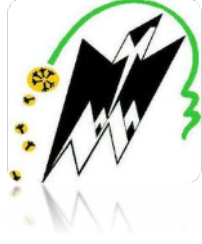


جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع :

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاستقرار المهني

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
ENIEM وحدة التبريد. بواد عيسى ولاية تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
د / الأحسن حمزة

إعداد الطالبين:
✓ عميروش بوعفاد
✓ عبد الله أيت إيدر

السنة الجامعية
2019/2018

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه
والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد :
نتوجه بعمق شكرنا وخالص تقديرنا إلى أستاذنا الفاضل
الدكتور "لحسن حمزة" على تفضله بقبول الإشراف
على إنجاز هذه المذكرة وبذله في ذلك الكثير من الوقت والجهد
والشكر موصول للجنة المناقشة على تكريمها
علينا بمناقشة هذا العمل المتواضع ،
كما لا يفوتنا شكر كل من وقف وراء دعم
هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة .

عميروش ، عبد الله

إهداء

إلى من كان وراء نجاحي والدي الكريم

إلى من أحاطتني بالرعاية والحنان أمي العزيزة

إلى الأخوة والأخوات

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى من قاسمي في إنجاز هذا العمل المتواضع

أيت إيدير عبد الله

عميروش

إهداء

إلى قرة العين ، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها ،

إلى التي حرمت نفسها وأعطتني

أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء

أبي العزيز

إلى كل من جمعني بهم صلة الرحم

إلى كل أصدقائي

وإلى من قاسمني هذا العمل بوعفاد عميروش

عبد الله

ملخص الدراسة :

ترمي دراستنا إلى موضوع بالغ الأهمية والذي يعد من أولويات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة ، ألا وهو أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق إليه من خلال التساؤلات التالية :

ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM ؟

ما مستوى الاستقرار المهني الموجود لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM ؟

ما طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني ؟

ولقد قسمنا دراستنا إلى 6 فصول منها : الفصل التمهيدي والمتمثل في الإطار العام للإشكالية ، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الصراع التنظيمي ويأتي بعد ذلك الفصل الثالث والذي يتمثل في الاستقرار المهني ، ويليه الفصل الرابع والمتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي نجد فيه المنهج المستخدم في دراستنا ألا وهو المنهج الوصفي ، بالإضافة على عينة الدراسة المقدره بـ 50 عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر بحوالي 150 عامل من وحدة التبريد ، أما في الفصل الخامس والسادس تطرقنا فيهما إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ، ولقد تحصلنا على النتائج التالية :

-يعد كل من التنافس.التوسط.التعاون. التنازل و التجاهل من الأساليب الأكثر شيوعا في

إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM

- يتمتع عمال مؤسسة ENIEM بمستوى مرتفع من الاستقرار المهني .

- وجدنا أن هناك علاقة إرتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني

لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

غير أن هذه الدراسة تبقى محصورة على عينة دراستنا فقط ، وهذا الموضوع من بين المواضيع التي تحتاج إلى الكثير من الدراسات والبحوث .

Résumé :

Notre étude porte sur un sujet très important qui est l'une des priorités de la Gestion des Ressources Humaines dans la Gestion moderne. La gestion des conflits organisationnels et sa corrélation avec la stabilité professionnelle. étant donné l'importance de ce sujet, nous allons le traiter à travers les questions suivantes :

- 1- Quelles sont les Méthodes de Gestion du conflit organisationnel entre les travailleurs de la Corporation nationale des industries électroménager ?
- 2- Quel est le niveau de stabilité professionnelle des employés de la Corporation nationale des industries électroménager ? .
- 3- Quelle est la corrélation entre les Méthodes de Gestion du Conflit Organisationnel est la stabilité professionnelle des travailleurs de la Corporation nationale des industries électroménager ? .

Nous avons divisé notre étude en 6 chapitres , dont le premier chapitre d'introduction , qui constitue le cadre général du problème

Le deuxième chapitre traite du conflit organisationnel et le troisième chapitre de la stabilité professionnelle , le quatrième chapitre est les procédures méthodologiques , ou nous trouvons la méthode utilisée dans notre étude .

L'échantillon de L'étude a été estimé par 50 travailleurs de la communauté d'origine de environ 150 travailleurs de l'unité de froid.

Dans les cinquième et sixième chapitres, nous avons traité de la présentation, de l'analyse et de la discussions des résultats de l'étude.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

- 1-** Les Travailleurs de Corporation nationale des industries électroménager jouissent d'une grande stabilité professionnelle.
- 2-** Il existe une Corrélacion entre la Gestion des conflits organisationnels et la stabilité professionnelle des travailleurs de l'industrie.
- 3-** Les Résultats de cette étude restent limités à notre échantillon d'étude. Ce sujet est l'un des sujets qui nécessitent de nombreuses études et recherches.

الفهرس

أ.....	كلمة شكر
ب.....	إهداء
د.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ه.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ز.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الأشكال
	مقدمة
	فهرس المحتويات

الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية

6.....	1. إشكالية الدراسة
8.....	2. فرضيات الدراسة
8.....	3. أهداف الدراسة
9.....	4. أهمية الدراسة
9.....	5. تحديد المفاهيم
10.....	6. الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الثاني : الصراع التنظيمي

تمهيد

17.....	1. تعريف الصراع التنظيمي
19.....	2. نظريات الصراع التنظيمي
22.....	3. أسباب الصراع التنظيمي
25.....	4. مستويات الصراع التنظيمي

5. مراحل الصراع التنظيمي.....31
6. نتائج الصراع التنظيمي.....33
7. مهارة إدارة الصراع التنظيمي.....36
8. أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....38

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الاستقرار المهني

تمهيد

1. تعريف الاستقرار المهني.....50
2. علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات.....51
3. عوامل الاستقرار المهني.....54
4. مظاهر الاستقرار المهني.....60
5. مظاهر عدم الاستقرار المهني.....63
6. أهمية الاستقرار في العمل.....66

خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. منهج البحث.....73
2. ميدان البحث.....73
3. الدراسة الاستطلاعية.....74
4. عينة البحث.....75
5. وصف أداة البحث.....78
6. صدق وثبات أداة البحث.....80
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة.....81

خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضية الأولى.....85
2. عرض نتائج الفرضية الثانية.....87
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة.....88

الفصل السادس : مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....91
 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....92
 3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....93
- استنتاج عام.....94
- الاقتراحات.....95
- المراجع
- الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
76	- خصائص العينة حسب الجنس	01
76	- خصائص العينة حسب السن	02
77	- خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
77	- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	04
78	- خصائص العينة حسب الخبرة في المؤسسة	05
79	- يمثل طريقة التدرج التحميليليكارت	06
85	- يمثل متوسط الرتب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	07
86	- يمثل نتائج اختبار فريدمان	08
87	- يوضح نتائج الاستقرار المهني	09
88	- يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون	10

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
28	- يوضح الصراع ما بين الأفراد	01
31	- يوضح مراحل الصراع التنظيمي	02
42	- يوضح أساليب إدارة الصراع	03

مكتبة

مقدمة :

تعد المنظمة الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمة اجتماعية ، ويشكل العنصر البشري فيها أول معبر عن حيويتها وتفاعلها ، وبقدر ما يبذله من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة ، ومعلوم أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة ، وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازح ومصالح ورغبات متباينة منها ما يخص المنظمة ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية ، لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته ومع الآخرين أو مع المنظمة وأنظمتها الإدارية .

كما يواجه صراعات مع الواقع الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه ، وهذه الصراعات لها انعكاسان مباشرة وغير مباشرة على استقرار الفرد النفسي والمهني ، فالاستقرار المهني ضرورة حتمية وركيزة أساسية لا بد من وجودها لضمان وتحقيق النجاح المهني والوصول إلى الغايات المطلوبة .

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة صراع التنظيمي والاستقرار المهني في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وتشتمل الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي .

فالجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول وهي :

الفصل الأول : مدخل الدراسة وتضم الإشكالية ، التساؤلات ، الفرضيات ، الأهمية والأهداف ، المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني : ماهية الصراع التنظيمي وتشمل مل من المفهوم ، نظريات ، أسباب الصراع التنظيمي ، مهارة إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته والخلاصة .

الفصل الثالث : تم التطرق فيه إلى ما يخص الاستقرار المهني من تعريف ، علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات ، عوامل الاستقرار في العمل ، مظاهر الاستقرار المهني ، مظاهر عدم الاستقرار المهني ، أهمية الاستقرار المهني والخلاصة .

أما الجانب التطبيقي فيضم ثلاثة فصول :

الفصل الرابع : قدمنا في هذا الفصل إلى الطرق المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وجمع المعلومات ، وفيه تم التطرق إلى منهج الدراسة ، ميدان وزمان إجراءها ، الدراسة الاستطلاعية ، عينة الدراسة ، وصف أداة البحث ، صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والخلاصة .

الفصل الخامس : تطرقنا فيه لعرض النتائج المتعلقة بالفرضيات وتحليلها .

الفصل السادس : قمننا في هذا الفصل بمناقشة الفرضيات .

وفي الأخير عرضنا الاستنتاج العام ، الاقتراحات ، قائمة المراجع والملاحق .

الإطار النظري

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

1. الإهتالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. تحديد المصطلحات

6. الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة :

عرف المجال الاقتصادي العالمي تطوراً ملحوظاً ، دفع بالمؤسسات العالمية بمختلف نشاطاتها إلى تخطي الحدود السياسية للدول والقارات ، وتكوين قاعدة صناعية تقوم على المورد المادي المشكل من المواد والآلات والموارد البشرية ، المتضمن لعدد كبير من العمال، وكذا الكم الهائل من الموارد البشرية يتعرض للكثير من التحديات ومن بينها الصراع التنظيمي .

فالصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها . فهو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل ، وينتج الصراع نتيجة لاختلاف وجهات النظر والقيم والاتجاهات بين العاملين . ومن عوامل حدوث الصراع داخل المؤسسات والمنظمات نجد العوامل الإدارية والتنظيمية والشخصية ، وهذا ما أكدته دراسة "فياض 1991" التي دلت على وجود أسباب شخصية وأخرى تنظيمية يعزى إليها الصراع كما يراها المديرون في الوزارات الأردنية . وقد بينت هذه الدراسة أن هناك تقارب في حدة الصراع الناشئ عن المسببين ، وأكدت على وجود علاقة بين أسباب الصراع وحدته ، ومن الأسباب الإدارية لحدوث الصراع التنظيمي درجة الضغوط في المهام . فعدم توفر معلومات وبيانات كافية لدى الفرد عن المهام المطلوب منه يولد نوع من الصراع ، وكذلك محدودية الموارد المالية والبشرية قياساً بما تصبو الإدارة على تحقيقه من الأهداف فتؤدي على التنافس للحصول على هذه الموارد ، وبالتالي تولد الصراع وتعطل قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل والذي سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها ، والذي سيعمل بدوره على نشوب الصراعات بين الأقسام والأفراد (القحطاني يوسف ، 2001 ، ص 114).

ولمعالجة الصراع التنظيمي اتفق العديد من الباحثين على أساليب عديدة لتعامل معه ومن بينها التعاون ، المساومة، التجاهل ، التنافس و التنازل ولأن الصراعات ظاهرة مستمرة فيمكن التخفيف منها بالتعاون المشترك بين الإدارة والعمال من خلال الوقوف على الأسباب

التي تؤدي إلى ظهورها على غرار الإدارية ، الثقافية والاجتماعية . كما أن هذا العمل يقتضي من المنظمة إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بشكل علمي ووفق أسس واقعية مع تحسين العلاقات والتخلص من الاختلافات .

ومن منظور آخر أصبح ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات ، ولكن إهماله وعدم معرفة أشكاله وأساليب معالجته وإستراتيجيات إدارته فقد يؤدي غلى حدوث جملة من الآثار السلبية سواء من الناحية التنظيمية والجسمية والنفسية فهو يؤدي إلى إصدار المزيد من الوقت ، الجهد والمال لمحاولة احتوائه وإدارته كما يرى البعض أن وجود الصراع التنظيمي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة العمل التعاوني ، ويدفع بالإطراف المتصارعة غلى إصدار سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة ومضرة بمصلحة التنظيم.(المومني ، 2006 ، ص57) .

كما أن للصراع التنظيمي انعكاسات تمس الصحة النفسية والجسمية للأفراد دون أن تتسبب التخفيف من معدلات الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين ويشعرهم بالاكتئاب والقلق وعدم استقرارهم المهني .

فالاستقرار المهني هو ثبات العامل وتمسكه بعمله داخل المؤسسة لمدة أقصى دونانتقاله إلى تنظيم آخر ومدى ارتباطه بمركز المهني دون التفكير في مغادرته ، وعندما نتكلم عن الاستقرار المهني نتجه أيضا إلى الاستقرار النفسي الذي يتجسد في شعور العامل بالأمن والطمأنينة والارتياح عند القيام بعمله ، ومن مؤشرات الحكم على درجة الاستقرار المهني نجد عدم التغيب عن العمل شعور العمال بأهميتهم وعدم إمكانية الاستغناء عنهم وقلة الشكاوي من طرف العمال .

وإذا رجعنا إلى المؤسسات العمومية بصفة عامة ومؤسسة **ENIEM** بصفة خاصة نجد أنها قد لا تخلو من تلك المواقف المسببة للصراع التنظيمي وعليه قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- 1 - ما هي الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي الموجود لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو؟ .
- 2 - ما مستوى الاستقرار المهني الموجود لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو؟ .
- 3 - ما طبيعة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو؟ .

2 - فرضيات الدراسة :

- 1- يعد كل من التعاون ، التنافس، التوسط ، التنازل والتجاهل من أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .
- 2- يتمتع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بمستوى منخفض من الاستقرار المهني .
- 3- هناك علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

3 - أهداف الدراسة :

- التعرف على المصادر المسببة لظهور الصراع التنظيمي .
- معرفة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي .
- معرفة مستوى الاستقرار المهني الموجود لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .
- التطرق إلى العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني .

4 - أهمية الدراسة :

لكون ظاهرة الصراع التنظيمي شائعة ومنتشرة في كافة المؤسسات وكذلك الاستقرار المهني ، فإنهما تحتلان الصدارة في البحوث النفسية ، المهنية والصحية ، وهما متغيرين جديرين بالطرح ، الدراسة ، البحث والتحليل من أجل تحديد مفهومهما وأشكالهما خاصة إذا علمنا بأن الصراع يحدث بين أفراد وجماعات القوى العامة بالمؤسسة ، وهذا ما قد يخلق أجواء مشحونة كالقلق والضغط النفسي مما يؤدي لفقدان الاستقرار النفسي والمهني إضافة إلى التسرب الوظيفي .

لذا جاء بحثنا ليسلط الضوء على الدور الذي تلعبه أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الاستقرار المهني لدى عمال الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

5 - تحديد المفاهيم الأساسية :**- الصراع التنظيمي :**

هو ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث نتيجة اختلاف الآراء والمصالح بين أطراف لها علاقة مباشرة أو مرتبطة بمحيط عمله التي تؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة .

- الاستقرار المهني :

إن الاستقرار المهني هو ثبات العامل وتمسكه بعمله داخل المؤسسة لمدة أقصى دون انتقاله إلى تنظيم آخر ومدى ارتباطه بمركزه المهني ، دون التفكير في مغادرته وتوجيه العامل كل اهتماماته وتركيزه على العمل الذي يقوم به ، ومن مؤشرات الاستقرار المهني انخفاض التغيب وقلة الشكاوي .

