

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي - من وجهة نظر الأساتذة

دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالب:

تحت إشراف الأستاذ:

هريكش عبد الجليل

د/ صيفور سليم

لجنة المناقشة

1- مشرفا ومقرا.....

2- رئيسا.....

3- عضوا مناقشا.....

السنة الجامعية 2015/2014

شكر و عرفان

بإذن ذي بدء أشكر حبيبي وصديقي الذي لم يتركني رغم بعدي عنه، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين-أطال الله في عمرهما- على ما قدّماه لي في سبيل الوصول إلى هذه الدرجة العلمية، وعلى ما تحملاه من صعاب وصبر على مشقات الحياة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة الدكتور: " صيفور سليم " الذي كان خير سند لي من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة، وعلى صبره معي، كما لا أنسى الأستاذ "عباسي اليزيد" الذي أفادني هو الآخر بنصائحه.

و أشكر كذلك موظفات المكتبة و كل من ساهم في اتمام هذه الدراسة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود إلى:

الوالدين الكريمين، إلى إخوتي و

إخواتي، إلى كل أصدقاء الجامعة،

وخاصة بوطاجين سيف الدين، بن

حميميد صالح، نويصر حمزة، علبوة

محمد، نوراي حسين ، سلامة مراد

،حنان، زينب، كنزة، ايمان، نورة،

هندا... كما لا أنسى زملاء و زميلات

الدراسة، إلى أساتذة قسم علم الاجتماع

الباحث: هـ. عبد الجليل

رقم الصفحة	محتويات الدراسة
	شكر و عرفان
	إهداء
01	محتويات الدراسة
04	مقدمة
	الجانب النظري
06	الفصل الأول: إشكالية وموضوع الدراسة
08	1. إشكالية الدراسة
09	2. فروض الدراسة
10	3. أهداف الدراسة
10	4. أهمية الدراسة
11	5. مفاهيم الدراسة
12	6. الدراسات السابقة
28	مراجع الفصل
30	الفصل الثاني: الثقة التنظيمية
32	تمهيد
33	1. تعريف الثقة التنظيمية
35	2. أهمية الثقة التنظيمية
35	3. خصائص الثقة التنظيمية
36	4. أنواع الثقة التنظيمية
38	5. مكونات الثقة التنظيمية
38	6. أسباب غياب الثقة التنظيمية
39	7. آثار الثقة التنظيمية
41	خلاصة الفصل
42	مراجع الفصل
44	الفصل الثالث: الصراع وأساليب إدارته في المنظمة
46	تمهيد
47	1. مفهوم الصراع التنظيمي
49	2. خصائص الصراع التنظيمي

50	3. مستويات الصراع التنظيمي
53	4. أسباب الصراع في المنظمات
56	5. مراحل الصراع التنظيمي
60	6. آثار الصراع التنظيمي
61	7. إدارة الصراع التنظيمي
65	8. نماذج إدارة الصراع التنظيمي
69	9. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
75	10. الاتجاهات النظرية المفسرة لإدارة الصراع
79	خلاصة الفصل
80	مراجع الفصل
84	الفصل الرابع: مؤسسة الجامعة
86	تمهيد
87	1. مفهوم الجامعة
88	2. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية
91	3. خصائص الجامعة
91	4. أهداف الجامعة
92	5. وظائف الجامعة
95	6. الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية
97	خلاصة الفصل
98	مراجع الفصل
	الجانب التطبيقي
99	الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة
100	تمهيد
101	1. حدود الدراسة
103	2. مجتمع البحث وعينته
104	3. خصائص عينة الدراسة
106	4. منهج الدراسة
106	5. أدوات جمع البيانات
108	6. أساليب المعالجة الإحصائية

108	7. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات
115	8. النتائج العامة للدراسة
115	اقتراحات الدراسة
116	خاتمة
117	قائمة المراجع
123	الملاحق
	ملخص الدراسة

تعمل المنظمات على تحقيق أهدافها واستمرارها، لكن تحقيق هذه الأهداف يرتكز أساسا توفرها على أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء للعمل فيها، فالموارد البشرية هي المحرك الأساسي لفعالية ونجاح المنظمة أو فشلها، والمنظمة يقع على عاتقها توفير مناخ وجو من الثقة المتبادلة بين مختلف مكونات بنائها الداخلي. وعليه فمنظمات اليوم من أجل تحقيق أهدافها بفعالية أصبحت تعتمد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة.

وقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية من بين المواضيع التي تحظى بالاهتمام والدراسة من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، ويعود السبب في ذلك إلى الأهمية التي تحملها الثقة التنظيمية وعلاقتها بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي لها هي الأخرى تأثير على نجاح وفعالية المنظمة.

ومن بين هذه المتغيرات متغير الصراع الذي يعد ظاهرة حتمية الحدوث في كل المنظمات، والصراع يحدث نتيجة الاختلاف في الاتجاهات، الأهداف، القيم، الأدوار كل هذه الاختلافات تسبب عدم التوافق مما يؤدي إلى التوتر وتآزم العلاقات سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي الذي يشكل لنا في الأخير صراع. ومن هنا ونظرا لحتمية حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فإن إدارتها تتطلب توفر مهارات واستراتيجيات فعالة لدى إدارة الجامعة التي يتعين عليها اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع وفق خصائص الصراع ومسبباته، ومستوى الصراع القائم ووفق الظروف المحيطة، وبما يحقق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

ويكتسي موضوع الدراسة "الثقة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي" أهمية كبيرة، لأنه يسلط الضوء على أحد المجالات الحيوية داخل أي منظمة (الثقة، الصراع)، وتزداد أهمية الموضوع من خلال الهدف الرئيسي التي تسعى الدراسة إلى معرفته والمتمثل في دور الثقة التنظيمية في نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي.

وقد جاءت هذه الدراسة في جانبين: الجانب الأول نظري و الثاني تطبيقي، وتضمن الجانب النظري فصلا تمهيديا تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة، أهميتها، أهدافها، مفاهيمها الإجرائية، فروض الدراسة، مع التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، الى جانب ثلاثة

فصول أخرى، بحيث يتناول الفصل الثاني موضوع الثقة التنظيمية، من خلال تحديد مفهوم الثقة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، ثم تطرقنا إلى مكونات الثقة التنظيمية، أسباب غياب الثقة التنظيمية، وختمنا الفصل بآثار الثقة التنظيمية.

ويتضمن الفصل الثالث موضوع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من حيث تعريف الصراع التنظيمي، خصائصه، مستوياته وأسبابه، مراحل الصراع وآثاره، تعريف إدارة الصراع التنظيمي، نماذج إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخيرا الاتجاهات النظرية المفسرة لإدارة الصراع التنظيمي.

أما الفصل الرابع فيخص موضوع مؤسسة الجامعة من حيث التعريف بالجامعة، نشأة وتطور الجامعة الجزائرية، خصائص الجامعة، وظائفها وأهدافها، وأخيرا الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية.

وأخيرا الفصل الخامس والذي يتضمن الجانب التطبيقي حيث يحتوي على حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، خصائص عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الاحصائية، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات، وأخيرا النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

الفصل الأول

الفصل الأول

الفصل الأول

1- إشكالية الدراسة

2- فروض الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

مراجع الفصل

الإشكالية:

تعتبر الجامعة وحدة اجتماعية، إذ يشكل الإنسان العنصر الأهم فيها باعتباره الفاعل والمحرك الأساسي لباقي الأجزاء والأنساق الأخرى في البناء الكلي للجامعة، فهو يعبر عن حيويتها وتفاعلها، والجامعة تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة ومعقدة بين أعضاء التنظيم بعضهم ببعض تجمعهم مصالح مشتركة ومتباينة سواء كانت مصالح تنظيمية أو شخصية، والاختلاف في المصالح بالإضافة لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والثقافية من جهة، ولكون الفرد يؤدي العديد من الأدوار في آن واحد من جهة أخرى، سوف يؤثر مع مرور الوقت على ديناميكية وفعالية المنظمة نتيجة قيام صراعات تمس كافة مستوياتها وبنائها الداخلي.

فالجامعة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر، فهي وإن كانت تنظيماً موجهاً نحو تحقيق غايات وأهداف معلومة ومحددة، إلا أن الخلل وارد الحدوث في أحد الأنساق الفرعية للبناء الكلي لهذا التنظيم، وما على المنظمة إلا محاولة التكيف مع الوضع الراهن من أجل البقاء والاستمرار، وهذا لأن الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية وحتمية لا يمكن تجنبها.

ومادام الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية الحدوث في الجامعة، كان لزاماً على الإدارة التعرف عليها وتشخيصها ومحاولة معالجتها، من خلال البحث والتحري عن شروطها وأسبابها الحقيقية والواقعية وبالتالي معرفة أساليب ومهارات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بفعالية وكفاءة، وتغيير منحنى الصراع نحو الإيجاب بما يخدم أهداف المنظمة أي جعله صراع بناءً يحافظ على تماسك المنظمة وبقائها.

فالمشكلة ليست في بروز وحدوث الصراعات داخل الجامعة، وإنما المشكلة والصعوبة تكمن في كيفية إدارة الصراع التنظيمي، بحيث تكون إدارة الجامعة قادرة على خلق توليفة تكيفية لمصلحتها، وبما يخدم أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع التنظيمي المحافظة على التوازن العام للبناء التنظيمي، فعندما يزيد الصراع عن الحد المرغوب ويشكل بذلك خطراً حقيقياً على التنظيم، استدعى الأمر من الإدارة استخدام وإتباع أساليب للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وفق خصائص ترتبط بالدرجة الأولى بإدارة الجامعة، وتتماشى هذه الأساليب والاستراتيجيات مع نوع وخصوصية الصراع التنظيمي، لذلك نجد أن بعض الدراسات والبحوث دلت على أن المديرين يمضون وقتاً معتبراً في القيام بمهمة إدارة الصراع والاستفادة من ذلك إيجاباً لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها، فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين

في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية. (شلابي، 2011، ص12).

ولإدارة الصراع التنظيمي يتطلب الأمر توفر مجموعة من العوامل نجد الثقة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي على اعتبار أن الثقة تلعب دورا هاما في استمرار المنظمة وتحقيق أهدافها، فتحقيق هذه الأهداف مرتبط بمدى توفر أفراد يمتلكون ثقة للعمل فيها، وتقع على المنظمة مسؤولية توفير متطلبات بناء الثقة على مستوى بنائها الداخلي، فالثقة التنظيمية مطلب وعامل أساسي يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة.

ومن هنا تبلورت فكرة البحث المتعلقة بدراسة دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية وعليه فالتساؤل الرئيسي:

❖ ما دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة ؟
وتفرعت عنه تساؤلات منها :

1- ما مستوى الثقة التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة ؟

2- ما مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة ؟

3- هل المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يؤدي إلى فعالية أسلوب التفاوض لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة؟

4- هل تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يساهم في دعم أسلوب التعاون من وجهة نظر الأساتذة ؟

2- فروض الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة وأربع فرضيات فرعية، وتمثلت في:

الفرضية العامة:

• تلعب الثقة التنظيمية دورا هاما في نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- مستوى الثقة التنظيمية مرتفع في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة.
- 2- مستوى الصراع التنظيمي منخفض في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يؤدي إلى فعالية مهارة التفاوض من وجهة نظر الأساتذة.
- 4- تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يساهم في دعم أسلوب التعاون من وجهة نظر الأساتذة.

3- أهداف الدراسة:

الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها هي:

- التعرف على مستوى وإبعاد الثقة التنظيمية في الجامعة الجزائرية.
- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية.
- معرفة مدى تقبل الأساتذة للأساليب المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية وتقييمها.
- إبراز أهمية توفر مناخ من الثقة في الجامعة، ومعرفة دور الثقة المتبادلة في إدارة الصراع التنظيمي.
- تقديم توصيات تفيد المسؤولين وتساعدهم في تحسين أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

4- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أصالة الدراسة من حيث موضوع أو ميدان الدراسة، حيث تعتبر من الدراسات النادرة التي تبحث في دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي عامة وجامعة جيجل خاصة.
- إن معرفة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تشخيص ممارساتها الإدارية مع الأساتذة، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير تلك الممارسات، وتهيء الظروف الملائمة للأداء الفعال، وكذلك لرفع مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في العمل من خلال بناء وتعزيز الثقة، والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من قبل الجامعة.

• إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الثقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، كما تشكل الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء دراسات معمقة حول الثقة، وفتيات إدارة الصراعات التنظيمية.

5- تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

تلعب المفاهيم دوراً أساسياً في أي دراسة وبحث علمي، فتحديد المفاهيم يتم في ضوء القضايا التي تطرحها والمعاني والدلالات التي تحملها "عملية تحديد المصطلحات ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف وتستعرض كيفما اتفق عليها بل يجب اعتماد وتحديد منهجية ملائمة لها " (دليو، 1997، ص30) ، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه من معاني (عقيل، 1999، ص5).

والمفاهيم التي تشكل مرتكزات هذه الدراسة هي:

(1) المقصود بالثقة التنظيمية: في هذه الدراسة: بأنها حالة نفسية تبادلية تحمل في طياتها توقعات إيجابية اتجاه الجامعة بصفة عامة وأعضاء الجامعة خاصة ومن مظاهر الثقة التنظيمية التشاركية في اتخاذ القرارات تدفق المعلومة وسهولة الاتصال، الروح المعنوية العالية، والتناغم والتعاون بين أفراد الجامعة.

