
- 41- LEGERES.J, Permartin.D:pratiques des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1981.
- 42- Locke ,E A : the nature and causes of job satisfaction, in - Marvin D. Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, 1sted, college publishing company, Chicago, 1976.
- 43- sekou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed ed2, paeis,2001.
- 44- William j et autres, La gestion des ressources humains , MC graw hill , quebec , 1985.

الرسائل و المذكرات:

- 01- نور الدين شنو في تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 02- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2005/2004.
- 03- هاني بن ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 04- بوخلف خديجة، اثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة الجزائر، 2007/2006.

05- خليلي احمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005_2006

06- شهرزاد لبصير، شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002/2001 .

07- طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001 .

08- عبد العزيز بوخلخال، إبراز دور الاستقصاء بسبر الآراء كأداة لقياس أداء المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.

09- يوسف محمد القبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، قسم علم النفس جامعة كاليفورنيا الحكومية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1981.

الملتقيات و المجلات:

01- بوبكر جيملي، جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية، فعالية الملتقى الوطني الثاني "الاتصال في المؤسسة" مخبر علم الاجتماع، والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.

02- حداد مناور فريخ، محمود علي الروسان : "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد : 2، 2003، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر.

03- عبد الوهاب سويس، تحليل مدخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، المجلد 2، 2008.

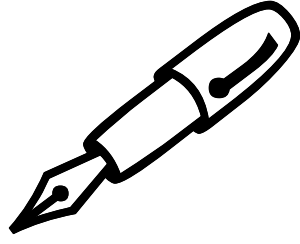
04- مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب الفني، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنت، 2008.

القواميس:

- 01- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006.
- 02- Larousse, vuf 2003, paris.

مواقع الانترنت:

- 1- www.edara.com.
- 2- www.Ibtissama.com، 2009/02/04 محاضرات في السلوك التنظيمي،



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الاستبيان

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال

إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين
- دراسة حالة مطاحن الحصنة - ولاية المسيلة

: إعداد الطالب :

عسلي نور الدين

تحت إشراف

- د . إسماعيل العشناني -

: أخـي

ارجوا التكرم بمنحي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستبان الذي بين أيديكم ، من اجل استعمالها في إطار بحث علمي، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتفق ،تماما مع رأيكم بكل دقة وموضوعية
امل ان يتسع صدركم لقراءة بنود هذا الاستبيان و الإجابة عليه ، و نؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة

البيانات الشخصية

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) السن: ☐ من 21 إلى 31 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة

☐ أكثر من 61 سنة

(3) المؤهل العلمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

(4) الأقدمية في العمل :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة

☐ من 21 إلى 25 سنة ☐ أكثر من 26 سنة

(5) فئة العمل:

إطار) ☐ cadres) ☐ عامل ماهر) ☐ Maîtrise) ☐ عامل تنفيذ) ☐ Exécution) ☐

وجود الصراع و أسبابه

(6) هل تؤدي عملك بسهولة ؟

☐ نعم ☐ لا

* في حالة الإجابة بـ لا ما هو السبب برأيك؟

☐ عدم وضوح المهام

☐ نقص الموارد و الإمكانيات

☐ مضايقات الزملاء و القائد المباشر

..... أخرى

(7) ما هي علاقتك بزملائك في العمل؟

☐ جيدة ☐ عادية ☐ سيئة

(8) ما هو أهم خطأ من ضمن الأخطاء التي تقع لك في مهنتك؟

☐ التأخر ☐ تأخير إنجاز المهام

☐ التغيب ☐ عدم إنجاز المهام

أخرى.....

(9) كيف يتعامل زملائك مع أخطائك؟

☐ ينصحنوك و يتضامنون معك

☐ يبلغونها للمسؤولين

☐ لا يبالون بها أصلا

أخرى.....

(10) هل توجد جماعات لها مصالح داخل المؤسسة (Les clans) ؟

☐ نعم ☐ لا

* إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب تكوين هذه الجماعات؟

☐ تبادل المصالح

☐ الانتماء العرقي و الجغرافي

☐ بسبب وجود خلافات في العمل

☐ حب النفوذ و السلطة

أخرى، اذكرها.....