6 - الدراسات السابقة :

❖ الدراسات الخاصة بالصراع التنظيمي :

• الدراسات العربية :

أ - دراسة "تقبيل" 2009 بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد صمم استبيانته من (82) فقرة في صورتها النهائية ، كما استخدم عينة عشوائية للدراسة وقد بلغ عدد أفرادها (205) مفردة موزعين على 8 مدارس ثانوية على مستوى ولاية مسيلة ، وقد مسيلة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,01$) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع .
- إن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما وإن المديرين يستخدمون جميع الأساليب .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس والخبرة .

ب - دراسة "أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي" 2010 : بعنوان : "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة وقام بتصميم إستبانة على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة والذين يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعددهم (3400) موظف وقد توصلت النتائج إلى :

- إن نسبة 58% من آراء عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية أنه لا يتم تطبيق اللامركزية الإدارية في العمل .
- لا تستغل الغدارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) في تطوير الهياكل التنظيمية .
- لا تعمل الغدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية .

• الدراسات الأجنبية :

- أ - دراسة "بارسونر" 1994 Parsonr : بعنوان : "تحليل استراتيجيات حل أزمة الصراع التي يفضلها مديرو المدارس الحكومية في ولاية واشنطن الأمريكية"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات المفضلة لدى المديرين لحل الصراع ، وقد تكونت عينة الدراسة من (349) مدير مؤسسة ثانوية بولاية واشنطن .
- طلب منهم تحديد أساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي وقد استخدم الباحث مقياس لإدارة الصراع وعرض على العينة 9 مواقف حقيقية متصارعة . وطلب منهم اختيار الأسلوب المفضل لكل موقف من المواقف التسعة وقد أظهرت النتائج ما يلي :
- أنه بالنسبة للصراعات مع الكبار والموظفين فقد اختار المديرين أسلوب التكامل بنسبة 5 من 6 مواقف أما بالنسبة للموقف 6 الذي كان الصراع مع الكبار فقد اختار المديرين أسلوب التجنب .
- كما بينت الدراسة أن المديرين بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب آخر .
- أنه لا علاقة للمتغيرات الديموغرافية (العمر ، الجنس ، الدراسة ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة بأساليب إدارة الصراع .

❖ الدراسات الخاصة بالاستقرار المهني :

• الدراسات العربية :

أ - "دراسة أحمد حويجي" 2008 : تحت عنوان : "اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين على الاستمرار في العمل"

طبقت الدراسة على عينة من (184) من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ، وكان ذلك بناء على الفرضيات التالية :

- هناك علاقة بين ظروف العمل ورغبة العمال في الاستمرار في العمل .

- هناك علاقة بين الراتب والحوافز ورغبة العمال في الاستمرار في العمل .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- وجود استقرار وظيفي في نتيجة وجود عدالة في التعامل بين العمال .

- إن أساليب التحفيز تؤدي إلى توافق الأداء الجماعي .

ب - دراسة "جبلي فاتح" حول "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" سنة 2006 - 2007

وهي دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية .

اعتمد فيها على فرضيات تقوم على وجود علاقة بين متغيرات كالمكافآت والعلاوات والمكافآت، الأجر والترقية ، طبقت على عينة تقدر بـ (90) مفردة من أصل (903) من مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ، واتبع في ذلك منهج المسح الاجتماعي .

ومن النتائج المتحصل عليها : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني متطلبان وظيفيان في كلبناء تنظيمي ، تنجر عنه الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسن المركز المهني والاجتماعي بإضافة للزيادة في المسؤوليات .

ج - دراسة "خلاص مراد" : تحت عنوان "تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار اتفي

العمل" وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وسير الموارد

البشرية سنة 2006 - 2007 طبقت الدراسة في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت ، بناء على الفرضيات التالية :

- توجد علاقة في سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك العمل .
- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات ورغبة الإطارات في ترك العمل .
- وقد طبقت الدراسة على عينة 20 من أصل 107 إطارا معتمدا في ذلك على تقنية الاستبيان واستخدم المنهج الوصفي ومن النتائج غلى توصل إليها في البحث :
- إن العوامل المادية كالأجر والمكفآت والرقية ليست المحددات الوحيدة للاستقرار الإطارات في العمل وإنما بناء على المقابلات مع الإطارات ، كمتلعب عوامل التقدير والاحترام والمحاورة دورا أساسيا في ذلك .

الدراسات الأجنبية :

- دراسة "هنري فايول" :

حلل فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان : "الإدارة العامة" سنة 1961 وقد قامت هذه النظرية على التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة الاقتصادية مع ضرورة التوجيه الجديد في الوظائف ، مع ضرورة توفر الخبرة والمهارة المعنوية للعمال لزيادة استقرارهم المهني .

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد

1. الصراع التنظيمي
 2. نظريات الصراع التنظيمي
 3. أسباب الصراع التنظيمي
 4. مستويات الصراع التنظيمي
 5. مراحل الصراع التنظيمي
 6. نتائج الصراع التنظيمي
 7. مهارة إدارة الصراع التنظيمي
 8. أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية ، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي ، سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل ، وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والحضارية ... وخاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل قرن مضى ، فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية . (شهاب أكري ، 2008 ، ص 1)

فالمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر ، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ، ومنها ما يخص المصالح الشخصية ، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد ، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة ، وتخلص في الأخير إلى نتيجتين لا ثالث لهما ، إما الإبداع والابتكار أو التدمير والهدم وذلك حسب نمط التعامل معها . (ماجدة العطية ، 2003 ، ص 255)

يمكن زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري إذا أحسن إدارة الصراع وتم تحوله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة ، وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة .

وفي الوقت الذي لا يمكن القول أن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع ، أكد المفكرون والكتاب والمهتمون الإداريون على ضرورة استخدام الطريقة المناسبة والتي تلائم المنظمة ، أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) التي تعمل في نفس المجال .

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي ، وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لا بد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي ، نظرياته ، أسبابه ، مستوياته ، مراحلها ، نتائجها ومهارات وأساليب إدارته وإثارته .

1 - مفهوم الصراع التنظيمي :

الحتمية الجوهرية الأولى هي أن الصراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت والمنظمات ، بدأ من الأسرة ومرورا بالمنظمة ، وانتهاء بالدولة ، والتي هي أم المؤسسات جميعا ، أما الحتمية الثانية هي أن الصراع شيء لا بد منه ولن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من إزالته أو إبعاده ، بل يمكن فقط إدارته بمنهجية علمية والاستعانة بالخبرات الفاعلة والكفاءة . (شهاب أكري ، 2008 ، ص 1)

نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم الصراع التنظيمي ، كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون عليها أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم .

حيث يعرف الصراع لغة على أنه **خصام وشقاق** ، وهو مستعمل هنا كمرادف للكلمة الفرنسية **Conflit** والمشتقة من الفعل اللاتيني **Conflits** والتي تعني اصطدام والتطاحن كما يعني التعارض بين المصالح والآراء . (دهيمي بالخير ، 2007 ، ص 5)

أما اصطلاحا فهو حالة متطرفة في المنافسة بين الافراد أو الجماعات أو الافراد في المنظمات ، وينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات . وبتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية . (كسنة أمحمد ، 2009 ، ص94)

ويتفق هذا التعريف مع ما جاء به "**ليكسرت**" على أن الصراع هو "المحاولات النشطة المبذولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة ، وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين ، والتي يبتغون تحقيقها لذا ينشأ العداء بين الجانبين " . (شهاب أكري ، 2008 ، ص2)

أي أن الصراع ظاهرة سلبية ، ولا تلقي القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأه اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم والشخصية ، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه ، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة .

إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون على تعريف الصراع من منحى آخر وذلك على انه: "حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار ، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن ولذا فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الانجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين " . (خضير كاظم محمود فريحات ، 2002 ، ص143)

بمعنى أن أساس حدوث الصراع يعود لعدم قدرة العاملين على اختيار البديل المناسب من جملة البدائل ، أي يفترض أن يلقي الاختيار النهائي قبولاً من طرف الأغلبية ، والأهم من كل هذا أن يسهم الاختيار بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت على أن الصراع مهما كانت أسبابه فهو عملية عفوية وغير مقصودة ، وهو ما لا يؤكد باحثون ودارسون آخرون . فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن المنافسة تأخذ في العدة مظهراً سلمياً ، أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفاً عدائياً سميت صراعاً أو نزاعاً ، والصراع أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفاً ، وهو رفض لعملية التعاون ، والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين طرفين أو أكثر أو بين جماعات" . (حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، 2003 ، ص213)

وبقليل من التفصيل فالصراع هي : "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما بهتم به الطرف الآخر ، وذلك من خلال توظيف كل من القوة والسلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى هدفه " . (عثمان محمود الخضر ، 2005 ، ص159) و (عامر عوض ، 2008 ، ص261)

أي أنه بمجرد شعور طرف ما بأن هناك طرف أو عدة أطراف تعرقل تحقيقه لأهدافه فغنه يتخذ كل السبل المتاحة من أجل إبعادهم عن طريقه ، وشل حركتهم ومستوى تأثيرهم عليه ، حتى يتسنى له العمل على تحقيق أهدافه الخاصة بكل أريحية ، وينشب الصراع إذا لم يتمكن من إبعادهم .

ومن مجمل هاته التعاريف يمكننا القول بان الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة ، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعتها وكذلك مع المنظمات الأخرى . ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم في القيم والمساعي والأهداف ، وكذا طرق تحقيقها . مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء ووجهات النظر ، أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة ، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على السير حسن وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية .

2 - نظريات الصراع التنظيمي :

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة ، والتي لقيت اهتمام العديد من المفكرين ، فقد افترضت إحدى المدارس الفكرية أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب حدوثها ، فهو مؤشر للتخريب داخل المنظمة ، وهذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية والتي تختلف مع المدرسة السلوكية والتفاعلية في نظريتهما للصراع التنظيمي .

وسنأتي إلى تفصيل نظرة كل منهما على التوالي :

2 - 1 : النظرة التقليدية : تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع ،

مع الاتجاه الذي كان سائد عن السلوك في الفترة الممتدة ما بين (1930 – 1940) ، حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية ، وبسبب ما قدمته تجارب "هوثورن" فقد أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل ، وعن عدم الانفتاح ، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم. (فريجات وآخرون ، 2009 ، ص314)

أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى ظاهرة سلبية غير مريحة ، يجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها ، نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة ، أين تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط الأمر من المشرف على العامل) والتنفيذ دون مناقشة ، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين ، وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية :

- ✓ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها .
- ✓ يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين .
- ✓ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع .
- ✓ إذا حدث الصراع فالحل هو التجاهل . (محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص 359)

جعل هذا المنحى الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة ، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب ، وبث مشاعر الخوف في نفوسهم ، وفي باقي الأوساط العمالية يدعوى أن المتسبب نفيي الصراع فئة قليلة تهدف لتحقيق مصالح شخصية ، وينبغي تجاهلهم وتجاهل أهدافهم ، والسعي قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها .

أي أن هذا المنحى في توجهه للصراع لا يفتح مجال لطرح الآراء لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة ، وبالتالي يون هناك تشاحن ، والذي يؤدي غلى نشوء الصراع لذا كانت قنوات الاتصال ضعيفة أين انعدم وصول مشاعر وتصورات الأفراد عن أنفسهم ، وأدائهم المهني وما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الإيجابية إلى الجهات المسؤولة .

2 - 2 : نظرية الفكر السلوكي :

التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك ، وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن الصراع له فوائد كبيرة تعود على التنظيم ، وإزاء تقبل العلماء سلوكيات الصراع وسعوا لعقلنة وجوده ، أي تبرير وجوده بطريقة عقلانية منطقية ، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع ، وأن الصراع ل يشكل بالضرورة شيئا مخيفا وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة ، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية . (جميل واصل المومني ، 2006 ، ص 48) و (فريجات وآخرون ، 2009 ، ص 314)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر إيجابي ، له فوائد كبيرة على المنظمة وأفرادها ، ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية ، حيث استمدوا أفكارهم من

أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الغساني ، والتي تعطي الحرية في التعبير وإقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين .

2 - 3 : النظرية التفاعلية :

يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي ، بل هو ظاهرة صحيحة ن ورجة ما هو ظاهرة مطلوبة ، حيث أن وجد الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ، كما انه دليل على حيوية المنظمة . (فريجات وآخرون ، 2009 ، ص315)

بمعنى انه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما ، حيث لا يكون مرتفعا في شدته فيكون ضارا أكثر منه نفعا ، ولا يكون ذي شدة منخفضة فلا يكون له تأثير ولزوم ، كما ان الصراع المقبول المتوسط الدرجة تتيح للأفراد وجماعات المنظمة ودفع حركيتها الإبداعية والإنتاجية .
وتقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية :

- ✓ الصراع حالة لا يمكن تجنبها .
- ✓ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد .
- ✓ إدارة الصراع ممكنة .
- ✓ يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئا عاديا بل ضروري . (خضير كاظم محمود فريجات،

2002 ، ص315)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر مقبول له فوائد كبيرة على التنظيم وأفراده ، ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية ، أي أنه لا يمننا تجنب الصراع في حين يمكن إدارته . وذلك إن كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود .

نلاحظ من خلال هذه النظريات أن أفكار المنحى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي والتفاعلي ، وذلك في تجنب الصراع من عدمه وطريقة التعامل معه ، ولذا يمكننا تقسيم نظريات الصراع على قسمين: أولا النظرة التقليدية وهي النظرة التشاؤمية والتي

تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر ومشتت للأفراد والجماعات والمنظمة ككل ، أما النظرة الحديثة هي نظرة تفاؤلية للصراع ، باعتباره فكرة مقبولة وبدرجة معقولة حيث يسهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية ، وذلك إن تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنّت إدارته واستغلاه بإيجابية .

3 - أسباب الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود ، ويعتبر وجودها تحدياً لمديرين ، فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها ، بل إدارتها والتعامل معها بالإيجابية نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة ، ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها مصادرها . فجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي :

3 - 1 : الأسباب التنظيمية : ومن بينها :

- ✓ عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام .
- ✓ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفات .
- ✓ تعدد المسؤوليات الإدارية ، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينشب الصراع .
- ✓ ترابط واستقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها ، مثل الترابط في مصانع النسيج والاستقلال في الجهاز بين الإداري والتدريسي في الجامعة .
- ✓ نمط اتخاذ القرار بالمشاركة ، يتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارض المتواجدة ، ووفر فرصة لظهور الاختلافات .
- ✓ محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام .
- ✓ الاختلاف والتباين في الأهداف والقيم . (محمد قاسم القريوتي ، 2000، ص ص 251 -

- ✓ وجود هياكل تنظيمية ضعيفة ، أو عدم وجودها مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والمعطيات لكل وظيفة ، وهذا ما يحدث عادة بين وحدا الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة عدم وجود غدارة للمعلومات .
- ✓ الاعتمادية بين الوحدات ، حيث تعتمد وحد تنظيمية معينة على وحدة أخرى .
- ✓ اختلاف معايير التقييم في نظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس أداء كل وجود منفردة بدلا من الأداء المحد زاد احتمال الصراع . (هاني العمري ، 2007 ن ص6)
- ✓ محدودية فرص الترقية ، مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها . اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة .
- ✓ يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز .
- ✓ عدم وجود مناخ عمل صحي .
- ✓ البعد عن المنهج العلمي في العمل الذي يترتب عنه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف . (طارق كمال ، 2007 ، ص 218)

من خلال التعرف على هذه الأسباب نلاحظ أنها تظم كل جوانب العمل الإداري ، من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار والمركزية في التسيير ونمط الإشراف واتخاذ القرار ، حيث ترتبط بعض الأسباب التنظيمية فيما بينها ، مثل وجود هيكل تنظيمي ضعيف يؤدي على عدم وجود تقنين واضح للمهام ، وقد يختلف وجودها من مؤسسة إلى أخرى وذلك كما جاء في دراسة "محمد الحنيطي" سنة 1993 حول الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة بالأردن ، ومن بين ما توصل إليه أن الأسباب الرئيسية تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية . (طارق بن موسى العتيبي ، 2006 ، ص44)

3 - 2 - الأسباب الشخصية :

- ✓ التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين .
- ✓ الاتصالات الخاطئة الغير مقصودة .