(2) ويقصد بالصراع التنظيمي: بأنه خلاف وتعارض داخل الجامعة سواء ما بين الأفراد أو الجماعات، أو ما بين المستويات التنظيمية، بحيث يسعى كل طرف إلى عرقلة أهداف ومصالح الطرف الآخر، ويكون الصراع نتيجة تداخل أو غموض في الصلاحيات والمسؤوليات، محدودية الموارد، اختلاف الأهداف صعوبة الاتصالات، مما يؤدي إلى تعطيل نشاط الجامعة .

(3) ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي: بأنها عملية ذات بعد مهاري واستراتيجي تهدف إلى تشخيص مواطن وأسباب الصراعات التنظيمية، ثم تقديم علاج واقتراحات لها، وهذا بالاعتماد على فنيات، أساليب أو استراتيجيات بهدف إدارة الصراع وجعله صراع بناء وفي خدمة الجامعة.

(4) ويقصد بالجامعة: بأنها مؤسسة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يعملون على تحقيق أهدافها التي أنشأت لها من نشر العلم والمعارف وكذلك تكوين أفراد مؤهلين لقيادة وتنمية المجتمع.

6- الدراسات السابقة:

يعدّ كل من موضوع الثقة التنظيمية وموضوع الصراع التنظيمي، وإدارته من المواضيع التي اهتم بها الباحثون، لذلك نجد الكثير من الدراسات التي تناولت هذه المواضيع، لكن لم نجد دراسات تناول العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

لهذا صنفنا الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت الثقة التنظيمية من جهة، والدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى:

6-1- دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية:

6-1-1- الدراسات العربية:

6-1-1-1- دراسة البدراني(2010) بعنوان: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين

في المنظمات الأمنية.

أجريت الدراسة على عمال تفتيش المسافرين بالمطارات الدولية في السعودية، هدف الدراسة الأساسي هو محاولة معرفة علاقة إدراك فرق التفتيش الأمن بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم، أما الأهداف الفرعية فتمثلت في: التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث، التوزيع الإجراءات والتعاملات، التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين لدى العاملين اتجاه النفس، الزملاء، والمشرفين والإدارة، وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) والتنظيمية (الرتبة، سنوات الخبرة، المهارة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة: تشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالتفتيش الأمني لصالات المغادرة بالمطارات السعودية الدولية الكبرى والتي شملت 3 مطارات والتي تضم 1450 مفتش ومفتشة.

وكان حجم العينة العشوائية هو 305 مفردة وهي عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج منها:

* أن درجة إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.

* ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم —: النفس، الزملاء، المشرف. رغم ميلهم إلى الحياد اتجاه بُعد الثقة بالإدارة العليا.

وأظهرت الدراسة أن بعد عدالة التعاملات هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديمغرافية بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاولة الدراسة وأبعادها.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم. (البدراي 2010)

اهتم الباحث في هذه الدراسة بإيضاح العلاقة بين مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم بأبعادها المختلفة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم. وجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في متغير الثقة التنظيمية، لكن الاختلاف هو ميدان وعينة الدراسة.

6-1-1-2- دراسة الزهراني: (2012) بعنوان: الثقة التنظيمية لدى مدبري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي.

هدفت الدراسة إلى تحليل و قياس مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف، وإيضاح طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي، وكذلك طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم.
- كلما تحسن مستوى الثقة الجانبية للمديرين كلما تحسن مستوى القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم. (الزهراني، 2012)

ركّز الباحث في دراسته على تحليل وقياس مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي لدى مدراء المدارس الثانوية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من مستوى الثقة

والسلوك الإداري الإبداعي، وما يعاب على هذه الدراسة هو تركيزها على عينة المدراء وإهمال وجهة نظر الأساتذة وموظفي الإدارة في هذه المدارس، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تهتم بمعرفة الثقة التنظيمية وتختلف في عينة الدراسة والتي تركز على وجهة نظر الأساتذة على مستوى الجامعة.

6-1-1-3- دراسة البكار (2012): مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من 377 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

* أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسط بشكل عام.

* أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً بشكل عام.

* وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية العامة ومستوى الثقة التنظيمية.

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة والمؤهل العلمي (البكار، 2012).

اهتمت الدراسة بالكشف عن العلاقة ما بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها المدراء بالمدارس الثانوية العامة ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية، إضافة إلى هذا لم توضح الباحثة العلاقة بدقة بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية.

6-1-1-4- دراسة كلاوي (2013): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين، التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، التعرف على

تأثير متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) في آراء المدرسين حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث وجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 438 مدرسا ومدرسة وتم اختيار أفراد العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

*توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعا لمتغير الخبرة و متغير المؤهل العلمي.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للأداء المدرسي وأبعاده الفرعية تبعا لمتغير الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تبعا لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ركّز الباحث على الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي لأي المدرسين في المدارس العامة وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين كل من الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، كما ركز الباحث أيضا على المتغيرات الديموغرافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى بالأداء المدرسي دون أن يوضح علاقة كل متغير ديموغرافي بالثقة التنظيمية والأداء في نفس الوقت، كما أهمل الباحث المتغيرات التنظيمية والتي تعتبر أكثر تأثيرا من العوامل الديموغرافية.

يتضح من خلال عرض الدراسات العربية السابقة أن هذه الدراسات قد اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى دراستها واتفقت في ميدان الدراسة وهو المدرسة ماعدا دراسة البدراني التي أجريت في المطارات، كما أن هذه الدراسات اختلفت في متغيرات الدراسة مع ربطها بمتغيرات أخرى فأحيانا نجد الثقة التنظيمية متغير تابع كما في دراسة البدراني والبخار، و متغير مستقل في كل من دراسة الزهراني والكلوي، كما اختلفت هذه الدراسات من حيث حجم العينة واعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج أغلب الدراسات أنه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها في كل دراسة.

6-1-2-1-دراسة فجلستاد(1990): بعنوان العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة، وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم من جهة ثانية، وقد شملت عينة الدراسة 100 مدرسة من مدارس ولاية ويسكونسين WISCONSIN في الو. م. أ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم سواء أكان هذا السلوك اعتباريا (مهتما بالعاملين) أو سلوكا مهتما بالعمل.

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة المديرين بالمشرفين والالتزام التنظيمي وبين مستوى السلوك القيادي المتسم بالاعتبارية، وبشكل محدد فإن المستويات العالية للسلوك القيادي المتسم بالاعتبارية قد أدت إلى مستويات عالية لثقة المديرين بالمشرفين ومستويات عالية للالتزام التنظيمي. (البكار، 2012، ص34).

رَكَزَ الباحث على دراسة العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس وبين السلوك القيادي للمشرفين، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الثقة والالتزام لدى المدير تأثير على السلوك القيادي للمشرف عليهم، لكن الباحث لم يشر إلى تأثير المشرفين على المدراء بناء على متغير الثقة خصوصا.

6-2-2-1-دراسة بوسمان(1991): تأثير موثوقية المدير ومشاركة المعلم بصنع القرار في ثقة

أعضاء التدريس.

قام بوسمان بدراسة هدفت إلى تحديد تأثير موثوقية المدير ومشاركة المعلم بصنع القرار في ثقة أعضاء التدريس، وقد اشتملت عينة الدراسة على 254 معلما في كلية مقاطعة 'كنت' KENT في الو.م.أ وقد تبين من نتائج تحليل التباين واختيار شيفيه SCHEFFE ما يلي :

* تزداد الجوانب المختلفة لثقة أعضاء التدريس كلما زادت المشاركة في صنع القرار ومستوى التنسيق اليومي وموثوقية المدير.

* كانت لمستويات موثوقية المدير المدركة تأثيرات إيجابية مختلفة على جميع جوانب ثقة هيئة التدريس وهذا التأثير راجع إلى وجود مستوى من التنسيق اليومي، ففي الوقت الذي يؤدي فيه المستوى المتدني من موثوقية المدير مع وجود مستوى من التنسيق اليومي إلى تدني ثقة هيئة التدريس بالمديرين، فإن المستوى

المتوسط من موثوقية المدير مع وجود مستوى من التنسيق اليومي يعزز الثقة بالمدير، في حين لا يوجد تأثير لوجود أو غياب مستوى التنسيق اليومي عند المستويات العليا لموثوقية المدير.

* ينتج عن المستويات العالية للمشاركة في صنع القرارات ازدياد إيجابي متوسط في ثقة هيئة التدريس بالزملاء. (البار، 2012، ص 34).

اهتم الباحث بدراسة تأثير مستوى موثوقية المدير والمشاركة في القرار في ثقة أعضاء التدريس، وأظهرت الدراسة أن ثقة المديرين تزداد كلما كان أهم هامش من المشاركة في وضع القرارات والتنسيق بينهم وبين المدير، لكن الباحث لم يتطرق إلى تأثير انخفاض ثقة هيئة التدريس على ثقة المدير ومسألة صنع واتخاذ القرارات والتنسيق فيما بينهم.

6-1-2-3- دراسة ريميل(2002): بعنوان الثقة القيادية والتحديد التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى فحص عملية بناء ثقة الموظف في سياق تأثيرها في سلوكيات وممارسات القادة خلال فترة التجديد التنظيمي، وفيه تم تطبيق تحليل ثانوي على بيانات استبانة الموظفين بهدف تحديد مجموعات القادة ذوي الثقة العالية والمتدنية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

* أن قادة الثقة العالية كانوا يقومون بممارسات لبناء الثقة التنظيمية أكثر من هو عليه لدى قادة الثقة المتدنية.

*أوضحت الدراسة تفاصيل عن عناصر المقدررة على المشاركة، والممارسات المرتبطة بالتكافؤ، وكانت ممارسة دعم المشاركة تتألف من نشر المعلومات، وتحديد القضايا، وحل المشكلات ووضع القرارات والتخطيط المستقبلي، وكانت عملية بناء الثقة تعتمد على تحديد أطر المساءلة الواضحة، والتقييم وتوفير التغذية العكسية، وتحديد مهام الكادر وتدريبهم والإشراف عليهم، وكان التكافؤ يتجسد من خلال التناغم في المواقف والتقييم العادل والدعم المهني، والممارسات العادلة في تحديد الرواتب.

* وتشير مدلولات الممارسة إلى ضرورة تطوير القادة فيما يتعلق بالممارسات التي تدعم مستويات عالية من الثقة. (البدراني، 2010، ص ص 89-90).

اهتم الباحث في دراسته على موضوع بناء الثقة داخل المنظمة من قبل المدير، من خلال مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية والسلوكية، لكن الباحث لم يبين أثر بناء الثقة من قبل المدير على الموظفين، كما أهمل الباحث أيضا متغير التجديد التنظيمي، ولم يوضح العلاقة بين كل من متغيرات الدراسة خاصة بين الثقة والتجديد التنظيمي.

والملاحظ من الدراسات الأجنبية السابقة هو اختلاف في الأهداف بصورة عامة، وكذلك ميدان الدراسة فدراسة ريميل أجراها في منظمة خدمية وعينة الدراسة شملت على الموظفين، في حين أن ميدان الدراسة كان المدرسة لدى كل من دراسة فجيلستاد وبوسمان وأجريت الدراستان على عينة من المدراء، كما اختلفت الدراسات في الربط بين متغيرات الدراسة وأهملت الدراسة على العموم دور وأهمية الثقة داخل التنظيم.

6-2-2- الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

6-2-1- الدراسات الجزائرية:

6-2-1-1 - دراسة ناصر قاسيمي (2005) بعنوان: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري.

أجريت الدراسة بالجماعات المحلية بالجزائر، هدفت الدراسة في الأساس إلى البحث ومحاولة معرفة أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية في التنظيمات الإدارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الاستمارة لجمع المعلومات، وعلى عينة عشوائية تكونت من 202 موظف حيث 51 من التقنيين و151 اداريين، واستعمل الباحث كذلك تقنية المقابلة مع 14 مسير.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

* تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم مما يؤثر على فعالية التسيير.

* وجود عوامل تزيد من التوتر لدى الموظفين كالتسرع في إصدار القرارات، ضعف قنوات الاتصال، قلة العدالة.

* التعاون مع الموظفين يكون على أساس تبادل المصالح وضمن علاقات الولاء المختلفة.

* الصراع عامل ديناميكي داخل التنظيم ويظهر نتيجة تعارض مصالح العصبية المختلفة القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم اجتماعية (قاسمي، 2005).

تهم الدراسة بمعرفة موضوع الصراع التنظيمي وعوامل وأسبابه وحصرها الباحث في أنماط سلوك رسمية وغير الرسمية، وأوضح الباحث تأثير الصراع على الفعالية والتسيير في التنظيم الإداري، كما تطرق الباحث إلى أهم أساليب إدارة الصراع وهما أسلوبا التفاوض والتعاون، تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تعالج موضوع الصراع التنظيمي وكذلك اعتمادها كل من استراتيجية التفاوض والتعاون لإدارة الصراع.

6-2-1-2-6 دراسة شنه محمد رضا (2006): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبعها أطراف الصراع في التعامل معه، وكذلك إبراز ميزة هذه الاستراتيجيات وأثارها الإيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل، شملت الدراسة 6 مؤسسات صناعية في عدة مدن، وأجريت الدراسة على عينة عرضية بلغت 53 عاملا من أعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذين يتراوح سنهم ما بين (25-36 سنة)، احتوى الاستبيان على 30 عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية: التعاون، التنافس والتجنب، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب الثلاثة على الترتيب الآتي من حيث مدى تطبيقها داخل المؤسسة، التعاون، التجنب، التنافس. (شنه، 2006).