(11) هل توجد خلافات داخل المؤسسة بين الأفراد ؟

☐ نعم ☐ لا

* إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أسباب ظهور هذا الصراع برأيك؟

☐ الانتماء الجغرافي العرقي

☐ وجود مصالح و أهداف متعارضة

☐ النفوذ و حب السلطة

☐ خلل في نمط القيادة

☐ غياب العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت

☐ الإشاعات و الاتصالات غير الرسمية

أخرى، حددها.....

آثار الصراع

(12) هل كان هذا الصراع أمراً ضرورياً؟

نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم فلأن الصراع أدى إلى:

☐ طُرح المشاكل و معالجتها

☐ تحسين العلاقات و ظروف العمل و تقريب وجهات النظر

☐ دفع الوضع إلى التغيير

..... أخرى ☐

* في حالة الإجابة بـ لا فلأن الصراع أدى إلى :

☐ سوء العلاقات بين الجماعات و الأفراد

☐ تأثر السير العادي للعمل

☐ نقص الاتصالات بين أطراف الصراع و اتساع الفجوة

..... أخرى ☐

(13) كيف كان التعبير عن هذا الصراع من طرف الجماعات المتصارعة؟

☐ احتجاج ومشادات كلامية

☐ التهديد بالإضراب

☐ تأخير القيام بالمهام

..... أخرى، ما هي؟ ☐

(14) ما هو رد فعلك عند وجود صراع في المجموعة؟

تأخير المهام ☐ التغيب ☐ اللامبالاة ☐

التفكير في تغيير مكان العمل أو تركه ☐

..... أخرى ، اذكرها ☐

أساليب إدارة الصراع

(15) كيف يتم التعامل مع هذه الصراعات؟

☐ أسلوب السلطة وذلك بتدخل المسؤولين بقوة السلطة لفض الصراع

☐ أسلوب الإقناع وذلك بإقناع المتصارعين بعدم جدوى الصراع

- ☐ أسلوب التفاوض وذلك بإجراء تفاوض و تنازل كل طرف عن بعض مطالبه
- ☐ أسلوب الوساطة وذلك بإيجاد طرف ثالث للتوفيق بين المتصارعين
- ☐ أسلوب حل المشاكل وذلك باستعراض الحلول و اختيار الحل المناسب

أخرى

(16) برأيك ما هو سبب اختيار هذا الأسلوب؟

- ☐ القوة و النفوذ الكبيرين لأطراف الصراع
- ☐ درجة الصراع و عمقه
- ☐ الآثار السلبية للصراع

أخرى

(17) في حالة وجود مشكلة (صراع) مع زملائك في العمل ما هو رد فعلك؟

- ☐ إجراء اتصال بهم لحله
- ☐ إخبار قائدك المباشر
- ☐ طلب التوسط إليه بأحد الزملاء
- ☐ إرغامه على قبول رأيك
- ☐ اللامبالاة

أخرى، اذكرها.....

دور القيادة في إدارة الصراع و تحقيق الرضا الوظيفي

(18) ما هي طريقة تعامل قائدك مع مجموعة العمل؟

- ☐ ديمقراطي
- ☐ فردي
- ☐ متساهل
- ☐ فوضوي

(19) هل يوجد شخص في مجموعة العمل يؤثر في أدائك و اتجاهاتك أكثر من قائدك؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

* في حالة الإجابة ب نعم ما هو موقف القائد الرسمي منه؟

- ☐ لا يهتم بالأمر
- ☐ يتعاون معه
- ☐ يتنازع و يختلف معه

(20) هل يسمح لك القائد بالمشاركة في صنع القرار؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

(21) هل حدثت خلافات و صراعات بينك و بين قائدك المباشر في العمل؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

* إذا كان نعم ما هو السبب؟

☐ المعاملة السيئة ☐

☐ آراءك متضادة مع آرائه

☐ أداء العمل و جودته

أخرى.....