- ✓ نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين .
- ✓ عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة ، يدعو نحو استثارة المشاكل . (محمد القاسم القريوتي ، 2000 ، ص ص 254 - 255)
- ✓ عدم الثقة والشعور بالخوف .
- ✓ ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد ، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم .
- ✓ المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس . (أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، ص 425)
- ✓ عدم تجانس الأعضاء كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فغن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون .
- ✓ اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم ، وعلم العمال في معظم الحالات بان صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور أو كثرة ساعات العمل ، بالرغم من أن الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماما .
- ✓ اعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية تعكس الواقع ، بينما وجهات نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بالنظريات ، بسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة فغنهم يميلون إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين ، وإلى تحجيم اهتمامات المتقاربة . (طارق كمال ، 2007 ، ص 218)

أي أن الأسباب التي تؤدي على الصراع فيم يتعلق بالجوانب الشخصية تعود على طبيعة الفكر والتفسير الغير موضوعي لدى العمال ، ونمط الاتصال داخل المنظمة ومستوى لرضا وثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة .

3 - 3 - الأسباب الاجتماعية :

- أسباب طبقية : ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك .
- التكتلات : تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي .

- الانتماء : الانتماء الحضاري أو القبلي مثلا .

- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة

البعد عن النهج العلمي . (رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسير ، 2004 ، ص ص 481 -

(482

بمعنى أن التركيبة الاجتماعية وخصائصها من معتقدات وطبقات وأعراف وانتماءات واللغة ومدلولاتها التي توافر في بيئة العمل هي التي تسهم بشكل ما في نشوء الصراع .

وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعلقة بالبيئة الإدارية للمنظمة ، والأسباب الشخصية المتعلقة بطبيعة الأفراد المنتمين إليها ، والاجتماعية التي تخضع للعلاقات بين العمال داخل بيئة العمل ، لكل منها نسبة في نشوء الصراع تتفاوت حسب بيئة المنظمة والأفراد العاملين فيها والوسط الاجتماعي للمنظمة . وهو ما توافق مع دراسة "يوسف القحطاني" في 2001 أن "هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين وهي: غياب التنسيق التنظيمي ، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة ، التفاوت في القدرات العلمية والعملية واختلاف القيم والأعراف ، وتدني مستوى الرضا ، بالإضافة على اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية ، وعلاقات الموظفين في العمل ، وضعف المشاركة في العمل وصعوبة الحصول على المعلومات ، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية " . (واصل جميل المومني ، 2006 ن ص 45)

4 - مستويات الصراع التنظيمي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتب الإدارة يتفقون على المستويات التالية :

4 - 1 : الصراع على مستوى الفرد :

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل ، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما

يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما ، بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق ، ويولد ضغوطا نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه . (سلمان العميان ، 2008 ، ص 367)

في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة ام لا ، فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لاختلاف وتعارض الأهداف ، وهو ما يسمى بصراع الهدف أو وقوعه في صراع الدور ونوجزها على النحو التالي :

أ - صراع الأهداف :

- يكون بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتهما .
- يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما ، لكنه يجبر على اختيار واحد منهما والأقل ضررا .
- يكون بين هدفين واحد إيجابي وآخر سلبي ، عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل . (سلمان عميان ، 2008 ، ص367)

تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثل رغبة الفرد في تغيير مكان عمله لزيادة الأجر أو بقائه في المؤسسة التي يعمل بها للحصول على الترقية ، أو حين يخير العامل بين بديلين كلاهما مر ، فيختار اخف الضررين بالنسبة له ، كتعرضه لفقدان منصب عمله والانتقال للعمل في منطقة نائية ، وقد يجد نفسه أمام اختيار بديل م بديلين واحد ايجابي كزيادة أجره مقابل تقديمه لعمل إضافي فوق ما هو موكل إليه وهذا الأخير بديل سلبي ، يمكن أن نتفادى هذا النوع من الصراع إذا تم الاستعانة بالخبراء والاستفادة من التجارب السابقة وموازاتها بالأهداف العامة للمؤسسة .

ب - صراع الدور : يمكن النظر على الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة ، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أبا وزوجا ووالدا وعاملا وصديقا .

أمكن قيام صراع الأدوار بين هذه الأدوار عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين أرائه وعقائده واتجاهه ، فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق ، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي . (راضي الوقفي ، 1998 ، ص 710)

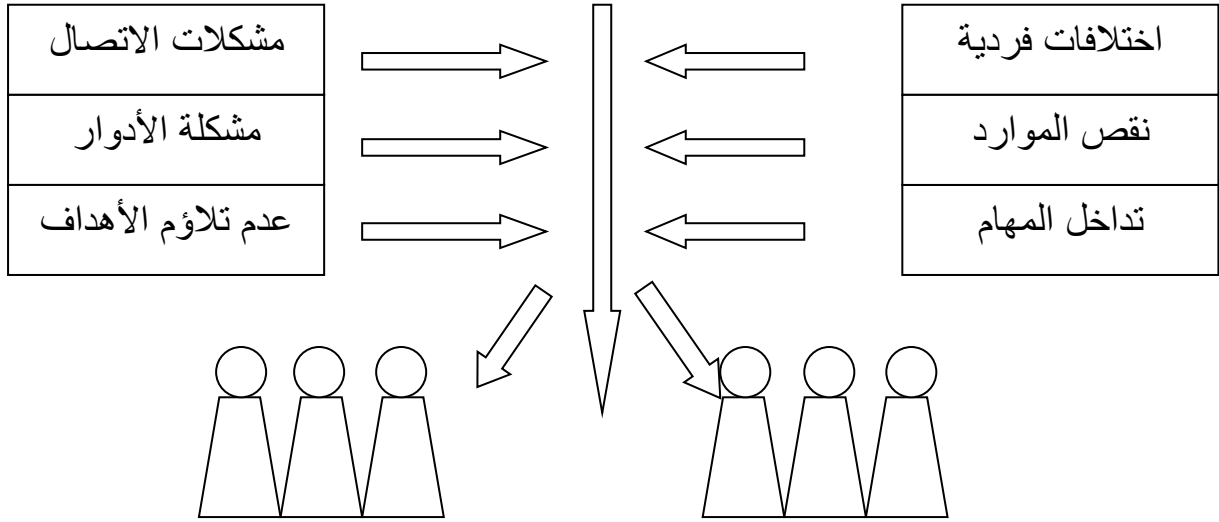
وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل والتنظيم وذلك في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها .

4 - 2 : الصراع بين الأفراد :

هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل ، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية درا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة ، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته . حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع . (سلمان العميان ، 2008 ، ص ص 370 - 371)

ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الاجتماعية ، مما ينتج عنه اختلاف في السمات والمواصفات الشخصية ، والتي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية (وراثية) وخارجية (مكتسبة) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01) يوضح الصراع ما بين الأفراد



(محمد مسلم ، 2010 ، ص 152)

إن هذه المصادر تتفاعل فيما بينها وتظهر في أربعة حالات تبرز مدة إدراك الفرد لنفسه والآخرين حوله ، أو عدم إدراكه لذاته والآخرين . وهو موضح في الجدول التالي :

جدول يوضح ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري" :

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

4 - 3 - الصراع بين الجماعات :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكليين :

- الصراع الأفقي : مثل صراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق (تكوين في مستوى واحد) .

- الصراع الرأسي : يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا - دنيا) .
(سلمان العميان ، 2008 ، ص ص 371 – 372)

"أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة ، بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية والتباين أو الاختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية ." (خضير كاظم محمود فريجات ، 2002 - ص 148)

أي أن الأسباب التنظيمية تسهم بشكل كبير في ظهور هذا النوع من الصراعات وخاصة الصراع الرأسي ، حيث نجد فيه وجود فجوة عميقة بين الرؤساء والعمال ويزيد عمقها بمدى سوء الاتصال . بخلاف الأفقي والذي يكون بين العمال أو الرؤساء في مستوى واحد . فالخلافات هنا أخف في درجته من الخلاف على المستوى الراسي .

4 - 4 : الصراع داخل المجموعة :

"ويتمثل هذا النمط من الصراع في ظهور صراعات داخل المجموعة نفسها ، بشأن اتخاذ قرار معين بصدد مشكلة معينة ، سيام إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقول العمل ." (خضير كاظم محمود فريجات ، 2002 ، ص 147)

كما قد ينشا من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم ، لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل ، وكذلك لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة .

4 - 5 : الصراع بين المنظمات :

"تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية مثل المنظمة والموردين والمنظمات الحكومية والمنافسون لأن المنظمة في تعامل دائم بالوسط الخارجي ، والتي تتباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية البيئة مثل حجم الأسواق وهيكل الأسواق

وهيكل العرض ، واقع الطلب والأسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات ، وغيرها من العوالم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور الصراع بين المنظمات" . (ماجدة عطية ، 2003 ، ص264)

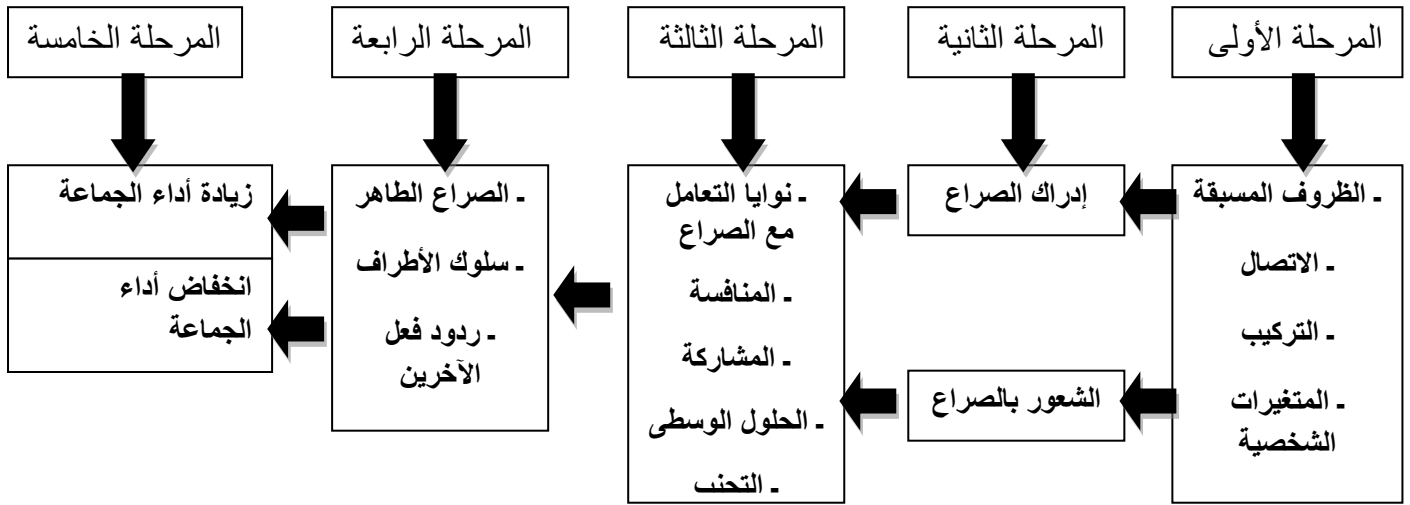
أي أن هذا النوع من الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي والخارجي على حد سواء ، وهي مجبرة على هذا ، حيث تحاول تحقيق أهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية والخصائص البيئية لمحيطها سواء إن كانت مؤسسة خدمتية أو إنتاجية .

إن هاته المستويات تأتي على شكلين لا ثالث لهما ، إما صراع منظم ومخطط له يكمن في الصراع النقابي بين العمال والمنظمة ، أو صراع غير منظم ومخطط وهو ذو منطلق فردي أو كتلي - يكون عفوي عن طريق التذمر والشكوى والتأخر عن العمل ، وقد تجتمع هذه المستويات في مؤسسة واحدة ، كما قد لا تجتمع كلها ، ويتحكم في ظهورها أو غياب واحد منها بالكم والنوع والأسباب المؤدية للصراع .

5 - مراحل الصراع التنظيمي :

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية وقد تبرز فجأة ، ومع كل هذا فإنها تمر بمراحل ثابتة وهي : التعارض أو احتمال عدم التوافق ، الإدراك ، النوايا ، السلوك والنتائج والتي يمكن توضيحها كالآتي :

شكل رقم (2) يوضح مراحل الصراع التنظيمي



5 - 1 - المرحلة الأولى : احتمال التعارض

" وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع ، مما يمكن اعتبارها أسبابا مؤدية إلى الصراع ، وهذه الأسباب تشتمل على الاتصال المشوش المصحوب بالضوضاء المعرقة لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي عندما يكون واسع ، أو يتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم العوامل الشخصية عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم" . (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد محمد ، 2008 ، ص43)

5 - 2 : المرحلة الثانية : الشعور والإدراك :

"في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بان مصالحه أو أهدافه مهددة من طرف آخر ، ويبدأ في البحث في أسباب ذلك ، فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق على

مستوى الشعور والعاطفة ، والشعور بالتوتر والقلق والعداوة، وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا". (عثمان محمود الخضر ، 2005 ، ص 161)

وهنا لاحظ أن مستوى تدخل الرؤساء يتطور من الجانب التنظيمي إلى الاهتمام بالجانب الشخصي للعمال ، من اجل فهم الوضع وأخذ صورة موضوعية ، حتى يتسنى لهم التدخل وتغيير المفاهيم والمشاعر السلبية التي تكونت في هذه المرحلة .

3 - 5 : المرحلة الثالثة : النوايا :

" تعتبر النوايا علامة أساسية تتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم وسلوكهم الظاهر ، حيث أن كثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر ، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع ن وهي المنافسة والتجنب والمشاركة والتسوية والاتفاق" . (محمود عياصرة ، 2008 ، ص44)

أي أن تشكل نوايا حسنة تجاه الطرف الآخر ينتج عنها نية اتخاذ سلوكيات مقبولة نوعا ما، أما إن كانت النوايا سيئة فإن نوايا السلوك الذي يحتمل أن يظهر في المرحلة المقبلة هو سلوك غير مقبول إلى حد ما ، أي أن النوايا هي النقطة الفاصلة بين المدركات والسلوكيات.

4 - 5 - المرحلة الرابعة : السلوك :

"وهنا تبرز مظاهر الصراع للآخرين سلوكيا بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر ن باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي أو الجسدي والتهديد ورفض التعاون والإضرار والمطالبة بفصل الطرف الآخر ، أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع ، وهي مرحلة خطيرة تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة ، ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف" . (عثمان محمود خيضر ، 2005 ، ص 162)

وتتميز هذه المرحلة بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورج الفعل لدى طرفي الصراع ، ويتطلب الأمر هنا تدخلا للرؤساء والمصلحين بشكل سريع وبكل موضوعية واختيار وتقديم حلول اقل خسارة في نتائجها ، وترضي أغلب الأطراف وتخدم المصلحة العامة للمؤسسة .