اهتم الباحث في هذه الدراسة بالاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة الصناعية الجزائرية لإدارة الصراعات التنظيمية وأي من هذه الاستراتيجيات أكثر فعالية من غيرها، ركز الباحث على ثلاث استراتيجيات هي استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، والتجنب، تلتقي هذه الدراسة مع دراستي في كونها تهتم بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وخاصة استراتيجية التعاون.

6-3-1-2-6 دراسة سلامنة محمد (2011) بعنوان: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة الموجودة بين الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الوقوف على مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك التعرف على أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وإبراز العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، حيث قسم الباحث الاستمارة إلى جزأين جزء موجه للعمال للتعرف على مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، وعلاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي، وجزء ثاني للمسؤولين الإداريين لمعرفة الأساليب التي يعتمدون عليها لإدارة الصراع التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

* وجود الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات.

* أظهرت الدراسة أن الإدارة تعتمد على أسلوب التكامل بكثرة في إدارة الصراعات التنظيمية.

* أكدت الدراسة أن الصراعات التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي مهما كان نوع ومستوى الصراع التنظيمي ، حيث كانت العلاقة سلبية في حالة انخفاض أو ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي ، وإيجابية في حالة المستوى المعقول للصراع التنظيمي. (سلامنة، 2011).

عالجت الدراسة العلاقة بين كل من متغيري الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وأهم الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة في معالجة ظاهرة الصراع التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب التكامل، تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة التعرف على مستوى الصراع التنظيمي وأهم الأساليب المتبعة من قبل الإدارة في فهم الظاهرة ومعالجتها.

هناك شبه تطابق بين الدراسات الجزائرية من حيث مضمون وأهداف الدراسة حيث هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على مصادر الصراع، مستوى الصراع وأهم الأساليب المتبعة من قبل الإدارة في سبيل معالجة الصراع، واستخدم كل باحث المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسات في أن أفضل استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي هي استراتيجية التعاون، أما أدوات جمع المعلومات فكان هناك اختلاف بين الدراسات حيث أن قاسيمي في دراسته اعتمد على المقابلات، أما دراسة كل من شته وسلامنة على الاستبيان، أما نقاط الاتفاق بين هذه الدراسات ودراستنا هو دراسة موضوع الصراع،

ومحاولة التعرف على أسبابه ومستوياته وأهم أساليب إدارته، وكذا اعتماد أسلوب التعاون أو التكامل كأهم مهارات إدارة الصراع، أما أوجه الاختلاف فتكمن في ميدان الدراسة، فدراسة كل من شنه وسلامنة أجريت في المؤسسة الاقتصادية الصناعية ودراسة قاسيمي في الجماعات المحلية ذات الطابع الإداري والتي تقترب نوعاً ما من دراستنا من حيث نشاط المؤسسة الإدارية والخدمية وهي مؤسسة الجامعة.

كما أنه في دراستنا ربطنا موضوع الدراسة إدارة الصراع التنظيمي بالمتغير المستقل الثقة التنظيمية وهذا بهدف التعرف على دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

6-2-2- الدراسات العربية:

6-2-2-1- دراسة خالد بن عوض بن مستور الثبيتي (2005): إدارة الصراع التنظيمي في غدارات

التربية و التعليم للبنين من وجهة نظر القاديين في تلك الإدارات.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي داخل إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية وأنواعه والاستراتيجيات المتبعة من قبل القادة للتعامل معها، ومدى فاعلية هذه الاستراتيجيات، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 495 فرداً منهم 43 هم مدرّاء العموم لإدارات التربية والتعليم للبنين لجميع محافظات المملكة و86 مساعد مدير عام و186 مدير إدارة و180 رئيس قسم وتم توزيع الاستمارة على كل واحد منهم وتم استعادة 272 استمارة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

* أهمية الدور الذي يؤديه مدير التربية والتعليم في إدارات الصراعات التنظيمية داخل إدارة التربية والتعليم مهما كان نوع وحجم الصراعات.

* كشفت الدراسة عن وجود صراعات سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

* تبين أن أسباب الصراع في إدارة التربية والتعليم متنوعة وأكثر الأسباب شيوعاً هو قلة التعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

* تبين أن استراتيجيات إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم بشكل عام هي استراتيجية التعاون، وأكد أفراد العينة عدم جدوى استراتيجية التنافس أو استراتيجية التجنب. (الثبيتي، 2005).

إهتم الباحث بدراسة الصراع التنظيمي وأسبابه وأهم الاستراتيجيات التعامل معه في إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة والإداريين فقط، وأهملت وجهة نظر المعلمين، وأظهرت الدراسة أن أهم استراتيجية لإدارة الصراعات التنظيمية هي استراتيجية التعاون لدى مجمل أفراد عينة الدراسة، تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا نوعاً ما في ميدان الدراسة، وكذلك في محاولة معرفة أهم استراتيجيات وأساليب إدارة الصراعات التنظيمية.

6-2-2-2-2-دراسة سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة(2008): إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالسعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته بصفة عامة وأساليب إدارة الصراعات التنظيمية التي يعتمدها مدير المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بصفة خاصة، وتقديم تصور مقترح لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بالاعتماد على نتائج الدراسة، واقتصرت الدراسة على المديرين والمعلمين خلال العام الدراسي 2006/2005، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالسعودية وبلغ مجموع أفراد مجتمع العينة 3629، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 673 فرداً منهم 85 مديراً و588 معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* يعد أسلوب التعاون الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية، ثم أسلوب الحل الوسط حيث يستخدمان بدرجة عالية، وأسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة وأسلوب السلطة وفي المرتبة الأخيرة أسلوب التجنب.

* تمارس الأساليب التالية: المجاملة، استخدام السلطة والتجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية .

* لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم بدرجة ضعيفة من قبل مديري المدارس الثانوية.(النملة، 2008).

ركّز الباحث في دراسته على التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته المعتمدة من قبل مديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب المستخدم بكثرة من قبل المدراء هو أسلوب

التعاون والحل الوسط بصورة كثيرة من بين أسلوب المجاملة، استخدام السلطة وأسلوب التجنب، لكن الباحث قد أهمل وجهة نظر عدد كبير من أفراد عينة البحث المتمثلة في المعلمين، إذ أنه ركز في نتائج الدراسة على وجهة نظر المدراء مع أن عينة الدراسة تكونت في الأصل من المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية .

6-2-2-3- دراسة فاطمة بنت عليان عطية السفباني(2009) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته

بأسلوب إدارة الصراع.

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي كما يدركها أعضاء إدارة التربية والتعليم للبنات بجدة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من قسمين القسم الأول تكون من 85 قياديا وقيادية يمثلون مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني تكون من 500 موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة، واعتمدت على استبانة لجمع المعلومات وتحليلها عن طريق النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط (معامل بيرسون).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من جهة نظر القياديين جاءت بدرجة عالية وفق المحك الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جدا.

* أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت وفق المحك الذي وضعته الباحثة حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر استخداما وبدرجة عالية.

* بينت الدراسة أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة كانت كالتالي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، وأسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا، أما وجهة نظر الموظفين كانت كالتالي: أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب التعاون بدرجات متوسطة.

* أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب وبالتالي فالعلاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطية موجبة وبالتالي فالعلاقة طردية من وجهة نظر القادة أو الموظفين.

* أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات الاستجابات حول أسلوب التجنب وأسلوب التعاون من وجهة نظر القادة وفقا لمتغير الجنس، أما وجهة نظر الموظفين فقد كانت عكس ذلك.

* كما أظهرت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.50 بين متوسطات الاستجابات حول أسلوب التنافس وأسلوب التجنب وأسلوب التعاون من وجهة نظر القادة وفقا لمتغير طبيعة المؤهل وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق لمعظم هذه المتغيرات من وجهة نظر الموظفين. (السفياني، 2009).

عالجت الباحثة في هذه الدراسة العلاقة بين مستوى الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنات في جدة من وجهة نظر القادة والموظفين، حيث أظهرت الدراسة اعتماد أسلوب التعاون بشكل كبير من طرف القادة وأسلوب التجنب والتنافس بنسبة متوسطة في حين كانت الأساليب تستخدم بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر الموظفين، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين أبعاد الاتصال وأسلوب التجنب أو التنافس، وهذا سواء من وجهة نظر القادة أو الموظفين، كما أظهرت أثر بعض المتغيرات الديموغرافية كالخبرة والمؤهل والجنس على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع لدى قيادي وموظفي إدارة التربية والتعليم.

اهتمت الدراسات العربية بدراسة موضوع الصراع في إدارة التربية والتعليم، ومحاولة التعرف على أسباب حدوثه وأساليب إدارته من قبل مدراء وإداري إدارة التربية والتعليم، كما اعتمدت هذه الدراسات المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من المدراء وأعضاء الإدارة التربوية، وتولت هذه الدراسة أن الأسلوب أو الاستراتيجية الأكثر استخداما من قبل أفراد العينة هي استراتيجية التعاون، وما يعاب على هذه الدراسات هو تركيزها على فئة الإداريين وإهمال هيئة التدريس والأساتذة وانفقت هذه الدراسات مع دراستنا في اعتمادها أسلوب التعاون كأهم أساليب إدارة الصراع وكذلك تتشابه من حيث ميدان الدراسة الذي لا يختلف كثيرا عن مؤسسة الجامعة.

6-2-3- الدراسات الأجنبية:

6-2-3-1- دراسة DONOVAN(1993): أجرى دراسته في جامعات وكليات وسكنسون WISCONSON وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها

عمداء وعينة من رؤوسهم، كما هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديموغرافية لعمداء الكليات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها، وقد وجد أن هناك أثرا محدودا للخصائص الديموغرافية على استخدام أساليب الصراع وبينت أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل ثم يأتي أسلوب التسوية. (شلاي، 2011، ص21).

ركّز الباحث في دراسته على أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الجامعة من وجهة نظر عمداء الكليات وبعض رؤوسهم، ومدى فعالية هذه الأساليب في معالجة الصراع داخل الجامعة، هذه الدراسات تتطابق مع دراستنا في ميدان الدراسة، وكذلك في اهتمامها بالكشف عن أهم وأكثر الأساليب فعالية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل الجامعة.

6-2-3-2- دراسة هاموند HAMMOUD (1999): أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الو. م. أ. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع (شلاي، 2011، ص23).

اهتم الباحث بالكشف عن أنماط إدارة الصراع المفضلة لدى الموظفين في منطمتين والطلبة في جامعة واحدة، وكان النمط السائد هو النمط التكاملي كأهم نمط في إدارة الصراع التنظيمي، لكن إجراء الدراسة في جزء منها على الطلبة يخرج الموضوع نوعا ما عن إطاره التنظيمي باعتبار الطلبة يزاولون دراستهم أكثر من اهتمامهم بأنماط إدارة الصراع على مستوى الجامعة.

6-3-3-2- دراسة هنري HENRY (2009): بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى التحري عن أسباب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالإضافة إلى توضيح أثر الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي، ومن خلال مراجعة الباحث للأدب النظري المتعلق بالصراع التنظيمي وآلياته والأداء التنظيمي. حدد الباحث أسباب الصراع وأنواعه وتأثيراته، واستراتيجيات إدارته، ولتحقيق الهدف الثاني قام الباحث باختيار عينة مكونة من 131 مديرا ثم اختياريهم من الإدارات الحكومية

في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال معنويًا للصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي. (الرشيد، 2012، ص44).

ركّز الباحث في الدراسة على تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي، وعن أسباب إدارة ومعالجة الصراعات التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي.

اهتمت الدراسات الأجنبية بشكل عام بمحاولة معرفة الأساليب الأكثر استخدامًا في إدارة الصراع، إلا في دراسة هنري الذي ركّز فيها على تأثير الصراع التنظيمي على الأداء، ولم يتطرق إلى أساليب إدارة الصراع، ويلاحظ عموماً أن الأسلوب المعتمد من قبل الإدارة في كل من دراستي DONOVAN وHAMMOUD هو أسلوب التكامل والتعاون.

ركّزت مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصراع على التعرف على أسباب الصراع وأهم استراتيجيات المتبعة في إدارته وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الأسلوب الشائع في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة سواء المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية، أو متغير إدارة الصراع في إثراء المعرفة والمعلومات حول موضوع الدراسة كيفية اختيار العينة، بناء أداة الدراسة، وكذلك ساعدت الباحث في طرح التساؤلات ووضع الفروض.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث عن دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة على مستوى الجامعة الجزائرية.

مراجع الفصل الأول:

1- البدراني، حمد بن سليمان.(2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات الدولية في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- 2- البكار، أماني يوسف طالب. (2012). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، عمان، الاردن.
- 3- دليو، فضيل. (1997). أسس البحث وكيفياته في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر.
- 4- الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب. (2012). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.
- 5- كلاوي، عبد الغني محمد. (2013). الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- 6- النملة، سليمان بن براهيم. (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 7- سلامنة، محمد. (2011). الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 8- السفيني، فاطمة بني عليان. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 9- عقيل، حسين. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي، جامعة الفاتح : مكتبة مدبولي.
- 10- قاسيمي، ناصر. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 11- الرشدي، خالد بن عبد الله بريكان. (2012). دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 12- شلابي، زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (ط.1)، عمان، الأردن : دار اليازوري.
- 13- شنه، محمد رضا. (2006). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

14- الثبتي، خالد بن عوض بن مستور.(2005). إدارة لصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد

- 1: تعريف الثقة التنظيمية.
- 2: أهمية الثقة التنظيمية.
- 3: خصائص الثقة التنظيمية.
- 4: أنواع الثقة التنظيمية.
- 5: مكونات الثقة التنظيمية.
- 6: أسباب غياب الثقة التنظيمية.
- 7: آثار الثقة التنظيمية.