(22) كيف تتم معالجة هذه الصراعات؟

☐ النقاش و الحوار

☐ الوساطة

☐ القائد يفرض رأيه

أخرى، ما هي

(23) بماذا تشعر عند حصولك على التشجيع و المساعدة من قائدك ؟

☐ الرضا و الارتياح

☐ التقدير و الولاء للقائد

☐ لا شيء

إسهام الاتصال في إدارة الصراع

(24) من أين و كيف تحصل على أهم المعلومات التي تحتاجها في أداء عملك؟

☐ شفويا ☐ كتابيا

☐ شفويا ☐ كتابيا

(25) هل تسود الإشاعات كثيرا في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

(26) ما هو اثر الإشاعات في أفراد مجموعتك؟

☐ التضايق منها

☐ اللامبالاة بها

(27) هل هناك جهات معينة تعمل على بث الإشاعات ؟

☐ نعم ☐ لا

* إذا كانت الإجابة بنعم فما هو هدفها من نشر الإشاعات برأيك؟

☐ التشويش على جهات أخرى

☐ إشاعة المشاكل و الفوضى في التنظيم

☐ تحقيق مكاسب مادية و معنوي

أخرى.....

(28) ما هو دور الإدارة في هذه الحالة (وجود الإشاعات)؟

☐ تكفي بتصحيحها في كل مرة

☐ تعاقب الجهات التي أوردتها

☐ لا تعلم بها أصلا

☐ لا تبالي بها إطلاقا

(29) ماذا يمثل لك الاتصال و الحصول على المعلومات بصفة عامة ؟

☐ السهولة و الارتياح في أداء العمل

☐ الاطلاع و التعرف على وضعية الآخرين

☐ لا اهتم بذلك

اثر الرقابة على الصراع وعلى الرضا الوظيفي

(30) ما هو أسلوب الرقابة الموجودة في العمل؟

☐ الرقابة على الدخول و الخروج في الوقت المحدد

☐ الرقابة على انجاز المهام

☐ الرقابة على نوعية العمل

☐ الرقابة على سلوك و اتجاهات الأفراد

أخرى حددها.....

(31) من يقوم بعملية الرقابة؟

☐ قائدك المباشر

☐ أشخاص آخرون

(32) هل يعني غياب الرقابة وجود الصراع حتما؟

☐ نعم

☐ لا

* لماذا.....

(33) ما هو دور الرقابة في حالة الصراع؟

👉 القضاء على أسباب الصراع قبل وقوعه ☐

👉 السيطرة على الصراع أثناء حدوثه ☐

👉 إخضاع أطراف الصراع فقط للرقابة ☐

(34) هل تؤدي عملك بنفس الوتيرة في حضور أو غياب مسؤولك المباشر؟

نعم ☐ لا ☐

* لماذا.....

(35) هل حضور مسؤولك المباشر لمكان عملك بشكل دائم و مستمر يشعرك ب

👉 الارتياح ☐

👉 الرضا ☐

👉 التوتر ☐

👉 لاشيء ☐

أخرى.....

اثر الصراع على الرضا الوظيفي

(36) ما هو شعورك عند وجود صراع و مشاكل بين أفراد و جماعات العمل داخل المؤسسة ؟

👉 الاستياء ☐

👉 لامبالاة ☐

أخرى.....

(37) هل ترى أن وجود الصراع بين أفراد و جماعات العمل ؟

👉 أمر عادي ☐

👉 أمر غير عادي ☐

👉 لا ادري ☐

(38) من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي رتب العناصر التالية حسب درجة تفضيلك لها من 1 إلى 6.

👉 الأجر الجيد ☐

👉 ظروف العمل الجيدة ☐

👉 العلاقات الجيدة مع زملائك ☐

👉 عدم وجود صراعات و مشاكل ☐

👉 قيادة جيدة و مهتمة ☐

ضمان الوظيفة

☐

(39) هل أنت مستعد أن تترك هذا العمل مقابل أن تحصل على عمل آخر في مكان لا توجد به الصراعات؟

☐ مستعد

☐ غير مستعد

☐ لا ادري

شكراً جزيلاً...

المقابلة :

سيدي هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول: إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يحتاج بالإضافة إلى الاستبيان إلى التوضيحات التي وعدتنا بها عن بعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع.