5 - 5 - المرحلة الخامسة : النتائج (ما بعد الصراع) :

"تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف ، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين أطراف المتصارعة ، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر / رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا ، وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا . وتجدر الإشارة هنا على أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع ، لأن إدارة الصراع حين إذن ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فغن عدم وجود حالات من الصراع المكشوف والعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي" . (حسين محمود حريم ، 2003 ، ص ص 248 - 24)

ويمكن تصور التدرج لمراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة المتمثلة في سوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي ، ومرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولا على المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر . إذ يتوجب على الرؤساء التفتن ومتابعة واقع الصراع في مؤسساتهم بحكم أن إغفال هذا الجانب خاصة المراحل ، يترتب عنها خسائر بليغة على المؤسسة وأفرادها بالدرجة الأولى ، وحتى يتسنى لهم معالجة الوضع واستغلاله بالإيجاب يجب التعامل معه بكل هدوء وموضوعية واتزان .

6 - نتائج الصراع التنظيمي :

لا شك في أن الصراع التنظيمي يولد أثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل ، وكما أن هناك آثار ضارة للصراع ، فهناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب بل أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة ، وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء

المهني والإنتاجية ، عدم تغيب العاملين وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته ، لذلك فإن عملية وصف الصراع بالسلبية والإيجابية تنبع من وجهة نظر المؤسسة له .

6 - 1 : الآثار السلبية : إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعاً للآثار

الناجمة عنه بادئ الأمر من بينها :

- ✓ ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي .
- ✓ استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية .
- ✓ انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء .
- ✓ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج .

(عثمان محمود الخضر ، 2005 ، ص167)

✓ يؤدي الصراع إلى الإضرار بمصلحة الطرف الآخر ، وقد يتحمل أحد الأفراد نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر .

- ✓ يولد الصراع أثراً سيكولوجية سيئة لدى العاملين .
- ✓ يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت .
- ✓ تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات .
- ✓ تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية .
- ✓ عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- ✓ انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة لإيقاع الضرر بالطرف الآخر .
- ✓ ضعف الانتماء للمؤسسة .
- ✓ نقص الإبداع والابتكار .
- ✓ إخفاء الحقائق .

✓ ظهور سلوكيات العدوانية ، التحطيم ، السرقة . (واصل جميل المومني ، 2006 ،

ص58)

وتكون النتيجة النهائية من كل هذا أثارا سلبية تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة ، الفشل في تحقيق أهدافها وأهداف أعمالها ، ومن ثم تتهاوى على نفسها ، وهذا لا يدعونا للتخلي عن الصراع أو القضاء عليه بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدروس ، ويتطلب الأمر وجود أخصائيين في مجال إدارة الموارد البشرية ، وعلم النفس العمل والتنظيم للتعامل مع هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان ، فالصراع في ظاهرة أمر سلبي تماما لكن إن توفرت الإدارة الجيدة والممنهجة له ، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية .

6 - 2 : الآثار الإيجابية :

- ✓ اكتشاف الخلل في النظام والأفراد .
- ✓ عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة ويغذي البيئة بطرق تقييم الذات .
- ✓ سعي بعض الأفراد إلى إثبات ذاتهم من خلال مرحلة الصراع ، لنفي تعميم كونهم المسبب فيه . (عثمان محمود الخضر ، 2005 ، ص167)
- ✓ يزيد من الدافعية في أداء واجبهم ، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة .
- ✓ تنشيط عملية الابتكار والاختراع ، وتفتح فرص الاتصال الحر والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات .
- ✓ الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عالي ناجم عن عملية انتقاء حيوية .
- ✓ الصراع الخفيف يبعث الهمة والحماس لدى الجماعة .
- ✓ العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل . (فريجات وآخرون ، 2009 ، ص326)

- ✓ الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها .
- ✓ الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل .
- ✓ الصراع يدعم الولاء . (محمد سعيد أنور سلطان 2003 ، ص322)
- ✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- ✓ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .

- ✓ الصراع سبب في نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد .
- ✓ الصراع نوع من الاتصال ن وحل الصراع يفتح طرق جديدة للاتصال . (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، ، 2008 ، ص46)
- ✓ يساعد الصراع على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين.
- ✓ نستفيد من حل الصراعات القائمة في تكوين مجموعة من المعلومات ، نستطيع الرجوع إليها مستقبلا . (واصل جميل المومني ، 2006 ن ص56)

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يسهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها ، ويبعث فيهم طاقة إيجابية نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء ، ويمكن الوصول إلى هذا وغيره من الزخم الإيجابي لنتائج الصراع إن تمت إدارته بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعة الصراع وأفراده ، أما ن أسوء التعامل معه سيكون وراءه جملة من النتائج السلبية ، والتي يعود أثرها بالدرجة الأولى على العمال والمنظمة .

7 - مهارة إدارة الصراع التنظيمي :

- تشير الدراسات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل ، وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة من اجل إدارة الصراع بشكل بناء . ومن بين هذه المهارات ما يلي :
- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم فهو المتحكم .
- إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة ، مثل تحسين صنع القرارات وزيادة القدرة على التغيير والتطوير والابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع . (العايب رابح ، 2006 ، ص 128) و (صباح حميد علي ، غازي فرحات أبو زيتون ، 2007 ، ص81)

- إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه ، خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات .
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون .
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية ، حيث أن هذا التوسيع يؤدي إلى حل المشكلات .
- العمل على بناء الثقة بين إدارة والعاملين ، حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به . (فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد ، 2005 ، ص ص 133 - 134)
- ضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية .
- معادلة استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبتجاهات مختلفة .
- تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية .
- استخدام أفضل مهارات التفاعل الاجتماعي من أجل تحديد المشكلة . (تغريد عمران ، 2001 ، ص 260)
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة .
- شعور كل فرد في المنظمة بان قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه وشخصيته .
- يوصي "كاتز" بالعمل على تشغيل المنظمة عن طريق محاولات جديدة وإيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين تسهل المواجهة والتغيير .
- كما أضاف "ليتر" 1965 إلى ضرورة استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة ومساعدة الأفراد في تغلب على صراعاتهم الداخلية أو الخارجية ، عن طريق تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين وتعديل الهيكل التنظيمي في المنظمة .
- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة ، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد . (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005 ، ص 217) و (بوفلجة غيات ، 2004 ، ص 151)

وبشكل عام فإن اغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي على الأفراد في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية .

8 - أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع ، وتكيفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيه أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة ، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية ، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد والجماعات والمنظمات وفقا للمتطلبات الفكرية والفلسفية ، التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة ، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه ، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماما للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع .

إذ لم تعد فكرة أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلائي ، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه ، والأساليب التي تتبع في إدارته وقد أعد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

8 - 1 : اقترح "كيلر Kelly " الأساليب الثلاث التالية لحل الصراع :

- **أسلوب التفاوض** : وهي العملية التي يتم بموجبها جميع أطراف الصراع ، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية .
- **أسلوب التوسط** : وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع ، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية .

- **أسلوب التحكيم** : وهناك نوعان من التحكيم الاختياري والإجباري ، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع ، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة .(سليمان العميان ، 2008 ، ص ص 283 - 248)

8 - 2 - وتطرق "الحمود" 2002 : إلى السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع ومعالجته فقد أشار إلى أنه إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدة الصراع ، وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية :

- **أسلوب الإقناع** : ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع ، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سواءا بالتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين .

- **أسلوب السلطة** : وهو أن تتحمل الإدارة مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم وتمارس السلطة الرسمية لفض الصراع .

- **أسلوب الوساطة** : يحصل أحيانا عندما يتم استخدام الأسلوبين السابقين ولا يحقق الأهداف المتوخات في معالجة الصراع ، فيتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير في أحد الأطراف .

- **أسلوب التفاوض أو الحوار** : إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التحاور بين الأطراف المتصارعة غالبا ما يوصل ل الطرفين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة. (واصل جميل الومني ، 2006 ، ص ص 53 – 54)

8 - 3 - اقترح "ديسلر Dessler" خمسة طرق أو أساليب لحل وتسوية الصراعات وهي:

- **التجنب أو الهروب** : في هذه الإستراتيجية لا يحاول احد الأطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر ، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكبته وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم

استجابته ، وهذا الأسلوب مناسب إذا كان موضوع الصراع ثانويا ، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعي المدى .

- **التنازل** : وبموجب هذه الإستراتيجية لا يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحته ، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، أو حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد أو حينما يرغب في كسب نقاط رصيد اجتماعي من أجل قضايا لاحقة .

- **الإجبار أو الإكراه** : في هذه الإستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر، والسعي للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر، وهذا الأسلوب سلوك سلبي وهذه الهيمنة على العمليات والاتصالات تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداؤه ، وهذا الأسلوب مناسباً إذا كانت هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة ، أو حاجة لاتخاذ قرارات غير شعبية أو حينما يكون التزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري .

- **الحل الوسط أو المساومة** : يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول لديها ، حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأفراد الصراع ويصلح هذا الأسلوب في حال الحاجة إلى التوصل إلى حل مؤقت .

- **التآزر أو التعاون** : في هذه الإستراتيجية يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين ، وتناسب هذه الإستراتيجية حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا ، وتكون قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن المساومة بشأنها . (حسين محمود

حريم ، 2006 ، ص ص 252 - 254)

8 - 4 - "توماس وكولمان" 1985 : يرى أن هناك خمسة أنماط أساسية لحل النزاعات

التي يمر بها الإنسان انطلاقاً من التفريق بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات (عالي / منخفض) والاهتمام بالآخرين (عالي / منخفض) وهي كالاتي نقلاً عن "العديلي" سنة 1993 :

- المتعاون (مؤكد ومتعاون) : تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات والآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب ، وهناك تبادل صريح للمعلومات ، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف .

- المجامل / التنازل (غير مؤكد ومتعاون) : ويكون هذا الأسلوب عندما يكون احد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين ، ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأنانية ويمثل الكرم والمساعدة ، وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء لإرضاء غيره ، ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين .

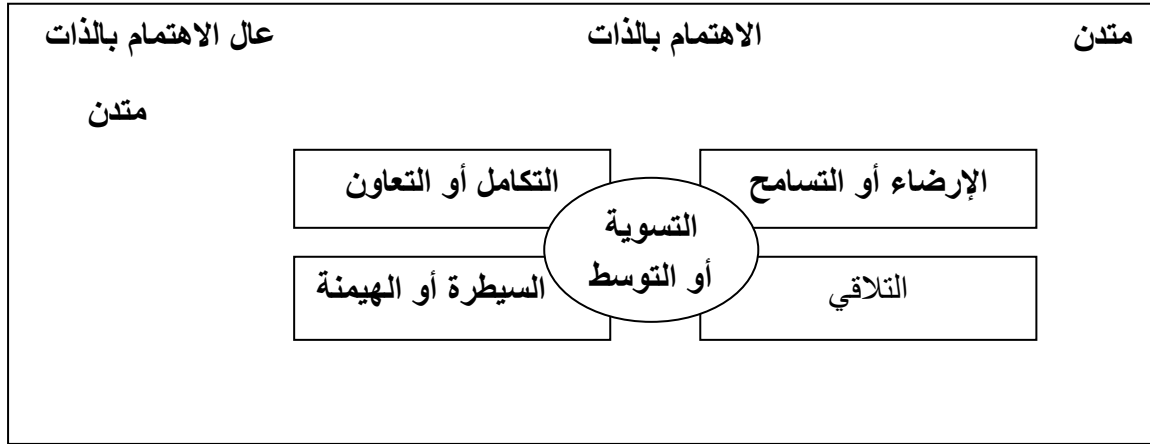
- المنافس (مؤكد وغير متعاون) : ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين ، ويميل المشارك للسيطرة ، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر ، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين .

- المتفادي / التجاهل (غير مؤكد وغير متعاون) : ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على حد سواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ، وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع ، ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا اسمع ، لا أدري ولا أتكلم ، وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب .

- الموفق / حل وسط (وسط بين التأكيد والتعاون) : يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين ، والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي ، ويرتبط هذا الأسلوب بأسلوب (أعط واخذ) أي المشاركة على أساس التنازلات عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويتم من خلال تقسيم الاختلافات

وتبادل التنازلات من جميع الأطراف للوصول إلى موقف التسوية . (ناصر محمد العديلي ، 1993، ص ص 352 - 355)

الشكل التالي رقم (3) يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي



8 - 5 : أما "معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد" يرى أن الأساليب التي يمكن

إتباعها هي :

- إستراتيجية التجنب : تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة

ومحكمة ومن أساليبها هي :

✓ الإهمال : ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والقضاء الكلي على أسباب الصراع ، على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت ظروف وتحت السيطرة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد وتزايد حدته مع مرور لوقت .

✓ المباعدة العضوية : وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم ، وبالتالي ينتهي الصراع ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلب على فاعلية المنظمة ويكون مكلفا لموارد المنظمة .

✓ التفاعل المحدود : ويكون التفاعل فيما بين أطراف الصراع مقتصر على الأمور الرسمية ، مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية .

✓ **إستراتيجية التهدئة** : تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع ، وتسوية الأسباب الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوى مع الزمن ، وتتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد الأسلوبين التاليين :

➤ **التخفيف** : ويعتمد على تقليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك .

➤ **التوفيق** : يستند هذا الأسلوب على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع والتوصل إلى الحلول المرضية لأطراف الصراع .

- **إستراتيجية القوة** : ويتم حسب الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع ، غلا أن السلطة ستمارس صلاحيتها بتوجيه العقاب .

- **إستراتيجية المواجهة** : تستمد هذه الإستراتيجية في حلها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعنية به ، ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية:

✓ **عرض وجهات النظر** : ويتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع ، لتتسلى الفرصة لطرف الصراع التعرف على وجهة نظر الطرف الأخر لتقريب وجهات النظر لزيادة التفاهم .

✓ **التركيز على هدف استراتيجي** : هو وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع ، ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل بقاء واستمرارية وتطور المنظمة وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفهم الأساسي ، وهذا يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع العاملين وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من طرف الجميع ، ولا بد من وجود نوع من الحوافز للأداء .

✓ **اجتماعات المواجهة** : وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف ، لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل إلى حلول لها . (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص ص 58 - 60)

8 - 6 : ويرى "القيوتي" أن الأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي :

أ - **الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر** : وتتميز هذه الإستراتيجية بالخاصية التالية : تحقق أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخر ، وطالما أن جذور الصراع لم تحل فإن هناك احتمال لتكراره في المستقبل .

ب - **إستراتيجية يكسب فيها الجميع** : وتتمثل هذه الإستراتيجية بأنها يحل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه وتعتمد أسلوب المشاكل معا ، ويعرف جميع أطراف الصراع بان هناك شيئا غير سليم يتعين الانتباه إليه .

ج - **خسارة جميع أطراف الصراع** : وهذه الإستراتيجية لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية وتبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها . (محمد قاسم القريوني ، 2009 ، ص ص 271 - 272)

8 - 7 : "عامر عوض" في 2008 : عرض أساليب إدارة الصراع كما يلي :

أ - **المنافسة** : حينما يبحث أحد الأطراف عن إشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على الأطراف الأخرى في الصراع ، فإنه في هذه الحالة ينافس تلك الأطراف وتشمل الأمثلة على ذلك تحقيق أهدافه الشخصية على حساب الآخرين ، ومحاولة إقناع الأطراف الأخرى أن استنتاجاته صحيحة وأنهم على خطأ، ومحاولة جعل الآخرين لا يلقون اللوم عليه وأنهم هم سبب ظهور المشكلة .

ب - **المشاركة** : ويظهر حينما يرغب طرفا الصراع إشباع حاجات كل الأطراف فتظهر حالة المشاركة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف من خلال توضيح الاختلافات

لاحتواء وجهات النظر المختلفة ، وتشمل الأمثلة على ذلك محاولات تحقيق ربح - ربح ، التي تسمح لكلا الطرفين تحقيق أهدافهما والبحث عن استنتاج يكون صحيحا لكلا الطرفين .
ج - أسلوب التجنب : في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بالانسحاب منه أو كبتة ، مثل محاولة إهمال الصراع وتجنب الآخرين الذين لا يتفق معهم في وجهات النظر .