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

من بين أهم المواضيع التنظيمية التي يسلم عليها الضوء ضمن الحقل السوسيوتنظيمي نجد موضوع الثقة التنظيمية هاته الأخيرة التي تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين، بحيث لم تكن متداولة بشكل كبير من قبل، والثقة تعكس توقعات إيجابية للفرد اتجاه الآخرين في سلوكياتهم وأفعالهم، الأمر الذي يؤدي إلى فعالية العلاقات من جهة، وفعالية المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما جعل الثقة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة نظرا للدور الذي تلعبه داخل المنظمة، فهي تعمل على ربط أجزاء ومكونات البناء الداخلي للمنظمة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالثقة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواع الثقة التنظيمية، مكوناتها، أسباب غياب الثقة التنظيمية، وأخيرا آثار الثقة التنظيمية.

لاشك أن الثقة التنظيمية شأنها شأن المفاهيم الأخرى يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، وعلى هذا الأساس قمنا بعرض مجموعة من التعاريف لمفهوم الثقة عموماً، ومن ثم مفهوم الثقة التنظيمية.

1-تعريف الثقة التنظيمية:

1-1-الثقة

يعرف ROUSSEAN الثقة على أنها "حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استناداً إلى التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين" (التميمي، والخشالي، 2008، ص165).

ومن وجهة نظر ODOBOR فإن "الثقة بين أفراد الجماعة تشير إلى اعتقاد الفرد أو إلى الاعتقاد الشائع بين أفراد الجماعة والذي يمكن الفرد أو الجماعة من: (التميمي، والخشالي، 2008، ص166).

* إيجاد إخلاص جيد للسلوك انسجاماً مع الالتزام الضمني والصريح.

* الصدق والالتزام بكل ما يتم التفاوض عليه.

* عدم الإفراط بالأفضلية مع الآخرين حتى عند توفر الفرصة.

ويعرفها آخر على "أنها التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة من الأمانة والسلوك التعاوني والذي يبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة". (رفاعي، د.ت، ص03).

ووفق قاموس OXFORD فالثقة هي "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها". (مفلح، 2010، ص173).

ويشير ROBERTS أن هناك ثلاث ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة وتزودنا بأساس من أجل وضع تعريف عام للثقة هي: أولاً أن تعريف الثقة بأنها الاعتقاد المرتبط بالسلوك والأفعال، ثانياً تشير الثقة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر أو الآخرين والذي يحدث من أجل اتخاذ القرار من جانب الوثائق، ثالثاً الثقة تلائم المواقف بمعنى أن تبادل المعرفة وخصوصاً الضمنية منها يكون أكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين. (رفاعي، د.ت، ص03).

من التعاريف السابقة وبشكل عام نستنتج أن الثقة عبارة عن شعور إيجابي داخل الفرد اتجاه الآخرين في سلوكياتهم وأفعالهم وفي شخصهم بالذات، وتعتبر أيضاً عن المكاشفة، المصارحة والعلاقة المفتوحة بين شخصين أو أكثر.

1-2- الثقة التنظيمية.

يعرف الطائي الثقة التنظيمية بأنها "إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسة التنظيمية، والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف". (الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012، ص19).

ويعرفها آخر على أنها "الشعور الشامل باستحقاق المنظمة ككيان لأن تكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف، إنها إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به" (الصقير، 2014، ص10).

وتعني الثقة كذلك "توقعات العمال بأن صانع القرار سوف يتخذ إجراءات تحقق له العوائد المناسبة" (الذهبي، 2014، ص82).

والثقة التنظيمية تعني "إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي". (الوزان، 2006، ص21).

ورأى STARTER أن الثقة التنظيمية هي درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهم والمسؤوليات. (الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012 ، ص19).

أما الشكرجي فيعرف الثقة التنظيمية بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة". (نجم، وكريم، 2014، ص342).

من التعاريف أعلاه يتضح لنا بأن الثقة التنظيمية عبارة عن اعتقاد وإيمان ذو بعد إيجابي من قبل الفرد داخل المنظمة اتجاه أعضاء التنظيم الآخرين، أو اتجاه المنظمة بصورة عامة، وبناء على هذا فالفرد يدخل في علاقات تفاعلية، واتصالات مفتوحة مع الآخرين ويتوقع منهم سلوكيات وافعال تحظى بالقبول من طرفه، أما ثقته في المنظمة بشكل عام تتمظهر في احترام القرارات والسياسات، والالتزام التنظيمي، اهتمام المنظمة بأعضائها، قيم تنظيمية إيجابية تدفع على التعاون والانسجام.

2/ أهمية الثقة التنظيمية

تعتبر العديد من نظريات التنظيم المعاصر أن الثقة التنظيمية المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المنظمات، ويشير shea بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية فهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبه بالرابط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوية، فهي محفز لإنجاز العمل. (متعب، والعطوي، 2008، ص6).

فالثقة التنظيمية وسيلة وعامل لتقليل الكلف، فهي تقلل كلف الاشراف والتحكم والأداء، وكلف عقد الصفقات والعقود، كما أنها عامل لتقليل التعقيد التنظيمي. إذ أن الافتقار للثقة يترجم إلى حاجة لتدرج هيكل أكبر واندماج شاقولي، كما أنها موجود استراتيجي يشكل مصدرا للميزة التنافسية. (الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012، ص21).

كما تعمل الثقة التنظيمية على تحسين العلاقات وتبادل المعلومات، والآراء والأفكار الإبداعية مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد. (أبوكريم، 2009، ص89).

وتتضح أهمية الثقة في كونها:

* تؤدي إلى تنمية وتطوير العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
* تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات الأفراد، فعندما يكون مستوى الثقة مرتفع فإن التعاون والتساند يزيد بين أعضاء التنظيم، والعكس صحيح فغياب الثقة يؤدي إلى تجنب التعاون والخوف والشك من الآخر وضعف الاتصالات.

* تعزز الرضا وتقوي ولاء الأفراد للمنظمة، مما يدفع الأفراد إلى العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.
* تقلل من حدة الصراعات التنظيمية وتساهم في معالجة المشاكل داخل المنظمة.

3/ خصائص الثقة التنظيمية.

من خصائص الثقة التنظيمية نذكر ما يلي:

- * تعتمد الثقة على عنصري التعود والمخاطرة.
- * تحمل الثقة توقع ايجابي اتجاه الآخرين سواء في سلوكياتهم أو في أفعالهم.
- * تبنى الثقة عبر فترات زمنية متدرجة، وتراكمية مستندة في ذلك إلى الخبرة الذاتية.
- * تعتمد الثقة على التواصل والصدق والمكاشفة بين الأفراد.
- * حالة أو شعور داخلي تتمظهر في سلوكيات وأفعال الأشخاص.
- * الثقة موجود استراتيجي لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة.

04-أنواع الثقة التنظيمية.

تعددت نظرة الباحثين إلى أنواع الثقة التنظيمية، وفي دراسة قام بها الكساسبة أشار إلى وجود نوعين

هما:

4-1:الثقة التعاقدية.

وهي الثقة التي تعتمد على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق، وهذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، إذ أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعاقد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان هذا الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه بالمسؤولية، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات. (البيكار، 2012، ص26)

يشير هذا النوع من الثقة إلى التفاعل بين طرفين أو أكثر، والذي يحمل في مضمونه نوع من الالتزام والوفاء اتجاه محتوى هذا التفاعل أو الاتفاق بين الأطراف المشكلة له. إذ تشير إلى وجود علاقة تعاقدية تبادلية تتمظهر في احترام كل طرف والتزامات ذلك الاتفاق.

4-2-الثقة المكشوفة.

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم لآخرين لا تؤدي إلى الإضرار، بل على العكس من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير. (البيكار، 2012، ص26).

يعتمد هذا النوع من الثقة على المصارحة والمكاشفة في عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين دون حسابات أو توقعات مسبقة من المقابل، فالشخص هنا يظهر مشاعره وآراءه واتجاهاته وقيمه للآخرين بهدف كسب الاحترام والتقدير.

في حين هناك من يقسم الثقة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

-الثقة في الزملاء.

هي تلك العلاقات البيئية التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأشخاص العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل، الاشتراك في الأفكار، المعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الشخص جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل،

القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها. (الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012، ص21).

يشير هذا النوع إلى الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل من خلال علاقات التعاون والتواصل بين كل الأشخاص بحرية نتيجة التقارب في القيم، الاتجاهات والأفكار.

-الثقة في المسؤول المباشر (المشرف)-

الثقة بالمشرف أو بالمسؤول المباشر تتبثق من التصورات التي يحملها العامل عن المشرف وخصوصا شخصية المشرف من الصدق، الأمانة، النزاهة وشفافية التقييم، العدالة في المعاملة، فالثقة بالمشرف تبنى أساسا على العلاقات الإنسانية والشخصية، والعدالة في التعامل والتفاعل مع مختلف العمال وكذلك الاحترام والتقدير.

ومن مؤشرات الثقة بين العمال والمشرف الاحترام والتقدير، الاهتمام والتحفيز المعنوي، موضوعية التقييم، ايصال وتبادل المعلومات والاستماع لانشغالات العمال.

-الثقة في الإدارة العليا-

الثقة خاصة أساسية في أي منظمة وذلك لأنها مرتبطة بالقيادة لأن من متطلبات القيادة الأمانة والاستقامة والنزاهة، فالفرد يحمل توقعات إيجابية عن تصرفات ونشاطات الإدارة العليا وهذه التوقعات تبنى على أساس السياسات الإدارية، نمط القيادة وخصائص القائد، وتبنى كذلك من مساهمة الإدارة العليا في إشباع رغبات العمال ومحفظتها على حقوقهم ومصالحهم. ومن مؤشرات هذا النوع بصورة عامة العدالة والموضوعية في التعامل مع مختلف العمال عبر مختلف المستويات التنظيمية، الاستماع إلى اهتمامات العمال، التشاركية في المعلومات، وصنع القرارات، تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية.

وعلى العموم ففي كل نوع أو مستوى من مستويات الثقة التنظيمية هناك علاقات تبادلية وتفاعلية بين طرفي هذه العلاقة فالأطراف يميلون إلى التعاون والانسجام، التواصل الصريح والمفتوح بناء على الثقة المتبادلة، فمثلا لا يمكن أن تكون هناك ثقة متبادلة من قبل العمال اتجاه المشرف أو الإدارة العليا دون أن تقابلها ثقة من قبل المشرف أو الإدارة العليا اتجاه العمال.

في حين يشير "العطية" (2003) إلى ثلاثة أشكال للثقة التنظيمية:

الأولى: الثقة التي تعتمد على الردع بناء على السلطة ومثال ذلك العلاقة بين العامل الجديد ومديره حيث أن العامل الجديد سوف يثق في مديره. بالرغم من عدم وجود خبرة سابقة لتكون أساسا لهذه الثقة، والسبب يكمن في السلطة التي يملكها الرئيس وقدرته على العقاب في حالة عدم الالتزام بالعمل. الثانية: الثقة التي

تعتمد على المعرفة، والتي تبني عبر فترات زمنية معينة نتيجة التفاعل، وتوفر المعلومات عن الطرف الآخر، وفهمه والمقدرة على توقع سلوكه، أما الثالثة: فهي تلك الثقة المبنية على التوحد وهي أعلى مستويات الثقة وأكثرها تعقيدا، وهذا لأنه تتشكل علاقة عاطفية بين الأطراف خاصة بين الأشخاص الذين عملوا مع بعضهم لفترة زمنية طويلة.

5- مكونات الثقة التنظيمية.

تتضح مكونات الثقة التنظيمية (البيكار، 2012، ص27) فيما يلي:

* **السياسات الإدارية:** ويتضمن هذا المكون العناصر التالية: العدالة في الترقية، والمكافآت للمجيدين، وعدم المبالغة في عرض الحقائق، أو الشعور بوجود فرص للتقدم، والتعامل الجيد من قبل الإدارة.

* **المشاركة في صنع القرار:** ويتضمن هذا المكون: توافر الفرص التدريبية، ووجود سياسات إدارية واضحة.

* **الابتكار وتحقيق الذات:** ويتضمن هذا المكون : ثقة الإدارة بقدرات الموظفين، ثناء الرؤساء على جهود الموظفين، تفويض السلطات، تشجيع الابتكار والتجديد في العمل، والثقافة العامة للرؤساء.

* **القيم السائدة:** ويحتوي هذا المكون: على شعور الموظف بأن رئيسه ذو كفاءة عالية، عادل ويطبق النظام على الجميع.

* **توافر المعلومات:** ويتضمن هذا المكون: توفر المعلومات، مصداقية المعلومات، وإحترام الإدارة لموظفيها.

6-أسباب غياب الثقة داخل المنظمة.

هناك عدة أسباب تؤدي إلى غياب وانخفاض مستوى الثقة منها:

- * شيوع الأهداف والأغراض الخفية بين الأعضاء.
- * فشل الفريق في الوفاء بوعدده.
- * كثرة حديث الأفراد عن بعضهم البعض خاصة خارج الاجتماعات.
- * منح الأعضاء مكافآت غير ذات قيمة.
- * نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- * تفويض المسؤوليات للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- * انتشار المنافسة بين الأفراد داخل التنظيم. (عوض، 2008، ص166).