أولا : أريد منكم بعض المعلومات الشخصية :

س 1 : كم عمرك ؟

ج 1 : 45 سنة.

س 2 : ما هي وضعيتك العائلية؟

ج 2 : أنا متزوج و أب لأربعة أطفال.

س 3 : أين تسكن ؟

ج 3 : أنا من دائرة سيدي عامر التي تبعد مسافة 110 كلم غير أنني اسكن هنا في المسيلة الآن.

س 4 : ما هو مستواك التعليمي؟

ج 4 : بعد أن رسبت في امتحان شهادة البكالوريا اتجهت إلى التكوين المهني أين نلت شهادة تقني سامي في الأمن الصناعي .

س 5 : ما هي وظيفتك الرسمية؟

ج 5 : أنا موظف بمصلحة الأمن في المؤسسة.

س 6 : منذ متى وأنت تعمل في هذه المؤسسة؟

ج 6 : منذ سنة 1995 أين دخلت في مكان أبي رحمه الله بعد خروجه للتقاعد.

س 7 : هل لك وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها؟

ج 7 : لا، غير أنني أمارس بعض المهن الحرة كالتجارة مثلا اذا وجدت فرصة لذلك، و اسعى لذلك من اجل تحقيق دخل إضافي يساعدني على تحمل أعباء الحياة المعيشية.

س 8 : هل توجد خلافات داخل المؤسسة برأيك؟

ج 8 : اذا قلت لا فانا اكذب ، و الحقيقة انه لا يوجد مؤسسة في الجزائر لا توجد بها صراعات

س 9 : ما أهم سبب حصول هذه الخلافات؟

ج 9 : تتعدد أسباب الصراع غير انه في مجملها تتركز حول أهداف كل عامل يريد تحقيقها ، فكما هو معلوم فان كل عامل يلتحق بالمؤسسة يسعى إلى أهدافه الخاصة و المتمثلة في الحصول على الأجر.

س 10: هل توجد علاقات شخصية بين العاملين في المؤسسة؟

ج 10 : بالطبع، وهل هناك مؤسسة لا توجد فيها علاقات شخصية؟

س 11: هل هناك جماعات غير رسمية واضحة المعالم من حيث العدد ومعروف أن بين أعضائها علاقات شخصية قوية ؟

ج 11: طبعا هذه الجماعات موجودة وأكاد أجزم أنها موجودة في كل المؤسسات الجزائرية، غير أنه في مؤسستنا كانت هذه الجماعات أقوى وأخطر في التسعينات حيث كانت هناك اتجاهات متناحرة بين العمال مبنية على التكتلات الحزبية السياسية.

س 12: ما هو أهم صراع عايشته المؤسسة و كنت أنت حاضرا فيه؟

ج 12: أهم صراع حدث سنة 2003 أين تحرك العمال لمطالبة الإدارة للاستجابة لمطالبهم و المتمثلة في الزيادة في الأجر و توفير بعض الظروف التي يراها العمال تخصهم ، و كذلك للمطالبة بالعدالة في توزيع الأجر، و قد لعبت الجماعات غير الرسمية دورا كبيرا في هذا الصراع .

س 13 : في هذه المرحلة الأخيرة، هل تحدث هذه الجماعات خلافات داخلية في المؤسسة سواء بين العمال أو الإطارات؟

ج 13 : إلى حد ما.

س 14 : كيف؟

ج 14 : كثيرا ما تبدأ هذه الخلافات بين شخصين فقط وبوقوف بعض الأشخاص ومشاركتهم إلى جانب كل منهما تتوسع الدائرة لتشمل آخرين على شكل جماعات.

س 15 : كيف كان أثرها على شعور العاملين؟

ج 15 : طبعا الخلافات التي أتكلم عنها لا تتعدى الخلافات في الرأي وهي بسيطة إلى أبعد الحدود، أما عن أثرها فلا يتعدى القلق والغضب المؤقت الذي يزول بسرعة، غير أن هناك البعض منهم الذين بقت بينهم حساسيات وعلاقات مشينة وهذا راجع في رأيي إلى طبيعة الشخص في حد ذاته.