د - أسلوب التسوية : حينما يبحث أحد الأطراف على تهدئة الطرف الآخر ، حيث يرغب الطرف الأول بتحقيق رغبات الطرف الثاني على حساب مصلحته الشخصية ، وتظهر هذه الحالة حينما يكون الغرض المحافظة على استمرار العلاقة مما يؤدي بأحد الأطراف التضحية بمصالحه الشخصية لصالح الطرف الآخر .

هـ - الحلول الوسطية : حينما يبحث كل طرف تهدئة الطرف الآخر حيث يرغب الطرف الثاني بالتخلي عن شيء ما ، فإن ذلك يعني المشاركة المؤدية إلى نتائج وسطية ، وفي هذه الحالة لا يظهر طرف رابح وخاسر بل ظهور رغبة لتقسيم موضوع الصراع ، وقبول الحل الذي يحقق الرضا لكلا الطرفين ، والخاصية المميزة للحلول الوسطية أن كل طرف ينوي التخلي عن شيء ما . (عامر عوض ، 2008 ن ص ص 266 - 267)

"إن هذه الاتجاهات جميعا وغيرها كثير مما يضيق المقام عن حصرها تمثل تحولا تدريجيا عاما ، من مفهوم القوة إلى مفهوم السلطة ومن سلطة الأمر إلى سلطة صلاحيات التكليف المحددة شخصيا وموضوعيا ، ومن المؤكد أن مثل هذا التطور سيؤدي حتما إلى تضيق احتمالات استخدام العنف والتخفيف من شدة الصراعات الصناعية ، وهو مطلب من مطالب المجتمع الصناعي المعاصر" . (محمد محمود الجوهري ، 2009 ، ص 173)

من خلال النظر في مجمل هذه الأساليب التي تم طرحها نجد أن هناك تقاربا واتفقا ضمنيا بينها في هذه الأساليب مع وجود الاختلاف في المسميات فقط ، فهي تتفق في طريقة التعامل ، والتي بدورها تحتوي على أساليب ذات طابع تقليدي وحديث مرتكزاتها الاهتمام بالذات أو بالآخرين من عدمه .

خلاصة الفصل :

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها ، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار ، أو سبب للتدمير والهدم حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع ، وهي متعددة ما بين تنظيمية وشخصية واجتماعية ، وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات ، وتتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة ليعبر لنا الصراع ذو درجة ومرحلة ما ، تحددتها قوة وكثرة الأسباب ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال ، وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد أثار الصراع ، أسلبية أم إيجابية ؟ وهل هي اشد ضررا أو إفادة للمنظمة والعمال ، كما يتضح وبجلاء أن الإدارة وسياساتها القائمة غالبا ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقا للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ، وهي أسلوب وطرق إنجاز أنشطتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة وذلك برفع مستوى مهارات المديرين في غدارة الصراع التنظيمي الإيجابي .

الفصل الثالث

الاستقرار المصنعي

تمهيد

1. تعريف الاستقرار المهني
 2. علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات
 3. عوامل الاستقرار المهني
 4. مظاهر الاستقرار المهني
 5. مظاهر عدم الاستقرار المهني
 6. أهمية الاستقرار في العمل
- خلاصة الفصل

تمهيد :

إن أي فرد ميدان العمل أول شيء يتبادر إلى ذهنه هو إيجاد الطريقة المثلى من أجل تحقيق التكيف وإرضاء الزملاء والمسؤولين ،ذلك من أجل تحقيق علاقات طيبة مع المحيطين به ، والاستمرار في العمل .

لكن في بعض الأحيان نجد بعض الموظفين يخلطون بين امتيازهم كرجال وامتيازاتهم وحقوقهم كموظفين ، وبالتالي يلحقون ضررا بالزملاء الآخرين مما يجعل الطرف الآخر يعيش في حالة عدم استقرار نفسي ، وعدم استقرار مهني بحيث يفتح علامات الرضا وتتنخفض لديه الروح المعنوية ، وكذا الثقة بالمحيطين به في العمل ، هكذا يصبح يفكر دائما في مغادرة أو تغيير مركز الشغل ، وهو ما يسمى بعدم الاستقرار .

1 - تعريف الاستقرار المهني :

أنهك الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني ، وغالبا ما نجدهم يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحوافزه سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو نفسية ، ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار ومن بين أصحاب هذه التعاريف نجد "**محمد علي محمد**" الذي يرى أن الاستقرار في العمل يعن ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر ، هذا إذا كان النظام يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار . (محمد علي محمد ، 1975 ، ص 201)

وهناك تعريف آخر يركز على الجانب الفسيولوجي ، فقد وجد الباحثون الفسيولوجيين أن العمل لا يمكن الاستمرار في أدائه في حالة الاستقرار للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي . وهو توازن بين عدد كبير من المتغيرات ، ويهذب "**كانون**" إلى القول بأن التوازن هو عبارة عن توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان . فإذا أمكن الوصول إلى حالة الاستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها وإلى أقصى حد ، أما إذا عجز شخص ما عن الاستقرار في العمل وكان هذا العجز ناتج عن ظروف عضوية ، فإن ظروفًا خارجية أو عجزًا داخليًا يكون قد تدخل ليحول دون مجاراة العامل الداخلي للعامل الخارجي . (إلتون مايو ، 2000 ، ص 60)

وقد جاء في تعريف آخر لـ "**بول ألبو P.Albou**" أن الاستقرار هو ثبات العالم المصنع حتى التقاعد . (P.Albou , 1975 , p90)

ونلاحظ أن "**بيرناند Bernard**" يؤكد على أن هناك نوعين من الحوافز : حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة أو عامة . والحوافز المباشرة تشغل الجزء المادي والمعنوي وظروف العمل المناسبة ، أما الحوافز الغير المباشرة فهي التوافق الاجتماعي والأنساق والمشاركة والتماسك .

وإذا حاولنا تحليل هذه الفترة نجد أن صاحبها يريد أن يبين أن الحوافز المادية هي تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية ، وتشمل ضمان الاستقرار في العمل ، ظروف وإمكانيات العمل المادية ، ساعات العمل ... أما الحوافز غير المادية فيقصد بها تلك التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة ، والحاجة إلى التقدير ، وكذلك نوع الإشراف وتقدير مجهود العمال في العمل ، ونحن نؤكد على أنه إذا وجدت كل هذه العوامل من بواعث ودوافع داخل المصنع أو المؤسسة الصناعية فلا شك أن الاستقرار سوف يظهر جليا في هذه المؤسسة .

وهناك من يعرف **الاستقرار المهني** أيضا ، على انه استمرار الفرد في مهنة أو وظيفة معينة ، وتتميز باستثمار المواهب بطريقة تظهر مناسبة للقرارات المهنية ، التي اتخذت سابقا وتكون هذه المرحلة خلال سنوات العمر . (بديع محمد قاسم ، ص 195)

فلذلك يمكن القول أن الاستقرار المهني هو ثبات العمل وتمسكه بعمله داخل مؤسسة معينة لمدة أقصى دون انتقاله إلى تنظيم آخر ومدى ارتباطه بمركزه المهني ، دون التفكير في مغادرته ، ومن المؤشرات الأساسية للاستقرار توجيه العامل كل اهتماماته وتركيزه على العمل الذي يقوم به والملاحظ إن هذا التعريف يركز على نقطتين رئيسيتين :

- إن استقرار العامل في عمله يتمثل ، في عدم التنقل من عمل لآخر .
- إن استقرار العامل في عمله يتمثل في توجيه اهتماماته وتركيزه على العملية الانتاجية.

2 - علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات :

2 - 1 : الشعور بالرضا والأمان والارتياح :

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي ، نظرا لان الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب ، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على خصائص والوظائف التي يرضون عنها أولا .

من خلال هذه الدراسة سنحاول دراسة كيف يكون الرضا عن العمل مؤشرا من مؤشرات استقراره في مهنته ، وفي المؤسسة التي يعمل بها وقبل سنتناول بعض التعاريف لبعض الباحثين حول مفهوم الرضا والارتياح .

يعرفه "دافيز" على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر ، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل . وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل . (عباس محمود عوض ، 1977 ، ص 54)

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه ، وهذا ما يجعله أكثر ارتياحا وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته والرضا يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله . (أحمد صقر عاشور ، 1983 ، ص302)

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها "فروم" أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من المحددات أهمها : المرتب المرتفع والفرص الحيوية .

حسب "لوك" Lock 1979 فإن الرضا عن الرضا عن العمل هو حالة نفسية ناتجة عما يريده العامل من عمله ، وما يتحصل عليه ، أي ما يحمله من قيمة هذا العمل .

(C .Lock .1979 .p83.84)

2 - 2 : الروح المعنوية :

الروح المعنوية تعبر عن مشاعر الفرد العامل تجاه عمله ، ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها ، ومدى تكيفه لدوره في العمل ومع زملائه لذا الروح المعنوية عبارة عن محطة مشاعر الأفراد تجاه العمل ومدى تكيفهم ، وانعدام الصراع في نفسه تجاه كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل . (سهيلة محمد عباس علي حسين ، 2000 ، ص 216)

وقد عرفها "حيون" على أنها مدى إشباع حاجات الأفراد ومدى إدراكهم لهذا الإشباع . ويعرفها "محمد عيش" في كتابه إدارة الموارد البشرية التي يعمل فيها . وعليه يمكن ذكر بعض محدد الروح المعنوية فيما يلي :

- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون والتوافق .

- أن يؤدي الفرد عملا ذات قيمة ونفع لبلوغ إلى هذا الهدف . (ابن نوار صالح ، 1995 ،

ص ص 81 - 83)

وتتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول ، فالاستقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية ، وكم تتجلى أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملائه في العمل .

- نظام الإشراف المتزن .

- التفاعل بحرية مع زملائه .

- الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل .

كما يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح ، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى وطمأنينة بأنه باقى في موقعه ومنتظر إلى مواقع أكثر أهمية ، كلما أثبتت جدارته وقدراته ومسؤوليته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها ، التوافق إلى الأفضل.

وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل فيها .

2-3 : الشعور بالولاء والانتماء :

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخليط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها ، لا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال وأيضا أن تطلعهم عليها ، وبالتالي تنمو لديهم

مشاعر الانتماء ، ويحس الموظف أنه يعمل من تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء ، ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال ، وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العلمية الإنتاجية . (عبد الكريم درويش ، ليلي الت كلا ، 1975 ، ص 72)

ومنه نصل إلى القول إن الشعور بالانتماء يرتبط بعوامل منها :

- مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة .

- مدى استجابة المؤسسة لحياة الاجتماعية والشخصية للعمال .

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين .

3 - عوامل الاستقرار المهني :

إن هدف العامل الوحيد في ميدان العمل هو وجود جو عمل مريح ، ومرضي داخل المؤسسة حتى يتسنى له بذل كل مجهوداته ، من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة و المجتمع بصفة عامة برضا الضمير والرفاهية في الأخير ، ومجيء العامل إلى المؤسسة لا يعني جولة استطلاعية من قبله ، بل مجيئه إلى العمل كان من أجل تحصيل معاشه ورعاية أسرته ، واستغلال قدراته وخبراته ، وهذا لن يكون إلا إذا توفرت جملة من الشروط و العوامل التي تجبر هذا العامل على البقاء في عمله لمدة أقصى ، وتكون هذه العوامل متمثلة في الآتي :

3 - 1 : العوامل المادية :

تحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيها يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها ، وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

3 - 1 - 1 : الظروف الفيزيائية للعمل :

أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة ، من الأمور المسلم بها ، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل ، حيث في دراسة قام بها "أدموتد ماركيز E.Marquez " حول

الشروط الفيزيائية للعمل استنتج أن أغلب العمال يركزون على النقاط التالية التي يجب تحسينها :

- **الضوضاء** : وهناك من الضوضاء ، ضوضاء مستمرة وضوضاء متقطعة .

- **الإضاءة** : فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة اشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثر على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظرة وللإضاءة دور في حوادث العمل تشب لدراسة التي قام بها "فيرن كون" Firncoon عن الوقاية من حوادث العمل ، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25% من مجموع الحوادث .

. (Fdmend Marquez ,1978,p143)

- **الحرارة والرطوبة** : فتختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل ، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار ، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق ، وهذا ما تؤكد الدراسة التي قام بها "ميرتون Merton" عن تأثير الحرارة على حوادث العمل ، فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75% أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل ، إضافة إلى البرودة ، الإدارة وغيرها . (محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان ، 2000 ، ص 282)

ولكن لا يمكن أن نربط هذه الظروف الخاصة بمؤسسة معينة ، إذ نلاحظ أن أغلب المؤسسات تعاني من سوء ظروف العمل الفيزيائية ، لهذا لا بد على كل مؤسسة الاهتمام بهذه الناحية ومحاولة تحسينها ، حتى تستطيع الحفاظ على النسبة المطلوبة من العمال لأداء أعمالهم .

3-1-2 : الحوافز :

يعرف الحافز على أنه مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته ، وعلى الارتقاء بمستواه .

وتعرف الحوافز كذلك على أنها تلك السياسة أو الخطة التي تشبع حاجة أو رغبة ، كما تعتبر الحوافز المادية في ميدان العمل الصناعي بمثابة الحاجة الأساسية للعاملين ، إذ تمثل الدافع الرئيسي والقوي في حياتهم المهنية ، وقد أثبتت أبحاث ودراسات أخرى أن نظم

الحوافز تؤثر فعلا على دافعية الأفراد إلى العمل والمزيد من الإنتاج ، لكن لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال في الحصول عليها ويمكن الإشارة هنا إلى أن هناك أنواع عديدة من الحوافز يمكن التعرض إلى بعضها :

أ - حوافز مادية ومعنوية :

لا شك أن من بين العوامل المضاعفة لجهد العاملين ، شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى كريما من العيش ، يتناسب مع تكاليف المعيشة ويتفق مع الخبرة والدورات المختلفة لهؤلاء العاملين ، لكن الدراسات الحديثة سرعان ما تفتنت ، إلا أن هذا النوع من الحوافز المادية لا يعتبر لا يعتبر الدافع الذي يضاعف العامل من جهوده في الإنتاج .

- الحوافز المادية :

- الأجر : الذي يعتبر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال ، والذي به تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته ، حيث يتقاضى أجرا على العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية . (عبد الباسط محمد حسن ، 1978 ، ص 395)

كما نجد أن هناك الحافز المعنوي الذي يقل عن الحافز المادي قوة وأثرا ، فالعامل محتاج لأن يتميز بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل وبأن له رأيا مسموعا في مؤسسة والشعور بالأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه ورؤسائه على حد سواء ، ونجد من الحوافز المعنوية ما يلي :

- الترقية : التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال ، وتدفعهم للعمل وتزيد في شعورهم بأهمية العمل ، ويمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة .
كما أن الترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها أثارا مادية ومعنوية . (أحمد زكي بدوي ، 1978 ، ص 333)

ب - حوافز مباشرة وغير مباشرة :

- الحوافز المباشرة : هي تلك التي تؤثر على الشخص العامل تأثيرا مباشرا ، بمعنى أنه إذا ضاعف جهده وأنتج وحدات تزيد على ما يجب إنتاجه أو تفوق على زملائه أو ابتكر جديدا يعود بالنفع على العمل بصفة خاصة والمصنع بصفة عامة ، فإنه يجازى على عمله هذا، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح ، وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

- الحوافز الغير المباشرة :

فهي تلك التي تضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها ككل بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج واتفاقه مثل : النقل ، الرعاية الصحية ، الخدمات الاجتماعية... الخ .