ومن أسباب غياب الثقة كذلك نذكر:

- * كثرة الصراعات التنظيمية سواء بين الأفراد أو بين المستويات التنظيمية.
- * انتشار الإشاعات وتحريف المعلومات.
- * تغليب المصلحة الشخصية والأنانية وحب الذات على حساب الآخرين والمصلحة العامة.
- * غياب ثقافة تنظيمية قوية وفعالة، وانتشار قيم واتجاهات سلبية داخل التنظيم.
- * انعدام قنوات واضحة للاتصال والتواصل، وقلة تدفق المعلومات عبر المستويات التنظيمية.
- * غياب الشفافية والنزاهة، وانعدام الموضوعية في بعض الممارسات الإدارية.
- * محاولة فئة معينة داخل التنظيم من احتكار المسؤوليات والسلطات، وغياب ثقافة المشاركة والحوار.

7- آثار الثقة التنظيمية.

تكمُن إيجابيات توفر وبناء الثقة التنظيمية فيما يأتي: (نجم، وكريم، 2014، ص343).

- * الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
 - * الثقة تؤمن وتعزز، وتخفض الكثير من الحالات: فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز، تعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة، وتخفض من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
 - * الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا.
 - * الثقة وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.
 - * تلعب الثقة دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار، وانفتاح أكبر كحصول التبادل الفكري بين الأطراف.
 - * الثقة أساس نجاح العلاقات الشخصية والجماعية داخل المنظمة.
- مما سبق يتضح لنا فوائد وإيجابيات توفر الثقة التنظيمية داخل أي منظمة لأن الثقة هي المكون الذي يربط مختلف أجزاء المنظمة بعضها ببعض، وتساهم كذلك في خلق مناخ تنظيمي يبعث على روح التعاون والاعتماد والتفاعل بين أفرادها، وتشجع على ثقافة الحوار والتواصل البناء من أجل خدمة الأهداف التنظيمية.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن الثقة التنظيمية تعبر عن حالة وشعور إيجابي من قبل الفرد اتجاه الآخرين ، ويتمظهر هذا الشعور الإيجابي في العلاقات المتبادلة بين الأفراد، التعاون والعمل بروح الفريق، تبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء في العمل، كما تتضح كذلك أهمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة؛ فهي تعمل على خلق الانسجام والتناغم داخلها، وتعمل الثقة بين الأفراد والجماعات على ارساء الاستقرار والتوازن في المنظمة، فالثقة تحسن العلاقات الشخصية والانسانية، وتوفر مناخ وجو مناسب للعمل والابداع.

فالثقة موجود استراتيجي وميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، لهذا يوصي الدارسون ببناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم.

مراجع الفصل:

- 1: أبوبكر، أحمد فتحي.(2009).الشفافية والقيادة في الادارة(ط.1).عمان: دار الحامد.
- 2: البكار، أماني يوسف طالب.(2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.
- 3: الوزان، خالد محمد أحمد.(2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 4: مفلح، حكمت محمد.(2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. مجلة الادارة والاقتصاد.(83)، 173-174.
- 5: متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي.(2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل النسيج الديوانية، جامعة القادسية.
- 6: نجم، نجيب عبد المجيد، وكريم، حولة صدر الدين.(2014). دور الثقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة أدب الفراهيدي.(19)، 342-343.
- 7: الساعدي، مؤيد، الشمري، جاسم، والكرعاوي، محمد.(2012). علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة المؤسسة.(01)، 19- 21.
- 8: عوض، عامر.(2008). السلوك التنظيمي الإداري (ط.1). عمان : دار الحامد.
- 9: العطية، ماجد.(2003). سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة-(ط.1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 10: الصقير، عبد المحسن بن محمد.(2014). الصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 11: الرفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد.(د.ت). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. مصر: جامعة عين شمس.

12:التميمي، أياذ فاضل، والخشالي، شاكر جار الله.(2008). دور الثقة بين الأفراد والجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(02)، 165-166.

13:الذهبي، حياة.(2014) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.

الفصل الثالث

تمهيد

1. مفهوم الصراع التنظيمي.
2. خصائص الصراع التنظيمي.
3. مستويات الصراع التنظيمي.
4. أسباب الصراع التنظيمي.
5. مراحل الصراع التنظيمي.
6. آثار الصراع التنظيمي.
7. إدارة الصراع التنظيمي.
8. نماذج إدارة الصراع التنظيمي.
9. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
10. الإتجاهات المفسرة لإدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم العناصر في أي منظمة باعتبارها المحرك الأساسي لباقي مكوناتها المادية والتكنولوجية، وهي من تحدد مستقبلها فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط بما تملكه من موارد بشرية، وكل مورد بشري يحمل ميولات، اتجاهات، قيم، خلفية ثقافية ومعرفية قد تتفق أو تختلف مع باقي أعضاء المنظمة.

وما دام الأفراد يتواصلون ويتفاعلون مع بعضهم فإن نتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع، وعليه فظهور الصراع داخل المنظمات أمر متوقع وحتمي نتيجة هذا التعارض والاختلاف الموجود بين الأفراد سواء في الأهداف، المصالح أو تركيبة الأفراد، لهذا فقد حظي موضوع الصراع التنظيمي بأهمية كبيرة من قبل العلماء والباحثين نظرا للنتائج التي يتركها على المنظمات، لهذا سعى الباحثون إلى تحديد أسباب الصراعات التنظيمية، مستوياتها، أثارها وأهم أساليب واستراتيجيات إدارتها ومعالجتها.

لهذا سنسلط الضوء في هذا الفصل على موضوع الصراع التنظيمي من خلال التعريف بالصراع التنظيمي، خصائصه ومستوياته، أسبابه ومراحله، أثاره، وكذلك نتطرق إلى تعريف إدارة الصراع وأهم نماذج واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وفي الأخير نقدم نظرة عامة حول الاتجاهات المفسرة لإدارة الصراع التنظيمي.

1- مفهوم الصراع التنظيمي :

1-1- الصراع :

يعرف الصراع عموماً بأنه "محاولة شخص أو جماعة إحباط وتدمير الخصم من أجل ضمان الهدف المنشود أو المكافأة، بمعنى أن هدف الصراع هو أولاً موجه نحو توتر الفرد أو الجماعة المتصارعة وتحقيق الهدف المنشود " (بيومي، 2007، ص232).

ويعرفه فاروق مداس: "على أنه نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للوصول إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر" (مداس، 2003، ص150).

في حين يعرفه محمد عاطف غيث: "بأنه كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة، والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم" (غيث، 2006، ص73).

ويشير مفهوم الصراع إلى "العملية الاجتماعية التي تنشأ بين طرفين، يوجد بينهما تعارض في المصالح والأهداف ويسعى كل منهم لتحقيق مصالحه وأهدافه، مستخدماً الوسائل والأساليب سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة (عبد المجيد، 2006، ص63).

ويعرف الصراع كذلك على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح، وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الغريم، فتتقلب المنافسة إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه (بدوي، د.ت، ص 79).

وهو أيضاً "الاتجاه الذي يهدف إلى الفوز على الأفراد أو الجماعات المعارضة أو الإضرار بها أو بمشكلاتها، أو بثقافتها، أو بأي شيء تتعلق به، ومن ثم يأخذ الصراع بشكل هجوم ودفاع (بدوي، د.ت، ص382).

من التعاريف السابقة فالصراع بصورة عامة هو اختلاف وتعارض بين طرفين في الأهداف أو المصالح، بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة الطرف الآخر ومحاولة الفوز عليه بهدف تحقيق مكاسب مادية أو معنوية.

1-2- الصراع التنظيمي :

يعرف WARGNER الصراع التنظيمي على " أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو الجماعات المختلفة " (بورغدة، 2005، ص148).

فالصراع التنظيمي هو "نتيجة تعارض واختلاف الآراء والمصالح والاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف" (بورغدة، 2005، ص148).

ويرى DUNCAN بأن الصراع هو "حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العدا، والرغبة في الإضرار" (بورغدة، 2005، ص148).

ويعرف ليكرت الصراعات التنظيمية على " أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العدا" (غياث، 2006، ص47).

بينما يرى مارش وسيمون أنه يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه " عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في اختيار نشاطهم". (غياث، 2006، ص47).

ويقصد بالصراع التنظيمي أيضا "الاختلافات التي تحدث بين العاملين بالمنظمات نتيجة تعارض المصالح والأهداف وتجعلهم في وضع مواجهة" (طه، 2007، ص584).

وقد قدم رحيم تعريفا شاملا لمفهوم الصراع إذ عرفه بكونه " عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد أو جماعات أو داخل التنظيم، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة كل أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة، أو عند وجود

حق إداري لأي منهم لسد حاجاتهم الخاصة في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة. " (النملة، 2007، ص34).

من جملة التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الصراع التنظيمي يعبر في بعض جوانبه عن حالة الاختلاف والتعارض بين الأفراد أو الجماعات، أو بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة، نتيجة تباين المصالح وتعارض الأهداف، أو تداخل الصلاحيات والأنشطة، أو بسبب ندرة الموارد والتنافس عليها، وكذلك في بعض الجوانب المتعلقة بممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية.

2- خصائص الصراع التنظيمي :

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن تجملها في ما يلي:

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع على القدرة بالإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة، لأي طرف لحين انتهاء الصراع (شلابي، 2011، ص94).

ومن خصائص الصراع أيضاً هو أن أطراف الصراع في مرحلة الصراع العلني يظهرون بصورة واضحة ومؤثرة أكثر من ظهور الأهداف والمصالح، كما أن كل طرف يستخدم عدة استراتيجيات وأساليب

في سبيل تحقيق أهدافه ومصالحه، بغض النظر إن كانت شرعية أو غير شرعية، ويأخذ الصراع أيضا عدة أشكال ما بين هجومي ودفاعي، ويرتبط هذا بالقوة التي يمتلكها كل طرف.

3 - مستويات الصراع التنظيمي :

يتمظهر الصراع التنظيمي في عدة مستويات : سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى الأفراد و الجماعات، أو على مستوى المنظمات.

3-1- الصراع على مستوى الفرد :

ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه. (عبد الباقي، 2002، ص196). فنادرا ما يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته ببسر وسهولة دون ما صعوبات أو معوقات، أو إبطاءات تسبب لدى الفرد شعور بالنزاع والتعارض الداخلي (حريم، 2009، ص175).

والصراع داخل الفرد نوعان:

- ❖ صراع الهدف: الذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين أو سلبيين.
 - ❖ صراع الدور: الذي ينشأ عندما يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوط في نفس الوقت.
- (عوض، 2008، ص260).

3-2- الصراع بين الأفراد :

يمثل هذا النمط في الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه، أو رؤسائه داخل المنظمة، وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا، يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف (عياصرة وبنو أحمد، 2008، ص36).

وتلعب المتغيرات الفكرية، الثقافية، الاجتماعية، الإدارية والمعرفية دورا كبيرا في ظهور الصراع بين أفراد التنظيم، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وتصوره للأمور، ومن صور هذا الصراع الغضب، عدم الشفقة، والخوف من الآخر، ومن أمثلة هذا النوع الصراع بين العامل والمشرف، بين الأستاذ ورئيس القسم، بين عميد الكلية ورئيس الجامعة.

3-3- الصراع بين الجماعات :

وهو الصراع الذي يحدث بين مختلف الجماعات والأقسام والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، قد يكون الصراع بين قسم الإنتاج وقسم التسويق، أو المالية والتسويق أو الصراع بين إدارة التخطيط وإدارة المالية (القريوتي، 2012).

ويرى العميان أن هذا النوع من الصراع يأخذ شكلين رئيسيين:

3-3-1- الصراع الأفقي : يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات والأقسام أو الوحدات التنظيمية التي تتواجد في نفس المستوى التنظيمي الواحد، ومن أمثلة هذا الصراع، الصراع بين قسم الإنتاج وقسم البيع، والصراع بين وحدة أو إدارة التسويق وإدارة التخطيط، أو إدارة المالية وغيرها من أقسام ووحدات المنظمة (العميان، 2005).

3-3-2- الصراع العمودي والرأسي: يحدث هذا النوع من الصراع بين الأقسام أو الوحدات الإدارية التي تختلف أو لا تنتمي إلى نفس المستوى التنظيمي داخل المنظمة، من أمثلة هذا النوع الصراع الذي يحدث بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، أو بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا (العميان، 2005).

ويشير حريم (2009) إلى مجموعة أسباب ومصادر للصراع على مستوى الجماعة منها:

✓ السعي إلى الوصول إلى أهداف متضاربة.

✓ قلة الموارد وشدة التنافس عليها من قبل كل وحدة إدارية.

✓ التنافس على القوة والسلطة.

✓ التنافس بين مختلف المستويات الإدارية.

✓ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.

✓ الصراع بين الإدارات والأقسام التنفيذية والاستشارية.

3-4- الصراع على مستوى المنظمات : الصراعات التنظيمية لم تعد مقتصرة على الصراع التنظيمي

الداخل فقط بل تعدى الأمر ذلك؛ إذ أصبحت الصراعات تقع بين المنظمة والمنظمات الأخرى في بيئتها الخارجية، وهذا نظرا لتعدد الجهات التي تتعامل معها المنظمة سواء كانت جهة حكومية، مالكون، عاملون، موردون، من جهة، ومن جهة أخرى مع المنظمات المتواجدة في نفس البيئة خاصة التي لها

نفس الأهداف أو تتشابه في نوع النشاط، والأطراف على اختلافها تمارس ضغوطات على المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى ظهور الصراع في حالة تعارض واختلاف الأهداف والمصالح فيما بينها. (ماهر، 2000).