س 16 : هل عطلت هذه الخلافات العمل الرسمي؟

ج 16 : لا أبدا؛ فالقانون لا يسمح بذلك ولعلمك أن القانون يصل بدرجة تكييف الخطأ إلى الجنايات.

س 17 : سمعت عن الإشاعات التي يتحدث عنها العمال والمتعلقة بالخصخصة، كيف نشأت هذه

الإشاعات؟

ج 17 : هذه الإشاعات في الحقيقة هي الأخبار اليومية لمشروع الخصخصة والتي يهتم بها العمال نتيجة

تخوفهم من مصيرهم الوظيفي، يأتون بها من الجرائد والتلفزيون وغيرها، وجزء منها غير صحيح.

س 18 : لماذا لم تتدخل الإدارة في تصحيحها؟

ج 18 : ومن قال أن الإدارة لم تتدخل في تصحيحها؟ لقد قام المدير شخصا بالتزول إلى الورش وشرح

لهم قانون الخصخصة وأوضح لهم عدم وجود ما يدعو لهذا القلق.

س 20 : هل تحس أن هناك رضا عن تعاونهم مع بعضهم البعض؟

ج 20 : هذا أسأل عنه العمال أما الإداريين فيكون متوسطا، فلا تنسى أن طبيعة العمل بين العمال تحتم

عليهم التعاون بينهم، أما الإداريين فكل واحد منهم منهمك في عمله ويغلق مكتبه على نفسه وحتى إن

كان بينهم تعاون فإنه لن يظهر مثلما هو ظاهر بين العمال.

س 21 : هل هناك اهتماما واتصالات بين الإدارة والعمال؟

ج 21 : non, pas de communication فالمسؤول ليس له هم إلا المصالح الشخصية، وفي المديرين

العشر الذين تناوبوا على المؤسسة لا يوجد إلا واحد منهم اهتم بالعمال وراعى شعورهم، فعدم الشفافية

وعدم الاهتمام في المؤسسة أدى إلى كره العامل لعمله.

س 22 : هل هناك تنافسا بين العمال على السلطة والنفوذ؟

ج 22 : طبعا، وهذه سنة التدافع وهي سنة حميدة إذا لم تخرج عن الإطار القانوني.

س 23 : هل تتعدى الإدارة الرسميات إذا كان ذلك لحساب المؤسسة؟

ج 23 : لا أعتقد، فلا تنسى أننا في مؤسسة عمومية، وإذا تعديناها فلا يكون إلا في الخطوط الرفيعة.

س 24 : ما هو دوركم كأعوان امن في المؤسسة باتجاه الصراع؟

ج 24 : إننا نهتم كثيرا بما يحدث بين العمال من علاقات و ذلك لضمان السير الحسن للعمل و الذي يعتبر

مهمتنا الأولى ، و نحن نسعى إلى حل الصراع بطرق ودية قبل أي تدخل من الجهات المسؤولة ، خصوصا

واقدميتي في العمل علمتني كيف أتعامل مع الصراع بطريقة لبقة.

س 25 : كيف؟

ج 25 : أنا أؤمن بضرورة التغيير وبصحة بعض الزملاء حاولنا قدر الإمكان التأثير على الموظفين ، و جعلهم مقتنعون بان المؤسسة تمهمهم لانها مصدر رزقهم و عليهم الحفاظ عليها و تنميتها.

س 26 : هل تعتقد أن الصراعات ظاهرة إيجابية أم سلبية؟

ج 26 : من حيث ماذا؟

س 27 : أثرها على العمال وبالذات على رضاهم الوظيفي.

ج 27 : لها وعليها، إلا أنني أعتبرها حتمية قبل أن تكون ظاهرة ويرجع أثرها إلى طبيعة المجتمع بالأساس ففي مجتمعنا أضنها سلبية إلى أبعد الحدود.

س 28 : آخر سؤال، ما أهمية علاقاتك الشخصية بزملاء العمل في المؤسسة؟

ج 28 : طبعا مهمة جدا، فأحيانا يحقق أحدا فوائد خاصة نفسية لا يحسب لها حسابا لكن في غيابها يكتشف أنها لا تعوض حقيقة.

- في الأخير نشكرك على تعاونكم معنا.

ج: لا شكر على واجب.