3 - 2 : العوامل الاجتماعية :

لكي تحافظ المؤسسة على مواردها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل ، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية والتدخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها : ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل والتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية . (منصور فهمي ، 1976 ، ص 271)

أو هي تلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري ، يتأثر ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاتها الاجتماعية والنفسية ، فلم يعد ينظر للعامل على أنه امتداد للآلة ، وإنما هو حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن يحظى بعناية أصحاب العمل ، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل ، والشعور بالأهمية من طرف الإدارة من جهة ومن طرف العمال أنفسهم من جهة أخرى ، قصد إشباع الحاجات الاجتماعية . فمن العوامل الاجتماعية نجد :

- **الاتصال** : لقد عرف الاتصال بتعريفات عديدة منها تعريف "وردر **Wourder** " بأنه تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء ، ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين ، إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها واستقبال المعلومات ، أو اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة . (محمد علي محمد ، 1975 ، ص 201)

- **العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة** :

يقول "احمد خاطر" : إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة ، أردنا أم لم نرد ولا يمكن القضاء عليها ، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماما ، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة ، وذلك أن العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء والذين ينظمون إلى هذه المنظمة ، ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية . (أحمد خاطر ، 2001 ، ص 28)

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد والجماعات ، ويعني أن هؤلاء الأفراد لا بد أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية .

- **القيادة** : إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدرًا للمسؤولية التي يتولاها ، ويؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج بالمؤسسة وضمان كفاءة إنجاز الأهداف فحسب ، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال ، وخلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل . (عبد الكريم درويش ، 1975 ، ص 99)

والقائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي ترأسها مجموعة في تحديدها لأهدافها ولتحقيق هذه الأهداف ، فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال ، فهي تساعد على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم ، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم وبالتالي البقاء والاستمرار فيها .

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي ، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني

بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول رغبة العمال في تعاملهم مع السلطات المشرفة برعاية أكثر ، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم . (جيل فورد ، تر : أحمد زكي وآخرون ، 1970 ، ص 93)

- الخدمات الاجتماعية : هي طريقة لخدمة الإنسان ، ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته . (أحمد كامل وآخرون ، 1963 ، ص 115)

تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل ، حيث تعمل على رفع مستواهم الاقتصادي والصحي والتعليمي وتحسين حالة إسكانهم ، وتهيئة فرص العمل ... وغيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسيا واجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف ، ورفع الإنتاج كما وكيفا ، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل .

كما أن مجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع وممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال ومعيشتهم ، والى كل ما يؤثر في نفسيتهم ويشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة ممكنة ويمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية :

- الخدمة الصحية : الأمن الصناعي ونظام التأمين .
- الخدمات الغذائية : توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية .
- تحسين الظروف الاجتماعية والنفسية .
- إنشاء مراكز ترفيهية للعمال .

3 - 3 : العوامل النفسية :

إن العوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب ، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية ، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد من خلال حياته وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها ، والوسط الذي يعمل فيه مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم التوافق والاتزان مع البيئة التي يعمل بها ، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها ، ومن هذه العوامل نذكر منها :

أ - الإحساس بالتقدم : إن العمال بصفة عامة يتطلعون بالمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني ، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات ، إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال . (محمد طلعت عيسى وآخرون ، 2006 ، ص 209)

إن العامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجات .
يكون الفرد راضيا عن عمله ، وأكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير .

4 - مظاهر الاستقرار المهني :

إن مظاهر الاستقرار المهني في العمل عديدة ومتنوعة ، ويمكن التعرف على أهم هذه المظاهر من خلال المؤشرات التالية :

4 - 1 : مواظبة العمل : فانخفاض نسبة الغياب عند العمال ، وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات وشواهد تدل على الاستقرار داخل التنظيم ، وإذا واطب العامل على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة فإن هذا يعني أن العامل لا يشعر بأي تدمر نحو عمله .

4 - 2 : شعور العمال بأهميتهم وعدم إمكانية الاستغناء عنهم : عندما يبقى كل عامل في عمله ولا يحلون مكانه بأخر هذا يجعل روحه المعنوية مرتفعة ، مما يؤدي إلى استقرارهم في عملهم داخل التنظيم .

4 - 3 : انخفاض نسبة الحوادث المهنية والاجتماعية :

إن المؤسسة التي تكثر فيها الحوادث هي مؤسسة لا تعير أي اهتمام لعمالها ، ثم المؤسسة التي تنخفض فيها نسبة الحوادث ، فإنها تظمن العامل على سلامته من الإصابات، وتشعره بالأمن من الأخطار المهنية التي تهدد حياته في مهنته ، وهكذا يمكن اعتبار انخفاض نسبة حوادث العمل مؤشرا قويا للاستقرار المهني عند العمال . (منصور

فهيم ، 1976 ، ص 89)

4 - 4 : قلة الشكاوي من طرف العمال : تعتبر ظروف العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور والإحساس بالظلم ، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكفآت ، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث .

إن الشكاوي هي شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين واللاعادلة في علاقاته الوظيفية . (كيث ديفيز ، 1974 ، ص 385)

ويمكننا القول أن الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة ، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال ووجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال .

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة ، فانخفاض نسبة الشكاوي بالمصنع دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل ، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية . (منصور فهمي ، 1976 ، ص 36)

4 - 5 : حوادث العمل :

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم ، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال ، فيدفعهم إلى القلق واليأس ، والتعب العضلي والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية ، تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها .

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية ، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية ، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز ، وصادرة عن أفراج كثيرة الشكاوي ، فذلك مؤشر إلى عدم الاستقرار المهني ، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة .

4 - 6 : الشعور بالأمان : تظهر أهمية الحاجة بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي :

- الحماية من المخاطر المادية .

- الحماية من المخاطر الصحية .
- الحماية من التدهور الاقتصادي .
- تجنب المخاطر الغير متوقعة .

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان من وجهة النظر الإدارية على أنها تمثل محاولة لتأمين الوظيفة ومحاولة الوصول إلى تأمين أكبر ، ودليل على أن مطالب النقابات العمالية في أيامها الأولى كانت تتمثل في مطالبة الإدارة بمزيد من الخدمات للعاملين ، وتأمين وظائفهم ، وهذا لا يعني أن النقابات العمالية قد أوقفت مطالبها بزيادة الأجور ، ولكنها لا تركز أساسا على المطالب المادية بسبب اهتمامها بالمطالب الاجتماعية الأخرى . (محمد علي شبيب ، 1976 ، ص 146)

إن توفر هذه الشروط داخل المؤسسة يعني أن هناك استقرارا فعليا لدى العمال في أعمالهم ، وبالتالي فكل هذه المؤشرات تعود العامل على الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها داخل المؤسسة وحتى خارجها .

4 - 7 : الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة :

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ، ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير ، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها ، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي ، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة . (عبد الكريم درويش ، ليلي التكل ، 1975 ، 172)

وعلى العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرار والقيادة المتسامحة توفر الجو الجيد للعلاقات الإنسانية ، كما أن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة ويرتبط بعوامل كثيرة منها :

- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة .

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعي والشخصية للعاملين ورعايتهم .

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم .

5 - مظاهر عدم الاستقرار المهني :

نلاحظ مظهر عدم الاستقرار المهني تتمثل عادة في تلك الأنواع م التصرفات التي تظهر في العمل ، والتي تعكس وجود عدم الاستقرار ، وما أشكال الغياب وحوادث العمل وكثرة الشكاوي واللجوء إلى العدوان داخل المؤسسة ، ومن هذه المظاهر نجد :

5 - 1 : غياب العامل عن عمله : يتحدد غياب العامل عن عمله على عدد من عناصر ، فقد تكون نتيجة الاضطرابات النفسية ، وقد يكون الغياب ناجما عن أسباب أخرى مثل المرض الجسدي ، الشروط ، الظروف العائلية أو نتيجة لعلاقات العامل داخل المؤسسة ، وقد يكون الغياب أيضا نتيجة للتذمر وعدم رضا العامل عن الجو الاجتماعي العام داخل المؤسسة مما يشجعه على التهاون واللامبالاة في الذهاب غلى عمله . (نعيم الرفاعي ، 1969 ، 498)

وقام أيضا "دفريزر **Défriser**" بإجراء بحث عن أسباب الغياب على ثلاثة آلاف عامل صناعي فوجد أن 25 % من حالات الغياب ترجع أساسا للمرض والاضطرابات النفسية ، وأن 10% من هذه الاضطرابات كانت قوية وكافية لمنع أصحابها من متابعة أعمالهم إن هي بقيت من دون علاج .

5 - 2 : كثرة الشكاوي : تظهر حالات الشكاوي في عدة مناسبات لدى العمال ، يعود بعضها إلى الشعور الصدق بظلم الموقع على العمال بالفعل ، وأحيانا تظهر نتيجة الاضطراب النفسي ، يهدف به العامل للدفاع عن نفسه مثلا - وقد تكون الشكاوي في حالات أخرى على شكل شعور العامل بعدم قبول الآخرين له ، أو على شكل شعور بمحاربتهم له وملاحقته ، مما ينجم عنه كرهه للجو الاجتماعي الذي يعيش فيه .

5 - 3 - اللجوء إلى العدوان : توجد مظاهر أخرى لعدم الاستقرار في العمل مضافة إلى العناصر السالفة الذكر ، من بينها الميل أو اللجوء إلى العدوان على الآخرين في المؤسسة ،

وخلق مشاكل في جو العمل مما يسبب مشاكل اجتماعية ومادية للمؤسسة ، فمن الناحية الاجتماعية ينتج عنه جو عمل متوتر ومن الناحية المادية قد تتعرض وسائل الإنتاج إلى الأذى والإتلاف ، مما ينجم عنه نقص في نوع وكمية الإنتاج بصورة عامة . وتأخذ مظاهر عدم الاستقرار أشكالاً أخرى نستطيع تسميتها بحركة العمال أو عدم استقرارهم داخل تنظيم معين ونحصرها في النقاط التالية :

- تغيير العمل داخل المؤسسة الواحدة .

- تغيير المهنة نهائياً كترك العمل في الميكانيكا والتحول إلى عمل آخر مختلف تماماً كمهنة صناعة الحديد . (Jaque Fournie et Nicole Quesdoux ,1976,p116)

5- 4 - الإضراب : يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة ، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه ، ويعني ذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغييرات في المكفآت أو ظروف العمل ، وهو مظهر تكتيكي للضغط . (عبد المنعم عبد الحي ، 1988 ، ص 84)

ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة والإحساس بان الهدف واحد ، وأن النتائج تعود على الكل .

إذن فهو رد فعل عن أوضاع مهنية مقبولة ، تتسبب بدورها في ترك العمال المنظمة حين يتوفر لديهم البديل ، ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة .

5 - 5 - التمارض : يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة ، فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض .

كما يعني تبرير بشهادات مرضية دون علة تذكر ، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية د توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها إشراف سيء ، إحساس بالظلم ، عدم تلاؤم مع منصب العمل ، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة ، وهو عموماً هروب مقنع من العمل .

5 - 6 - تغيير العمل داخل المؤسسة الواحدة : يكون هذا ناتجا عن عدم تأقلم أو تكيف العامل مع نوع العمل الموكل إليه من طرف هيئة التنظيم ، مما تطلب نقله غلى عملية إنتاجية أخرى ، وهنا تجدر الإشارة غلى أن هذا النقل في نفسية العامل ، ولو بدت العملية بسيطة ظاهريا خصوصا إذا لم نراعي فيها رأي العامل .

5 - 7 - تغيير نوع المهنة نهائيا : هذا المؤشر هو الأهم بالنسبة لعدم الاستقرار ، لأن هذا النوع من التغيير غالبا ما تتدخل قوة الدرجة عن إرادة العامل نفسه ، وقد يكون السبب في هذا التغيير واختيار العامل مهنة مغايرة عن المهنة الأولى في شركة أو مؤسسة معينة إلى الامتيازات التي قد يحصل عليها نتيجة قراره ، وفي السابق ركز أغلب الباحثين في ميدان علم الاجتماع الصناعي على النواحي المادية فقط كهدف رئيسي في جعل العامل يفضل عملا على آخر في شركة أو مصنع معين ، يعتبر هذا صحيح من ناحية ولكن من ناحية أخرى لا يجوز إغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية الأخرى التي لها دورها البارز في هذا التفضيل أو الاختيار ، فالعمال لا نستطيع القول عنه بأن همه الوحيد هو الحصول على المرتب المرتفع والظروف المادية الأخرى المريحة تدخل تنظيم معين .

هذا الرأي تؤيده الدراسات التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة "هارفرد" هاورثون بشيكاغو . (Gérard Maury et Charles Mull ,p167)

أجريت الدراسات المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العاملين .

كانت الطريقة التي اتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من العاملين تسمى المجموعة التجريبية ، ومجموعة أخرى تسمى المجموعة الضابطة ، وقد أوضحت هذه التجربة عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العاملين وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية ، لذلك نتساءل حول إذا ما كانت هناك عوامل أخرى وهي العوامل المادية المتمثلة في ظروف العمل بالمؤسسة .

5 - 8 - حوادث العمل : تختلف حوادث العمل من حيث العناصر التي تتدخل فيها ، ومن حيث النتائج التي تنتهي عليها فبعضها ينتج عن خطأ في تصرف العامل ، وبعضها يكون نتيجة لخلل في الوسائل المادية المستعملة في العملية الإنتاجية ومنها الآلات .

ويمكن أن نضيف إلى كل ذلك حالات الصراع التي يمر بها العامل أحيانا ، وحالات التعب والقلق وغيرها ، كل هذه قد تكون من بين العوامل الأساسية في السلوك الخاطئ للعامل الذي سبب الحادثة ، وقد تكون هذه العوامل سببا غير مباشر في وقوع الحادثة وذلك عن طريق ما ينجم من آثار نفسية مثل النسيان ومشاعر القلق واليأس .

فإذا عرفنا أن الحوادث التي تقع في المصانع تمس حياة العمال من جهة والإنتاج من جهة أخرى ، وكذلك وسائل الإنتاج من جهة ثالثة ، وعرفنا أيضا أن اختيارها قد تكون عزيمة وجب علينا إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بعلاج ووقاية المصنع منها . (نفس المرجع السابق ، ص 170)

6 - أهمية الاستقرار في العمل : يعتبر العمل تجاوزا للمصدر الوحيد للدخل ، أي له مصدر مهم فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ، ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءته المهنية .

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة ككل ، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط المجموعة ومتشبع بثقافة المنظمة ، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل ، المقبول منها والمرفوض ، وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة ، بل يستدعي ذلك وقت طويل وهو مضيعة للوقت والجهد ، وحتى المال (تكلفة الإنتاج) ، وهذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد .

ومن مزايا استقرار العامل هو إتقانه لعمله والتحكم في آلياته ، وبالتالي نقل من عوامل التعب وخفض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل .

كما أن العامل المستقر في عمله لديه حظوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المؤسسة .

كما أن استقرار أعضاء الجماعة للمنظمة زاد تماسكها والعكس صحيح ، فكلما ترك الفرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمال ، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار والأنماط ما يجعل من السهل تفكيك الجماعة . (طلعت إبراهيم لظفي ، 1982 ، ص 58)

إن استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم ، فبدونهم ليس لها وجود ، ومصيرها الاضمحلال والفناء ، فاستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة وهدف واحد (الإنتاج) ، وهوية واحدة هي المنظمة ، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الاستقرار ، ولا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها في الصباح ، ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي ، وأن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم .

خلاصة الفصل :

في الأخير يمكن القول أن الاستقرار المهني لا يأتي هكذا فقط ، وإنما تتشارك فيه مجهودات العمال والرؤساء وأصحاب العمل ، فمن جهة العامل يحاول جاهدا إثبات نفسه السعي قدر المستطاع الوصول إلى أداء جيد ، وتحقيق علاقات طيبة مع زملائه العمال والرؤساء وتجنب كل ما لا يرضيهم خاصة التغيب المستمر وبدون ذر ، ما من جهة الرؤساء فإن عليهم توفير جو عمل ملائم وعدم التمييز بين العمال ، خاصة إذا ما كانوا من نفس المستوى ، كذلك عليهم الاعتراف بما يبذله العامل من أجل مؤسسته وتشجيعهم وإشعارهم بالانتماء لجماعة العمل ، وبأن له رأيا مسموعا في مؤسسته والمعاملة المتبادلة بين زملائه ورؤسائه على حج سواء .

هذا ما يؤدي إلى الشعور بالأمن والطمأنينة الذي يؤدي بدوره إلى استقرار العامل نفسيا ثم مهنيا .

الإطار المنهجي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. منهج البحث
2. ميدان البحث
3. الدراسة الاستطلاعية
4. عينة البحث
5. وصف أداة البحث
6. صدق وثبات أداة البحث
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد ما حددنا في الجانب النظري كل من الإشكالية وفرضيات البحث ، وكذا استعراض أهم الجوانب المتعلقة بموضوع البحث ، نتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر الجانب الأكثر أهمية في كل بحث علمي .

1 - منهج البحث : كل دراسة ميدانية تستلزم منهجا معيناً لتحقيق من الفرضيات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات ، وبما أن الدراسة التي تقوم بها وصفية اعتمدنا على المنهج الوصفي .

وبغرض خدمة موضوع بحثنا والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني ، طبقنا المنهج الوصفي والذي يسمح بدراسة الحقائق المتعلقة بمجموعة من الأوضاع والأحداث .

وقد عرف "**الرباعي والفتان**" المنهج الوصفي بأنه : " هو استقطاب ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية واجتماعية أخرى" . (سامي ملحم ، 2000 ، ص222)

وحسب "**مجدي عزيز إبراهيم**" المنهج الوصفي على أنه : "منهج يستعمل في بحوث تهتم بدراسة الوضع الراهن أو الظروف السائدة ، التي هي مجموعة من الأفراد، وذلك دون أن يحدث الباحث تغييراً لمتغير من المتغيرات الدراسية ، بل يحاول الكشف عن العلاقات بين المتغيرات" . (مجدي عزيز إبراهيم ، 1989 ، ص201)

2- ميدان البحث :

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو **ENIEM** وهي شركة ذات أسهم ، قدر رأس مالها سنة **1989** بـ **40,000,000,00** دج ليصل **10,278,800,00** دج سنة **2009** ، وهي مملوكة بنسبة 100% لشركة تسيير المساهمات لصناعات كهرومنزلية **INDELEC** .

إن مؤسسة **ENIEM** نابعة من إعادة هيكلة تنظيم لـ **Sonelec** الشركة الوطنية للصناعات والتركيب الكهربائي ، حيث تم إنشائها بمرسوم رقم 19/83 وتوسعت ابتداء من أكتوبر 1989 ، وحملت اسم **SPA - EPE - ENIEM** ويعني ذلك :

ENIEM : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية .

SPA : مؤسسة ذات أسهم .

EPE : المؤسسة العمومية الاقتصادية .

إلا أنها أعيدت هيكلتها للمرة الثانية وتجزئتها إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي كالتالي : وحدة التبريد ، وحدة صناعة الأفران ، وحدة المكيفات الهوائية ، وحدة الخدمات التقنية ، الوحدة التجارية ، وحدة إنتاج العتاد بمليانة وعين الدفلى (**EIMS**) ، وحدة إنتاج المصابيح (**FILAMP**) بالمحمدية ومعسكر . كل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ما عدا الوحدة التجارية فهي تابعة للمديرية العامة .

تقع مؤسسة **ENIEM** في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إدير" بواد عيسي على بعد **10** كلم عن مقر ولاية تيزي وزو ، تمتد على مساحة تقدر بـ **5,5** هكتار ، وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك المركزي الجزائري وتضم **1700** عامل .

تعتبر وحدة التبريد ميدان تربصنا حيث أخذنا عينة الدراسة من هذه الوحدة .
استغرقت دراستنا من **1** جوان إلى **10** جويلية .

3 - الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية والعلمية مرحلة تمهيدية لا بد من إجراءها من أجل البحث على مدى توفر عينة البحث ، والكشف عن الجو العام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية التي تعاملنا معها ، وهذا من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موضوع بحثنا .

قمنا بزيارة للمؤسسة بـ "وادي عيسى" لكونها كبيرة واحتوائها على عدة وحدات ، إضافة إلى أنها تلاؤم طبيعة بحثنا .

ولقد تم استقبالنا من طرف مسؤولي هذه المؤسسة وقمنا باتصال مباشر بمسئول الموارد البشرية والمكلف بالتكوين في وحدة التبريد ، حيث طرحنا عليهم موضوع بحثنا والأهداف التي يرمي إليها فتحصلنا على معلومات عامة حول عدد العمال والصراعات التنظيمية والاستقرار المهني .

بعد ذلك قمنا بملاحظة الميدان بشكل أدق ، أين دخلنا إلى الورشات واطلعنا على خصائصها كحجمها وكيفية توزيع العمال ، ظروف العمل ، طبيعة الأدوات والآلات المستعملة وكذلك طبيعة المهام .

4 - عينة البحث :

يعرف "مجدي عزيز إبراهيم" العينة على أنها : "مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي ، ويفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا . (مجدي عزيز ، 1989 ، ص164)

- بلغت عينة بحثنا 50 فردا من المجتمع الأصلي 150 عامل الذين ينتمون الى وحدة التبريد ، وقمنا باختيار العينة عشوائيا أين وزعنا الاستبيان على 50 عامل داخل ورشات العمل .

4 - 1 : خصائص العينة :

4 - 1 - 1 : توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (01) يمثل خصائص العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	80%
أنثى	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في وحدة التبريد ، حيث تقدر نسبة الذكور 80% أي ما يعادل 40 عامل ، أما نسبة الإناث فبلغت 20% أي ما يعادل 10 عاملات .

ويعود ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث لطبيعة خصائص العمل كونه صناعي يتطلب جهدا بدنيا تعجز المرأة عن أدائه لعدم ملائمتها مع قدرتها الجسمية ، حيث ان أغلب النساء يعملن في ميادين إدارية .

4 - 1 - 2 : توزيع أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم (02) يمثل خصائص العينة حسب السن :

فئة السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	20	40%
31 - 40	19	38%
41 - 50	11	22%
أكثر من 51	0	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة هم الأكثر عدد حيث بلغوا 21 فردا بنسبة 42% ، ثم تليه فئة العمر التي تتراوح بين 31 سنة إلى 40

سنة فبلغ عدد أفرادها 18 بنسبة 36% ، أما فئة العمر البالغة بين 41 إلى 50 سنة فقد بلغ 11 فردا بنسبة 22% .

ويعود ارتفاع نسبة العينة الدين اعمارهم اقل من 30 الى رغبة المؤسسة في جذب يد عاملة جديدة من اجل تطوير المؤسسة و مواكبتها التغيرات الحاصلة .

4 - 1 - 3 : توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (03) يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
44%	22	أعزب
46%	23	متزوج
8%	4	مطلق
1%	1	أرمل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة العزاب هم الأكثر عددا حيث بلغوا 22 بنسبة 44% ثم يليهم المتزوجون حيث بلغوا 23 بنسبة 46% ويأتي بعد ذلك المطلقون ب 4 بنسبة 8% ثم الأرامل ب 1 بنسبة 1%

4 - 1 - 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (04) يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
28%	14	متوسط
40%	20	ثانوي
32%	16	جامعي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي بلغ 21 فرد بنسبة 42% وهي أعلى نسبة ، تليها فئة الجامعيين والتي يبلغ عددها 15 فرد بنسبة 30%، وفي الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 28% والتي يبلغ عدد أفرادها 14 .

4 - 1 - 5 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :

جدول رقم (05) يمثل خصائص العينة حسب الخبرة في المؤسسة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	42	84%
من 11 - 20 سنة	8	16%
من 21 - 30 سنة	0	0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن هناك عمال ذوي خبرة طويلة وآخرون ذوي خبرة قصيرة ، فالنسبة العالية هي فئة أقل من 10 سنوات والتي تقدر بـ 84% ، تليها فئة من (11 - 20) بنسبة 8% .

و يعود ارتفاع عدد العمال ذوي خبرة قصيرة لان اغليبتهم شباب.

5 - وصف أداة الدراسة :

لقد تم الاعتماد على استبيان بحث اشتمل على ثلاث أجزاء وهي كالتالي :

❖ **الجزء الأول :** ويشتمل على بيانات شخصية متعلقة بالمستجوبين من حيث الجنس والسن ، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة .

❖ الجزء الثاني : يشتمل هذا الجزء على استبيان قصد التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ، وهو يتكون من 35 بند موزع على 5 محاور وهي :

- المحور الأول (التعاون) : ويتكون من 7 عبارات والتي تحمل الأرقام التالية :
(2، 7، 12، 17، 22، 27، 32) .

- المحور الثاني (التنافس) : ويتكون من 7 عبارات وهي : (1، 6، 11، 16، 21، 26، 31) .

- المحور الثالث (التوسط) : والمكون أيضا من 7 عبارات وهي : (3، 8، 13، 18، 23، 28، 33) .

- المحور الرابع (التنازل) : ويتكون من 7 عبارات وهي : (5، 10، 15، 20، 25، 30، 35) .

- المحور الخامس (التجاهل) : ويتكون من 7 عبارات وهي : (4، 9، 14، 19، 24، 29، 34) .

وفيما يخص التنقيط ، فقد تم الاعتماد على طريقة التدرج التحميلي لليكارت LIKERT الذي وضعناه في الجدول الآتي :

جدول رقم (06) يمثل طريقة التدرج لليكارت

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الترجمة	1	2	3	4	5

❖ **الجزء الثالث :** يشتمل هذا الجزء على استبيان الاستقرار المهني قصد التعرف على مستويات الاستقرار المهني لدى عما المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ، ويكون من 24 بندا وتحمل الأرقام من 1 إلى 24 وهي : (1، 2، 3، 4، ، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24) .
أما فيما يخص التنقيط فقد تم الاعتماد على طريقة التدرج ليليكارت (LIKERT)

6 - صدق وثبات أداة البحث :

6 - 1 : صدق الاستبيان الخاص بالصراع التنظيمي :

6 - 1 - 1 - الصدق الظاهري :

بعد الانتهاء من عملية بناء استبيان البحث الخاص بالصراع التنظيمي تم عرضه على بعض أساتذة علم النفس العمل والتنظيم بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ، من أجل الحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول مضمون وشكل الاستبيان ، بالنظر إلى موضوع وأهداف وفرضيات الدراسة وكانت ملاحظاتهم جد مفيدة ، بحيث تمكنا من حذف وإضافة وتعديل بعض العبارات من الاستبيان .

6 - 1 - 2 - الصدق الذاتي : كما قمنا بحساب الصدق الذاتي من خلال تطبيق المعادلة

التالية : $\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$ ومن أجل هذا نقوم أولاً بحساب معامل الثبات من خلال (الفأ

كرونباخ) وقد قدر معامل الثبات بـ [0,84] وهو عالي وبالعودة إلى المعادلة السابقة :

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وهو معامل مرتفع $0,91 = \sqrt{0,84}$

6 - 2 : صدق الاستبيان الخاص بالاستقرار المهني :

6 - 2 - 1 - الصدق الظاهري :

لقد قمنا بعرض بنود الاستبيان والتي تتكون من 25 بند بجامعة مولود معمري بتيزي وزو من أجل الحصول على رأيهم وملاحظاتهم حول مضمون الاستبيان والبنود التي يحتويها ، وبالنظر إلى موضوع الدراسة وأهدافها والفرضيات كانت آرائهم جد مفيدة ومكنتنا من حذف وإضافة وتغيير بعض العبارات من الاستبيان .

6 - 2 - 2 - الصدق الذاتي :

قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستبيان الخاص بالاستقرار المهني من خلال مطابقة

$$\text{المعادلة: الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

أولا نقوم بحساب معامل الثبات باستخدام اختبار (الفا كرونباخ) ويقدر معامل الثبات بـ

$$[0,92] \text{ وهي نسبة مرتفعة وبالعودة إلى المعادلة السابقة : } 0,96 = \sqrt{0,92}$$

ونلاحظ من قيمة ألفا كرونباخ أنها عالية ، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج .

7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد استرجاع الاستبيان وفرزها قمنا بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات ، المتوسطات الحسابية .
- اختبار فريدمان للرتب .
- معامل الارتباط بيرسون .
- معامل ألفا كرومباخ.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل وصف جميع الخطوات التي تتم اتباعها في الجانب التطبيقي ، والتي أوصلتنا إلى نتائج يمكن من خلالها ان نتأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة .

الفصل الخامس

عرض نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضية الأولى

2. عرض نتائج الفرضية الثانية

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة

عرض نتائج البحث :

1 - عرض نتائج الفرضية الأولى :

التذكير بالفرضية الأولى :

يعد كل من التعاون ، التنافس ، التوسط ، التنازل والتجاهل من أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو .

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار "فريدمان" ،

جدول رقم (07) يمثل متوسط الرتب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

متوسط الرتب	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
3,41	- التنافس
3,13	- التوسط
2,99	- التعاون
2,83	- التنازل
2,64	- التجاهل

من خلال الجدول يظهر تطبيق اختبار فريدمان على البنود بترتيب هذه الأخيرة ، حيث جاءت البنود التي تنتمي إلى محور التنافس بالمرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره (3,41) وفي المرتبة الثانية البنود التي تنتمي إلى محور التوسط بمتوسط رتب قدره (3,13) ، ثم يليه في المرتبة الثالثة البنود التي تنتمي إلى محور التعاون بمتوسط رتب قدره (2,99) ، ثم في المرتبة الرابعة البنود التي تنتمي إلى محور التنازل بمتوسط رتب قدره (2,83) ، وفي المرتبة الخامسة البنود التي تنتمي إلى محور التجاهل بمتوسط رتب قدره بـ (2,64) .

جدول رقم (08) يمثل نتائج اختبار فريدمان .

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	العينة	K ²
غير دالة	0,05	0,10	4	50	7,585

وباعتبار اختبار فريدمان يتبع توزيع (كاف مربع) فإن (كاف²) كانت (7,585) ، وهو إحصاء غير دال عند مستوى (a=0,05) حيث قدرت الدلالة الإحصائية بـ

$$(p > 0,05 / p = 0,10)$$

ويعني أن (p=0,10) فرق أكبر من مستوى الدلالة (a=0,05)، أي أن الترتيب المقدم في الجدول رقم (08) هو ترتيب غير موضوعي وغير دال ، وعليه فإن النتائج هذا الاختبار جاءت غير مطابقة لما توقعناه سابقا .

2 - عرض نتائج الفرضية الثانية :

التذكير بالفرضية الثانية :

يتمتع عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية **ENIEM** بتيزي وزو بمستوى منخفض من الاستقرار المهني .

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام استبيان الاستقرار المهني ، وقد قسمناه إلى مستويين منخفض من (24 – 71) ومستوى مرتفع من (72 إلى 120) ، انطلاقاً من الحد الأدنى والأعلى لإجابات المفحوصين (بنود الاستبيان).

جدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار الاستقرار المهني

النسبة المئوية	التكرار	مستويات الاستقرار المهني
30%	15	مستوى منخفض من (24 - 71)
70%	35	مستوى مرتفع (72 – 120)
100%	50	المجموع

وقد بينت نتائج الاختبار أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى الاستقرار المهني مرتفع ، حيث بلغ عددهم 35 فرد بنسبة **70%** ، ثم يليه عدد الأفراد الذين تحصلوا على مستوى منخفض من الاستقرار المهني حيث قدر عددهم 15 فرد بنسبة **30%** ، ومن هنا يتضح لنا أن وجود مستوى مرتفع من الاستقرار لدى عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية **ENIEM** ولقد جاءت هذه النتائج مخالفة لتوقعاتنا السابقة .

3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة :

التذكير بالفرضية الثالثة :

هناك علاقة ارتباطيه بينأساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني ، لدى عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM .

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون،

جدول رقم (10) : يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون

معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية	مستوى الدالة (a)	الدالة الإحصائية (p)	القرار
0,82	50	0,01	0,00	دالة

من خلال الجدول وجدنا قيمة معامل الارتباط تساوي 0,82 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 إلا أن الدالة الإحصائية (p) اصغر من مستوى الدالة (a)

$$[(0,00=p) < (0,01=a) (0,82=R)]$$

وقد جاءت هذه النتائج مطابقة لتوقعاتنا السابقة التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني .

الفصل السادس

مناقشة النتائج وتفسيرها

1 . مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2 . مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3 . مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

مناقشة نتائج الدراسة :

1- مناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على انه يعد كل من التعاون والتنافس، التوسط، التنازل والتجاهل من أساليب معالجة الصراع التنظيمي، لدى عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية **Eniem**، ولقد أشارت النتائج بعد المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار **فريدمان** أن هذه الإستراتيجيات مرتبة كالتالي (التنافس ، التوسط، التعاون ، التنازل والتجاهل) ، وبعد تطبيق اختبار **(كاف مربع)** تبين لنا أن هذا الترتيب غير دال ، أي أن العمال يستخدمون هذه الإستراتيجيات لمعالجة الصراع التنظيمي ، لكن ليس بهذا الترتيب كما افترضنا سابقا و يمكن أن نفسر تباين ترتيب هذه الاستراتيجيات وفق كل منظمة من حيث الأساليب المتبعة في العمل والنظام الإداري السائد والمناخ التنظيمي أيضا في تلك المنظمات والمؤسسات .

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت هذه الإستراتيجيات في إدارتها للصراع التنظيمي ، نذكر منها دراسة **(محمد رضا 2006)** حول استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية ، وتوصل إلى أن إستراتيجية التعاون أكثر استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية ، ثم تأتي إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية المنافسة .

كذلك نجد دراسة **(أحمد يوسف ، أحمد اللوح 2008)** والتي هدفت إلى دراسة الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، حيث بينت هذه الدراسة أن هناك الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التالي : إستراتيجية التنازل ، التعاون ، التسوية ، التجنب في الأخير إستراتيجية التنافس .

في حين نجد دراسة **(ابتسام يوسف ، محمد مرزوق 2001)** ، حول إستراتيجية إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، حيث توصلوا إلى أن الإستراتيجية الأكثر شيوعا بين عينة الدراسة كانت إستراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ 80,89%، وأن هذه الاستراتيجيات مرتبة تنازليا كالتالي : التعاون ، التسوية ، التنازل ، التنافس ثم التجنب .

2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تشير الفرضية الثانية إلى أن عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية **ENIEM** بتيزي وزو تتمتع بمستوى منخفض من الاستقرار المهني ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على النسب المئوية بعد تقسيم الاستبيان إلى مستويين (منخفض ومرتفع) كما اشرنا سابقا ، وتوصلت نتائج المعالجة الإحصائية على أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الاستقرار المهني ، ما يفسر لأنه هناك أمن في المؤسسة ، وكذلك توفر الظروف الملائمة للعمل وكذا لتحقيق رضا العمال ، بالتالي تحقيق استقرارهم المهني ، ولقد جاءت هذه النتيجة مغايرة لما توقعناه في السابق ، أي أن العمال هنا يتمتعون بالاستقرار المهني بشكل مرتفع وهذه النتيجة توافق بعض نتائج الدراسات السابقة من بينها دراسة (اللوح 2008) حول الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، وتوصلت نتائجها إلى أن مستويات الصراع التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة منخفضة ، ما يعني أن العمال يتمتعن باستقرار مهني ، في حين جاءت هذه النتيجة على عكس ما توصلت إليه الباحثة (زرفاوي أمال 2014) في دراستها حول أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث بينت هذه الدراسة أن هناك عدم رضا العمال وعدم استقرارهم المهني ، وهذا راجع على غياب العدالة التنظيمية ، التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني الصراع ، عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة ، تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات وحجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع ، وهذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة وبالتالي على استقرار العمال مهنيا .

3- مناقشة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على وجود علاقة ارتباطيه بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني ، وبعد تطبيق اختبار معامل بيرسون تبين لنا أنه هناك علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني ، وقد يفسر هذا إلى أن استخدام استراتيجيات فعالة في إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى الاستقرار في العمل وشعور العامل بالرضا عن عمله أو وظيفته ، ولقد توافقت هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها (إياد إبراهيم ،خليل المدهون 2012) حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي ، حيث توصل إلى انه هناك علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من الهيكل التنظيمي (نظم وإجراءات العمل ، نمط القيادة ونمط الاتصالات) والصراع التنظيمي ، أيضاً وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من العدالة التنظيمية (الحوافز ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي ، ولعل هذه النتائج تبين أهمية توفر كل من الظروف الملائمة للعمل لتجنب الصراع وتحقيق الاستقرار المهني للعامل .

كما أشارت دراسة (أحمد بن محمد ، مهدي الخالدي 2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، على أن هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية، وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، وهذا ما قد يفسر أن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى رفع معنويات العامل ، بالتالي تحقيق استقراره ورضاه الوظيفي أو المهني .

الاستنتاج العام :

حاولنا في بحثنا هذا معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستويات الاستقرار المهني لدى عمال الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية **ENIEM** ، وكذا الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني ، بعد التطرق إلى كل جوانب الموضوع من الناحية النظرية ، قمنا بإعداد أداة البحث وتطبيقها على عينة مكونة من 50 عامل وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق **SPSS** ، وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- يعد كل من التنافس، التوسط، التعاون، التنازل، والتجاهل من أساليب إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- يتمتع عمال مؤسسة **ENIEM** بمستوى مرتفع من الاستقرار المهني.
- وجود علاقة إرتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية .

اقتراحات الدراسة:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث نقترح بعض التوصيات والاقتراحات التي تعمل من أجل الحد من الصراعات داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار المهني وهي :

1. ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من أجل تقليل حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال .
2. ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون ، والذي بدوره يعزز التعاون بروح الفريق ويحقق الاستقرار للجميع .
3. ضرورة تحقيق استخدام أسلوب التنافس ، بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض ، والتحاور من اجل الوصول للحلول الجذرية .
4. تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض ، والبحث عن حلول جذرية ، وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة بينهم .
5. العمل على طلب المساعدة من الآخرين للإيجاد الحلول .
6. الاستقرار المهني من مؤشرات نجاح المؤسسة وديمومتها ، لذا وجب على المهتمين والباحثين إعطاء أهمية كبرى لموضوع الاستقرار المهني .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1 - أحمد حسين البرعي (1942) : الوجيز في التأمينات الاجتماعية ، دار النشر العربي ، مصر .
- 2 - أحمد خاطر (2001) : مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 3 - أحمد سيد مصطفى (2000) : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، بنها ، جامعة بنها .
- 4 - أحمد صقر عاشور (1983) : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الأردن.
- 5 - أحمد كامل أحمد وآخرون (1963) : الخدمة الاجتماعية والميثاق ، المكتبة الحديثة ، القاهرة ، مصر.
- 6 - إلتون مايو ترجمة مبارك إدريس (2000) : المشاكل الإنسانية للتنمية الصناعية ، دار الفكر العربي ، الأردن .
- 7 - بديع محمد قاسم (2000) : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن .
- 8 - جيل فورد ، ترجمة أحمد زكي وآخرون (1970) : السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 9 - حسنين عبد الحميد، أحمد رشوان (2003) : علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- 10 - حسين محمود حريم (2006) : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، ط 3 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- 11 - راضي الوقفي (1998) : مقدمة في علم النفس ، ط 3 ، دار الشروق ، عمان .
- 12 - رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسير ترجما لجير الدجر ينيرج (2004) : إدارة السلوك في المنظمات ، روبرت باروت ، دار المريخ ، الرياض .
- 13 - سلمان العميان (2008) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل ن عمان .
- 14 - طارق كمال (2007) : علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- 15 - طلعت إبراهيم لطفى (1982) : علم الاجتماع الصناعي ، مكتب النشر والتوزيع ، مصر .
- 16 - عباس محمود عوص (1977) : دراسات في علم النفس الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية .
- 17 - عبد الباسط محمد حسن (1978) : التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- 18 - عبد الكريم درويش ، ليلا التكيلا (1995) : مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

- 19 - عبد المنعم عبد الحي (1988) : علم الاجتماع الصناعي الحديث ، ط 4 ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية .
- 20 - عثمان محمود الخضر (2005) : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان .
- 21 - غياث بوفلجة (2004) : ميادين التسيير البشري ، ط 2 ، دار الغرب .
- 22 - فاروق عبده فلييه ، محمد عبد المجيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان .
- 23 - فرس حلمي ، ترجمة لرونالد ي ريجيو (1999) : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان .
- 24 - كسنة أحمد (2009) : مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، ط 1 ، دار غرناطة ، الجزائر .
- 25 - كيث ديقيز ، ترجمة محمد إسماعيل يوسف (1974) : السلوك الإنساني في العمل ، دار المعرفة ، القاهرة .
- 26 - ماجدة العطية (2003) : سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان .
- 27 - محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان (2006) : الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر .
- 28 - محمد علي شهاب (1976) : السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، مصر .
- 29 - محمد علي محمد (1975) ، مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية .
- 30 - محمد قاسم القريوتي (2000) : السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط 3 ، دار الشروق ، عمان .
- 31 - محمد محمود الجوهري (2009) : علم الاجتماع الصناعي والتنظيم ، ط 1 ، دار المسرة ، عمان .
- 32 - محمد ناصر العديلي (1993) : إدارة السلوك التنظيمي ، ط 1 ، معهد الإدارة العامة ، دار مرامن .
- 33 - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد (2008) : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط 1 ، دار حامد ، عمان .
- 34 - نعيم الرفاعي (1969) : الصحة النفسية ، دراسة في سيكولوجية التكيف ، مطبعة تربيين ، دمشق .
- 35 - هاني العمري (2007) : التطور التنظيمي وإعادة التنظيم ، ط 1 .

36 - واصل جميل المومني (2006) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية ، ط 1 ، دار حامد ، عمان .

2 - الرسائل والمذكرات :

37 - ابن نوار صالح (1995) : أسباب الاستقرار في العمل الصناعي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، معهد عمان ، الأردن .

38 - شهاب أكري (2008) : إدارة الصراعات أو التعارض في المؤسسات المختلفة والمتنوعة .

<http://www.sotku> distants .net h10 :30

39 - طارق بين موسى العنبي (2006) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، مذكرة ماجستير ، مدينة الرياض ن جامعة نايف العربية للعلوم .

3 - القواميس والمعاجم :

40 - أحمد زكي بدوي (1978) : معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ن بيروت .

4 - المراجع باللغة الأجنبية :

41- Jaque Fournie et Nicole Quesdaux (1976) ,**Lutte Politique** , Institution tollot , Paris .

42 - Vouf Edmond Marquezk (1978) , **Le Bilan Social** ,**L'homme** ,**L'entreprise** ,La Cité .

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة

تحية طيبة وبعد،

سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل...

في اطار انجاز بحث علمي لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، رجاء اجابتكم بوضع علامة (x) أمام الوضع الذي يعبر عن رأيكم، مع العلم انه لا يوجد اجابة صحيحة او خاطئة بل ما يناسبكم.

كما تحوي هذه الاستمارة ثلاث محاور، الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملؤها بعناية ونحيطكم علما بأن معلوماتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

المحور الأول:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:.....سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الحالة الاجتماعية:

اعزب متزوج مطلق أرمل

الأقدمية:سنة

المحور الأول: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أنا حازم في متابعة أهدافي بالعمل					
2	أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين					
3	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل العمل					
4	أتقادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة					
5	أحاول ارضاء مشاعر الآخرين					
6	أرغب في تحقيق اهدافي على حساب باقي العمال					
7	أسعى باستمرار على مساعدة الآخرين في ايجاد حلول للمشاكل					
8	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها					
9	أحاول عمل أي شيء ضروري لتقادي التوتر غير مرغوب					
10	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين					
11	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري					
12	أطرح ما لدي من أفكار واطلبمن الآخرين ان يطرحوا ما لديهممن افكار					
13	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي					
14	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة اخرى					
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن اختلف معهم في العمل					
16	أحاول ان أبين للآخرين المنطلق والفائدة من موقفي					
17	أضع أهدافا مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع					

					أحاول مراعاة مزج الارباح والخسارة حتى يستفيد الجميع	18
					أشعر ان الاختلافات لا تستحق دائما القلق والاهتمام	19
					أحاول أن لا أخرج مشاعر الأشخاص الآخرين	20
					احاول اقناع الاخرين بمزايا موقفي	21
					أحاول ايجاد مواقف تحقق الريح لي وللآخرين	22
					أحاول ايجاد موقف توفيقني بيني وبين الآخرين	23
					أتجنب في بعض الحيات اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	24
					أدع الاخرين يحتفظون بوجهات نظرهم غذا كان ذلك يسعدهم	25
					في بعض الأحيان أدع الاخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة	26
					أشارك مع زملائي في وضع الخط والبرامج لمواجهة الصراع	27
					أحاول جعل الاخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف	28
					أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	29
					لا اتمسك برأي في القرارات المهنية	30
					أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغانر المؤسسة نهائيا	31
					أقوم باشتراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها	32
					أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الامكانيات المتاحة	33

					أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما	34
					إذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له احاول تحقيق رغباته	35

المحور الثاني: الاستقرار المهني

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية					
2	أنا راضي عن عملي في مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)					
3	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامى مؤسسة (ENIEM)					
4	أعتر بجو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة					
5	أعتر نفسي فردا مهما في مؤسسة (ENIEM)					
6	أحس بالاستقرار النفسي الاجتماعي بمؤسسة (ENIEM)					
7	لن اتخلى عن العمل بمؤسسة (ENIEM)					
8	العمل بالمؤسسة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية					
9	التحق بالمؤسسة في الوقت المحدد لبداية العمل					
10	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على اكمل وجه					
11	أفكر في التغيب عن العمل					
12	أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة					
13	أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج ذلك					
14	أسعى للحصول على العطلة المرضية					
15	أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل					
16	أزيد الأوقات الاضافية لإكمال مهامى المختلفة					
17	مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال في المؤسسة					
18	أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية					
19	أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية					

					والتكوينية التي تنظمها المؤسسة	
					أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية	20
					أملك الثقة في قدراتي وكفاءتي المهنية	21
					أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي	22
					لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالمؤسسة	23
					عملي بمؤسسة (ENIEM) منحني مكانة اجتماعية مرموقة	24

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
confli	124,82	16,411	50
stabilité	83,24	15,398	49

Corrélations

		confli	stabilité
confli	Corrélation de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	49
stabilité	Corrélation de Pearson	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	49	49

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
confli	124,82	16,411	50
stabilité	83,24	15,398	49

Corrélations

		confli	stabilité
confli	Corrélation de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	49
stabilité	Corrélation de Pearson	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	49	49

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	35

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	98,0
	Exclu ^a	1	2,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	24