يمس الصراع التنظيمي عدة مستويات داخل التنظيم، فعلى مستوى الفرد يظهر الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته المتعددة والمتجددة، ونتيجة قيام الفرد بعدة أدوار داخل التنظيم، وعلى مستوى الأفراد فهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وزملائه أو المسؤول المباشر في العمل داخل التنظيم، إذ أن لكل فرد شخصيته، قيمه، خلفيته المعرفية ومدركاته، اتجاهاته ورغباته التي قد تختلف مع الجماعة والأفراد الذين يتفاعل معهم مما يجعل الصراع أمر وارد الحدوث، ويكون الصراع هنا على السلطة والمناصب التنظيمية، العوائد والمكافآت، وعلى مستوى الجماعات فالصراع يكون ما بين المستويات الإدارية ومختلف وحدات المنظمة، وبأخذ هذا النوع شكلين أساسيين : الأول الصراع الأفقي ويكون في نفس المستوى التنظيمي، والثاني الصراع العمودي يكون بين الوحدات التنظيمية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومن أهم مسببات الصراع في هذا النوع المنافسة على الموارد المنافسة على القوة والسلطة، تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية، أما الصراع على مستوى المنظمات فيكون بين المنظمة ومنظمات أخرى قد تتشابه وتختلف في النشاط، فالمنظمة تعمل في بيئة شديدة المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور الصراع في حالة الاختلاف في التوجهات والأهداف.

في حين يقسم سلوكو SLOCUN الصراع إلى ثلاث أنواع وأشكال وهي: (الرحاحلة، والعزم، د.ت، ص344).

1- صراع الأهداف: حيث لكل دائرة من دوائر المنظمة هدف معين، فالدائرة المالية هدفها تقليص أو الحد من النفقات، ودائرة الإنتاج تريد أفضل التكنولوجيا وبأعلى الأسعار أو الحد من النفقات، فيحدث تناقض بين الدائرتين.

2- الصراع الفكري: ويحدث عندما تتعارض الأفكار بين الأفراد في المنظمة.

3- الصراع العاطفي: ويحدث عندما تنشأ مشاعر سلبية اتجاه الأفراد العاملين في المنظمة من قبل أحدهم.

4- أسباب الصراع التنظيمي :

تتعدد أسباب ومصادر الصراع التنظيمي التي تظهر وتحدث داخل المنظمة وفي مختلف مستوياتها الإدارية وأهم هذه الأسباب نذكر:

4-1- أسباب تنظيمية :

❖ نمط اتخاذ القرار بالمشاركة: رغم شعبية تطبيق نهج أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي في إتباع منهج المشاركة هو سماع وجهات نظر متباينة حول البدائل للاختيار بينها، ولكن ذلك يحمل في طياته بذور التناقضات. (القيوتي، 2010، ص360).

❖ تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين: إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منهما بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فبطبيعة الحال، فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية بنظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد احتمالية بروز الصراعات، ويتبع ذلك أيضاً تفاوت المراكز الاجتماعية والوظيفية للعاملين. إذ يؤدي تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترقية مثل: اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم إلى التناقضات. (القيوتي، 2012، ص268).

❖ عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام : فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت. (شلابي، 2011، ص112)، فالقواعد والإجراءات الواضحة للعمل وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات، وبالتالي عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات (القيوتي، 2012 س.ت، ص 268).

❖ تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع (شلابي، 2011، ص 112).

❖ نمط الأسلوب الإداري: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات، فإذا كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، تكون فرصة تغيير أهداف عملية الاتصال أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة (القيوتي، 2010، ص361).

❖ الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات التنظيمية بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل التخصصات المالية وخدماتها السكرتارية والطباعة والمكان... (شلابي، 2011، ص 113).

و يضيف ديري أسباب أخرى منها: (ديري، 2011، ص 289).

❖ التغير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.

❖ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع.

❖ التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.

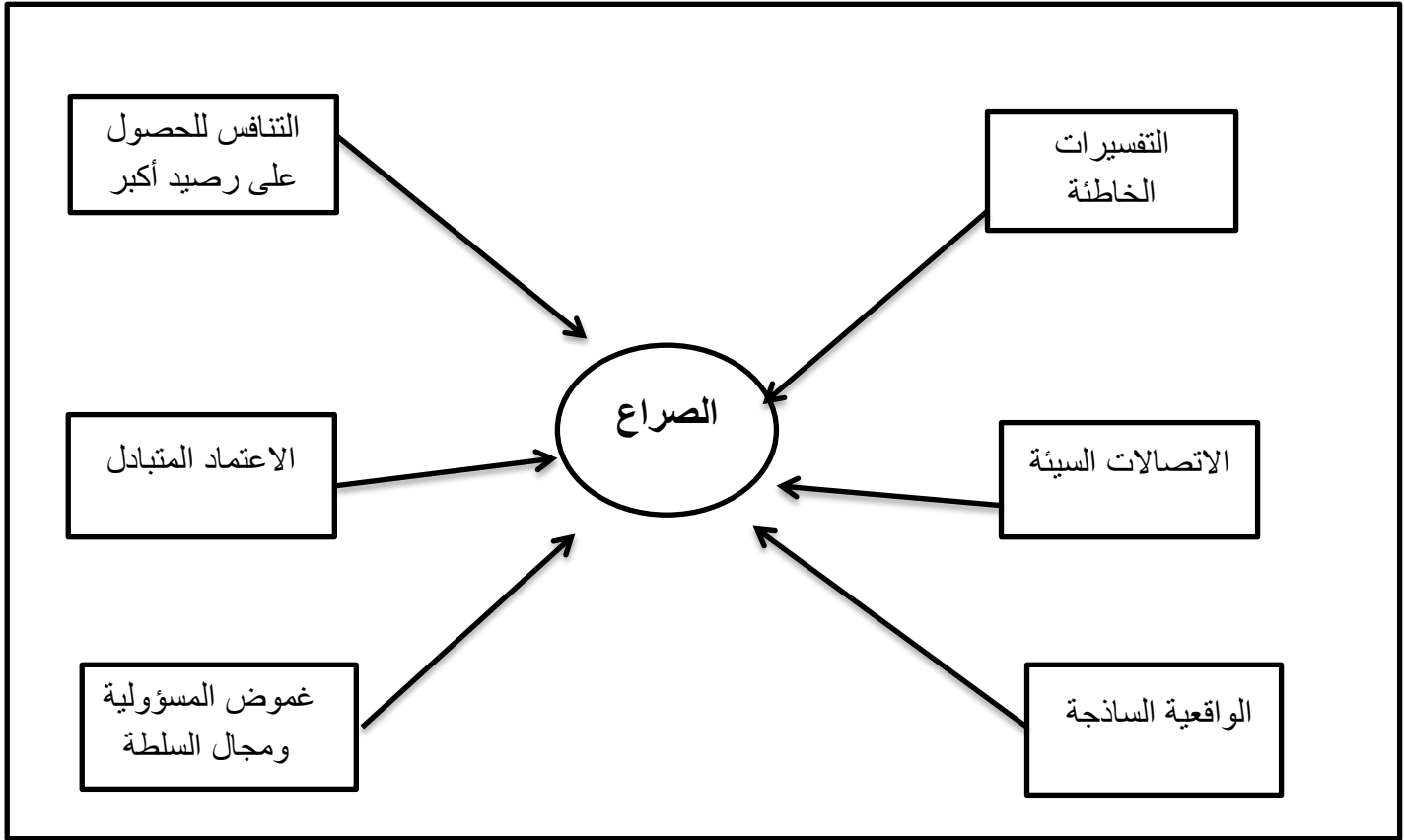
4-2- الأسباب الشخصية للصراع :

قد تحدث بعض الصراعات التنظيمية لكن لا توجد للأسباب التنظيمية علاقة بذلك وإنما لارتباطها بأسباب شخصية مرتبطة بالأفراد وما يحملونه من اتجاهات وإدراكات ومن بين هذه الأسباب نذكر:

✓ نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فردانيون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

✓ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتقليدية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب التنظيمية تتعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد أن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم، ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضا (شلابي، 2011، ص 114).

✓ العلاقات الاعتمادية، وهي العلاقة الناشئة عن اعتماد الأفراد أو الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم. (ديري، 2011، ص 289).



المصدر: (شلابي، 2011، ص114).

شكل رقم (1) يوضح العوامل التنظيمية والشخصية للصراع.

يوضح الشكل رقم (1) الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع التنظيمي حيث أن التفسيرات الخاطئة والاتصالات السيئة تؤدي إلى بروز الخلافات نتيجة سوء الفهم أو ضعف مهارات الاتصال، كما أن التنافس الشديد على الموارد وغموض وتداخل الصلاحيات ينجر عنه صراع.

تختلف أسباب الصراع باختلاف مصادرها، فأسباب الصراع قد تكون شخصية أي ترتبط بالتركيبية النفسية والشخصية للفرد في حد ذاته، وشخصية الفرد لها تأثير كبير على تصرفاته وسلوكياته اتجاه الآخرين، فالفرد يحمل قيم واتجاهات، ومدرجات خلفية ثقافية تختلف جزئياً أو كلياً عن الآخرين، وهذا الاختلاف قد يكون مصدر من مصادر تغذية الصراعات، كما أن لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة التي يحاول أن يحققها داخل المنظمة ولو على حساب الآخرين.

أما أهم الأسباب التنظيمية للصراع تتمثل في الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التنظيمية والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي، نمط اتخاذ القرارات، محدودية الموارد، عدم عدالة السياسات التنظيمية في تقييم الأداء والمكافآت والترقية، نمط ومحتوى الاتصال التنظيمي، طبيعة القيم والثقافة السائدة، وكذلك طبيعة العلاقات الموجودة بين أعضاء التنظيم، كما لا يجب أن نغفل دور التنظيم غير الرسمي في ظهور الصراعات التنظيمية.

ويميز الباحثان KALM و KATZ بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تليخيصها فيما يلي:

1- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج، الأفراد.....إلخ.

2- الاعتمادية المتبادلة: بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الإدارة.

3- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية وهي ناجمة عن العدوانية في السلوك، وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية المسببة للصراع.

5- مراحل الصراع التنظيمي :

تمر الصراعات التنظيمية بعدة مراحل إلا أن الباحثين لم يتفقوا على هذه المراحل من حيث الماهية، المدة وأي النماذج الأكثر شيوعاً والتي تحظى بالقبول لذا معظم الباحثين والكتاب، ومن بين النماذج التي حظيت بالقبول نموذج "بوندي" PONDY الذي يرى أن الصراع يمر بالمراحل التالية: (عوض، 2008، ص270).

- **مرحلة الصراع الضمني:** والمتضمنة الظروف والشروط التي تغذي الصراع كالتنافس على الموارد المحدودة أو الاختلاف في أهداف الأفراد أو الأقسام.

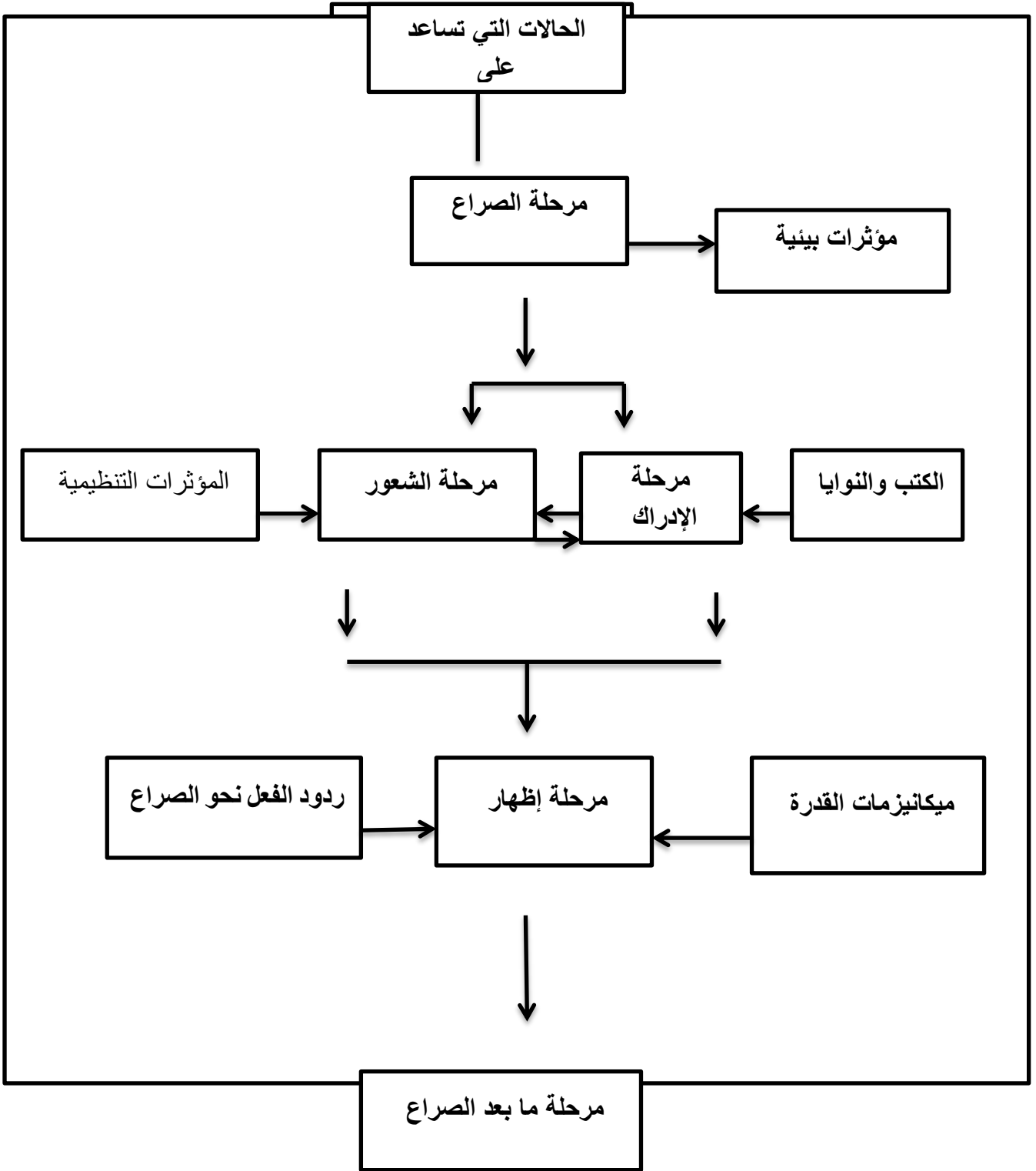
- **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ** : والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة ،و تلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دورا هاما في المجال الإدراكي للصراع.

- **مرحلة الشعور بالصراع** : وتعتبر هذه المرحلة متداخلة مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، فحينما يتولد القلق لدى الفرد بأن الصراع المدرك يصبح أمامه هدفا مرثيا يحاول النيل منه لغرض تخفيف هذا القلق وإزالته.

- **مرحلة الصراع العلني**: وفيه يمارس الفرد أو الجماعة الصراع بشكل ظاهر يتبلور في سلوك علني بصور متعددة كالمجابهة والعداوات، والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وقد يأخذ شكل اللامبالاة أو الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان.

- **مرحلة ما بعد الصراع**: وفيها يتم أحد الأمرين : الأول إن الموقف الصراعى قد يدرك على أساس أنه لا يمكن حله أو إصلاحه، وقد يقود ذلك إلى تحطيم المنظمة أو إهلاكها تماما، الثاني وهو الإكثار احتمالا ينصب في البحث عن طرق وبدائل لحل الصراع.

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها 'بوندي' والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر في كل مرحلة.



المصدر : (شلابي، 2011، ص119)

يوضح الشكل رقم (2) مراحل الصراع التنظيمي عند 'بوندي' الذي يمر بخمس مراحل وهي مرحلة الصراع الضمني و التي تضمنت الشروط والمؤثرات المسببة للصراع، مؤثرات بيئية أو تنظيمية،

مرحلة الصراع المدرك، وفيها يتم إدراك التعارض والاختلاف، مرحلة الشعور بالصراع، وفيها تتضح بصورة دقيقة الاختلافات بين أطراف الصراع، ثم مرحلة الصراع العلني وفي هذه المرحلة يتم التعبير الصريح والمباشر عن الصراع، ويظهر كل طرف ردود أفعاله اتجاه الطرف الآخر، وأخيرا مرحلة ما بعد الصراع، والتي تتضمن عملية إدارة الصراع من خلال تشخيص أسباب الصراع ومعالجتها، وتظهر نتائج هذا الصراع.

أما العتبيي فقد حدد مراحل الصراع بثلاث مراحل هي كالتالي : (العتبيي، 2006، ص.ص 35-36)

1- مرحلة ما قبل عملية الصراع : تتمثل على المراحل الفرعية التالية :

أ- الصراع الكامن: وهو الذي يوجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع، ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

ب - الصراع المدرك: وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية الصراع، ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

ج- الصراع المحسوس: وهنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها حيث يظهر التوتر الشديد والقلق.

2- مرحلة عملية الصراع نفسها : تبدأ باتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع، ويتم التعبير عن الصراع في هذه المرحلة بالسلوك الفعلي وتتألف عملية الصراع من أربعة مكونات هي:

أ - أطراف الصراع: ويتضمن على الأقل طرفين متنازعين.

ب - ديناميكية حالة الصراع: إن كل طرف يسعى إلى تعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه.

ج- مجال الصراع : ويتسع مجال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع، ومن النادر أن يقتصر الصراع على الأطراف الأساسية له، بل تنشأ تحالفات وتتشكل اختلافات داخل المنظمة لكسب الصراع.

د- تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع : عن طريق استخدام أساليب التعامل مع الصراع.

3- مرحلة ما بعد عملية الصراع: وهي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع بطريقة إما أن تكون مرضية

لأطراف الصراع أو غير مرضية لهم، وفي الحالة الثانية يحدث كبت بين أطراف الصراع، وربما يثور هذا الصراع مرة أخرى، أو يكون سببا لصراعات أخرى.

6- آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وسلبية بحسب أسباب وجوده وظهوره، فإن كانت الأسباب موضوعية وعقلانية كان للصراع التنظيمي آثار إيجابية، والعكس فإن كانت أسبابه غير موضوعية وشخصية كانت مخرجاته سلبية.

6-1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد.
- إتاحة الفرصة للنقاش مما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود (الطجم، والسواط، 2003، ص237).
- وترى الجعافرة أن الصراع يؤدي إلى زيادة الحماس للعمل، وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها (الجعافرة، 2013، ص1666).

ويرى "بوندي" بأن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية والسيكولوجية، حيث يكون صحي من الناحية السيكولوجية لأنه يسمح لأفراد بالتعبير عن الاحباطات، ويمثل مجالاً للتنفيس عنها، ويكون صحياً من الناحية السوسولوجية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير. كما أن الصراعات التي تمس جماعة ضد جماعة أو منظمة ضد منظمة تؤدي إلى زيادة التماسك والتعاون بين أعضائها من أجل المصلحة العامة.

6-2- الآثار السلبية للصراع :

يرى "الطجم والسواط" أن الآثار السلبية للصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي: (الطجم، والسواط، 2003، ص238).

- دفع أطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى تغيير المعلومات وتحريفها، أو بث الإشاعة المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.

- الصراع يؤدي إلى إعاقة العمل الجماعي والتعاوني.
- الصراع يعمل على تبديد الطاقات والجهود، والتي من المفترض أن توجه لخدمة العمل، مما يؤثر على إنتاجية المنظمة.
- و من الآثار السلبية للصراع أيضا:
- شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.
- الإجهاد والضغط الزائدين على أطراف الصراع.
- ينتج عن الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية مثل : الغياب، التمارض، التباطؤ، ترك العمل، وصيغا معنوية مثل الانطواء، الإسقاط والعدوانية (مصطفى، 2000، ص47).
- ويضيف كاتب آخر آثار سلبية للصراع التنظيمي منها:
- يحمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل.
- تخفيض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.
- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل: الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات، وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد.(حسين، 2004، ص221).
- كما أن الصراع قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، تباعد المسافات وقلة التواصل بين أعضاء المنظمة، وسيادة روح الشك وغياب الثقة المتبادلة بينهم.

7- إدارة الصراع التنظيمي:

7-1- الإدارة :

- يعرف هولت HOLT الإدارة بأنها " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة (النعيمي، 2008، ص23).
- بينما يعرفها كل من بيترسون PETERSON وبلومان PLOOMAN بأنها "أسلوب يمكن من خلاله تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة" (خليل، 2001، ص 16).

ويرى فريديريك تايلور أن " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة " (عليان، 2008، ص 13).

أما جون مي MEE JOHN فيعتبر أنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع (عليان، 2008، ص13).

ويعرف "بلنكت PLUNKETT وأثر ATTNER" الإدارة بأنها " عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة، تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة. (عليان، 2008، ص14)

وفي تعريف آخر للإدارة فهي "عبارة عن مجموعة من الأعمال والأنشطة والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تتضمن تحقيق الأهداف، والتي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة (الجبوسي، وجمانة، 2000، ص 17).

في حين يعرف معجم إدارة الموارد البشرية الإدارة بأنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين وبرغبتهم" ويبين التعريف مدى ارتباط المفهوم العام للإدارة بإدارة الموارد البشرية باعتبار أن قدرات العاملين ورغباتهم هي المصدر الأساسي لإنجاز الأعمال " كما يعرفها أيضا بأنها قيادة العاملين بالشكل الذي يجعلهم راضين منسجمين مع بعضهم البعض، وكذلك منتجين ومحققين العمل بمستويات الأداء المطلوبة وهم يشتركون في تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة " (الصحاف، 2003، ص 93، 94).

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة هي علم، ووظيفة وفن، إذ تعتمد على أسس علمية في القيام بوظائف التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه، وهي فن لأنها تعتمد على مهارات واستراتيجيات في إنجاز وأداء الأعمال وفي التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة.

7-2- إدارة الصراع التنظيمي :

إن إدارة الصراع التنظيمي لا يعني حلها فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها، ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات والإدارات بالمؤسسة (بورغدة، 2005، ص119).

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي "بأنها التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله " (النملة، 2007، ص 31).

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي كذلك بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده " (مرزوق، 2011، ص9).

كما تعرف إدارة الصراع" بأنها عملية تهدف إلى تجنب الصراع الخارجي في المنظمة" (النملة، 2007، ص31)

وتعرف أيضا إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته " (النملة، 2007، ص31)

ورأى رحيم أن إدارة الصراع تعني " التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه وفعاليته و أساليب معالجته (السفياي، 2009، ص76).

ويرى القريوتي أن إدارة الصراع تعني "تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة " (عسلي، 2009، ص 16).

من التعاريف السابقة أعلاه فإدارة الصراع هي عملية تمر بعد مراحل أساسية وقائية وعلاجية في سبيل إدارة الصراع وتوجيهه وجهة صحيحة بما يخدم أهداف المنظمة ككل، إذ تعتمد على التشخيص الدقيق للصراع من حيث أسبابه، حجمه ومستواه، ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتدخل في الصراع بناء على مرحلة التشخيص، وفي الأخير تطبيق الأسلوب أو الاستراتيجية ومتابعة نتائج هذا التطبيق وإدارة

الصراع قد تكون عملية قبلية وقائية قبل تطور وتجزر الصراع، أو تكون عملية علاجية بعد ظهور الصراع للعلن وتطوره.

من العوامل المساعدة على إدارة الصراع التنظيمي نذكر ما يلي: (عبد الباقي، 2002، ص199)

- الاعتراف من جانب الأفراد والإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.
- ينبغي العمل على تقبل هذه الصراعات ومناقشتها بصراحة.
- توفر نظام اتصال فعال بين العاملين في المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك.
- توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آراءهم ومناقشة الآراء مع الآخرين.
- وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (العايب، 2009، ص77).

✓ تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها عند إدارة الصراع التنظيمي التعرف على الأسباب الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقية لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.

✓ التوصل إلى التكامل في أفكار أطراف الصراع: وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينهما، بدلا من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع، فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطرف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

✓ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع، وأن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

✓ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد بحيث يجيب أن يبقى لدى الأفراد أو الجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتواتر يجب أن يقنن بشكل إيجابي بما يخدم المنظمة.

8- نماذج إدارة الصراع التنظيمي :

هناك الكثير من نماذج الصراع التنظيمي، ومن بين هذه النماذج نموذج 'رحيم' الذي يقوم على الخطوات التالية: (عياصرة، ويني أحمد، 2008، ص ص 56.55).

التشخيص : تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع والأعراض الناتجة، وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع، وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

التدخل : يأتي التدخل في الصراع من خلال أسلوبين هما:

أ- العمليات الإنسانية : حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

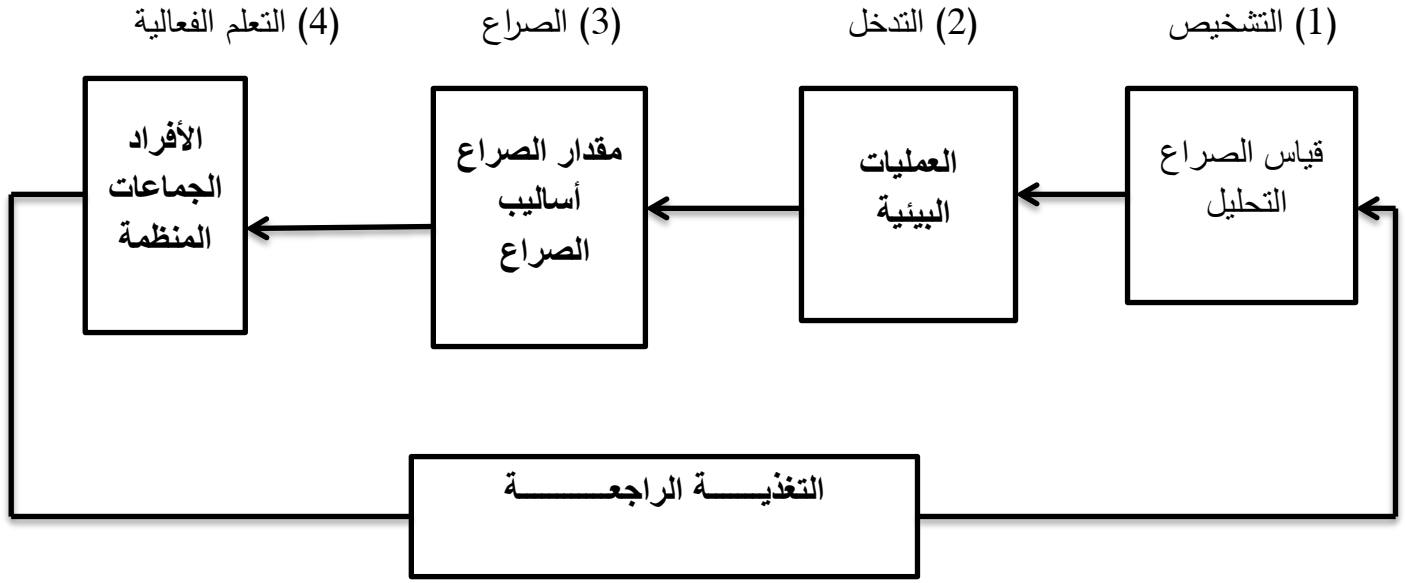
ب- البيئة التقنية : وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها، وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى كفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

الصراع : في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهرا للعيان.

التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير وفي ثقافتها، والقادر على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع.

ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.

والشكل رقم (3) يوضح نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي:



المصدر : (عياصرة، ويني أحمد، 2008، ص57)

يوضح الشكل رقم (3) نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن عملية الصراع التنظيمي تبدأ أولاً بتشخيص الأسباب ومصادر الصراع وأبعاده، ثم التدخل فيه عن طريق عمليات سلوكية كالاتصال والحوار، القيادة أو بإحداث تغيير في البناء التنظيمي والهيكل للمنظمة، في حين أنه في مرحلة الصراع يتم فيها مواجهة الصراع بشكل مباشر حسب الشدة والمستوى الذي وصل إليه الصراع، وفي مرحلة أخيرة يتم فيها تعليم أطراف الصراع على أساليب وكيفية التعامل مع الصراع دون أن يهمل أهمية ودور التغذية العكسية في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

كما قدم 'توماس' نموذجاً لحل الصراع التنظيمي يتكون من خمسة طرق وهي:

1- التجنب : حيث يبق الشخص بعيداً عن الحالة المعنية كما هو واضح في الشكل، لا يأخذ آراء الآخرين ولا رأيه وبهذا ينسحب من المواجهة في سبيل حل الصراع.

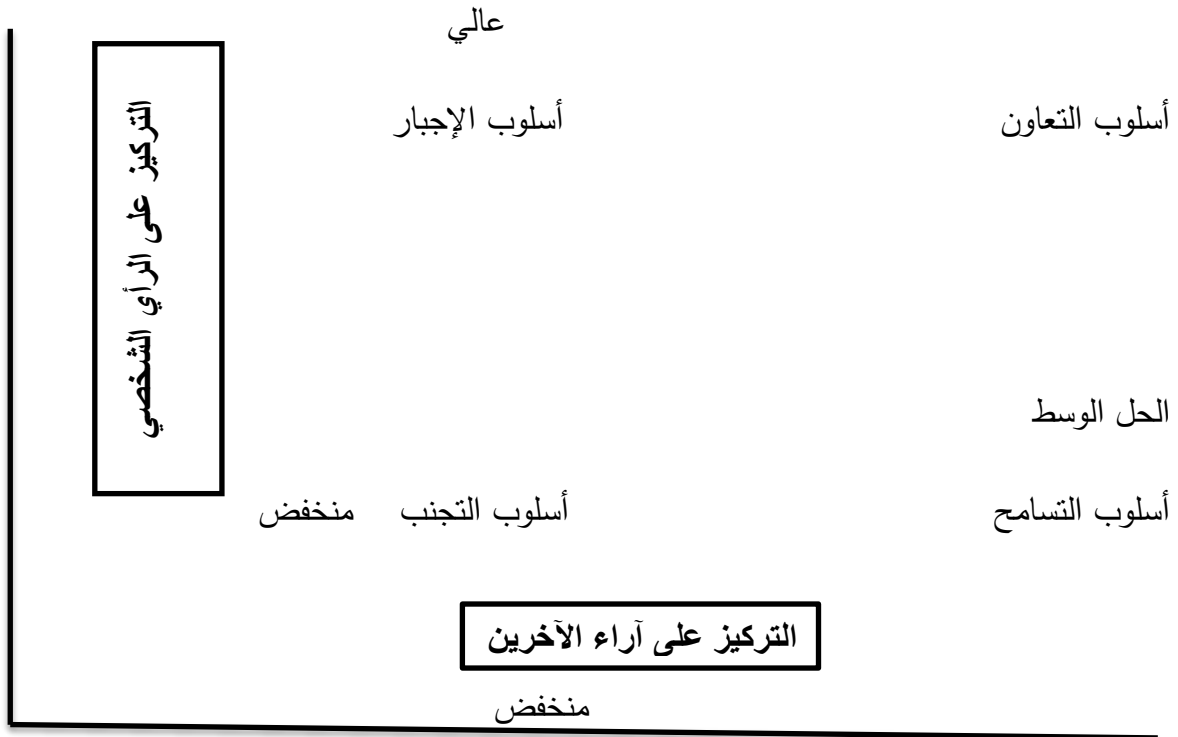
2- التسامح : حيث يأخذ الشخص برأي الآخرين ويتنازل عن رأيه في سبيل حل الصراع.

3- الإجبار : حيث يتمسك الشخص صاحب القرار بقراره ورأيه دون أن يغير آراء الآخرين، وهنا يجب أن يكون الشخص صاحب قرار إداري قوي حتى يستطيع أن يجبر الآخرين برأيه.

4- الحل الوسط : ولجوء متخذ القرار إلى التنازل من قبل جميع الأطراف لحل وسط يرضي الأطراف جميعها ولكن لا يكون أحد رأيه مسيطر أكثر من فرد آخر في المنظمة.

4- أسلوب التعاون: وهو أفضل أسلوب حيث يتفق الجميع على أسباب الصراع ويشارك المعلومات بطريقة مفتوحة ويركز كلا الجانبين على رأي الآخر والآخرين يأخذوا رأيهم وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لحل الصراع. (الرحالة، والعزام، 2011، ص ص 357_358).

الشكل رقم (4) يوضح نموذج توماس في حل الصراع الإداري :



المصدر : (الرحالة، والعزام، 2011، ص 358)

يوضح رقم (4) نموذج ' توماس ' في حل الصراع التنظيمي ويتكون من خمس أساليب: فأسلوب التجنب يكون الشخص بعيدا عن الصراع، لا يأخذ رأيه ولا رأي الآخرين في الحسبان وينسحب من المواجهة وبذلك يأخذ درجة منخفضة من الفعالية، في حين أسلوب التسامح يقضي تنازل الطرف اعتمادا على آراء الآخرين أما أسلوب التعاون فيعتبره ' توماس ' الأفضل حيث يؤدي إلى اتفاق أطراف الصراع ويركز كل طرف على الآخر وتكون فعالية هذا الأسلوب عالية يعتمد من جهة على رأيه الشخصي ومن جهة أخرى على رأي الآخرين.

كما قدم "بليك" و"موتون" نموذج لإدارة الصراع التنظيمي بناء على دراسة قام بها ويمكن توضيح هذا النموذج فيما يلي: (الشماع، وحمود، 2000، ص. ص 309-310).

أ- الإخماد : قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

ب- التلطيف : التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة، واستخدام اللغة العاطفية.

ج- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.

د - التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

هـ - تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى ليست طرف في الصراع، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

و- الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

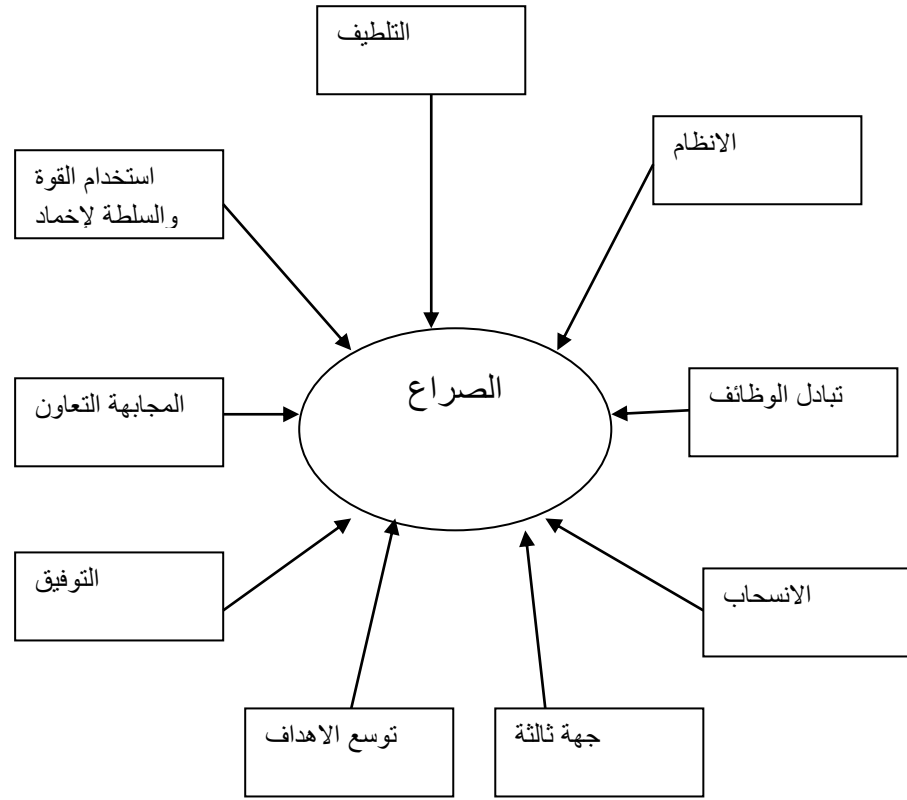
ز - العملية الديمقراطية : وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.

ح- تبادل أو تناوب الوظائف : حيث أن شغل كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.

ط - توسيع الأهداف : أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

ي- المجابهة، التعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، في جولا تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

و الشكل رقم (5) يوضح نموذج "بليك" و"موتون" في حل الصراع التنظيمي.



المصدر : (الشماع، وحمود، 2000،ص309)

يوضح الشكل رقم (5) نموذج "بليك وموتون" في حل الصراع إذ أنهما يطرحان عدة بدائل لإدارة الصراع، منها أسلوب الإخماد الذي يعتمد على استخدام الإدارة للقوة والسلطة القانونية لحل الصراعات أو، استخدام أسلوب التوفيق بهدف الوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع، أو أسلوب التعاون والذي يعتمد على تبادل المعلومات والحقائق بكل موضوعية وشفافية وجها لوجه حتى يتم تكوين نقاط توافق وتعاون بين أطراف الصراع.

9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

باعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية الحدوث في المنظمة، ظهرت عدة استراتيجيات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومحاولة معالجته، حتى لا تكون له آثار سلبية في المنظمة وعلى بناءها

العام، أي أن الهدف من استخدام هذه الاستراتيجيات أو الأساليب هو تحويل مسار الصراع بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة، ومن أهم هذه المهارات والاستراتيجيات نذكر الآتي:

9-1- استراتيجية التفاوض:

يعرف التفاوض على أنه " العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو (جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما" (علي، والهزيمة، 2006، ص 27).

ويعرف آخر التفاوض بأنه " العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما " (أبو شيخة، 2008، ص13)

فالتفاوض استراتيجية ومهارة هامة في عملية دخول الأطراف المتصارعة في حوار بناء وصريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع (الرحاطة، والعزام، 2011، ص 290).

حيث تعمل إدارة المنظمة على تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متكاملة أكثر منها مستقلة ومختلفة، الأمر الذي يدفع أطراف الصراع إلى مناقشة التعارض الموجود بينهم بكل شفافية وبصراحة بهدف الوصول إلى تسوية واتفاق يحظى بالقبول من قبل أطراف الصراع.

9-2- استراتيجية التعاون :

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا تتم معالجة القضايا بشكل مفتوح وصريح.

ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل، حيث يتفق في الأخير على قرار يرضي الجميع (شنه، 2007، ص78).

من إيجابيات هذه الاستراتيجية تعزيز التعاون بدلا من المنافسة بين الأفراد، وتقليل العداء وتشجيع المشاركة بين الأفراد والجماعات، يناسب هذا الأسلوب القضايا المعقدة والشائكة التي يسود فيها الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

9-3- استراتيجية التنافس :

ويقصد بهذه الاستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك في هذه الحالة يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الأهداف غير متوافقة. (عوض، 2008، ص 216)

يستخدم هذا الأسلوب في الحالات الطارئة وكذلك في حالة التأكد من صحة القرارات الإدارية، يعمل هذا الأسلوب على خلق روح المنافسة، والابتكار والتجديد، ومن سلبياته هدم روح المنافسة وهدم روح الجماعة والتعاون بين الأفراد والجماعات.

9-4- استراتيجية التحنب :

تهمل هذه الاستراتيجية أسباب الصراع وبيئته ضمن حدود مقيدة ومحكمة من أساليبها: (عياصرة، ويني أحمد، 2008).

- الإهمال : ويعني التغاضي الكلي عن أسباب الصراع حتى يقل الصراع أو يحل وتحت السيطرة.
- المباعدة العضوية : والتي تعني الفعل الجسدي بين أطراف الصراع حتى لا يكون هناك اتصال وتفاعل مباشر بينهم وبالتالي يحل الصراع، له تأثير على فعالية المنظمة ومكف لها.
- التفاعل المحدود: وهو حصر الاتصال والتفاعل بين أطراف الصراع لا في الأمور والمهام الرسمية.

يصلح هذا الأسلوب في حالة القضايا الثانوية أو في حالة كون التكلفة كبيرة في حل المشكلة.

9-5- استراتيجية استخدام القوة :

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مراكز عليا للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ووضع الحل الذي يراه. (القريوتي، 2012، ص 275).

9-6- استراتيجية التهدة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى يهدأ أطراف النزاع وتقل انفعالاتهم ومشاعرهم العدائية اتجاه الآخر، يركز هذا الأسلوب على معالجة الأسباب الثانوية للصراع مع إهمال الأسباب الحقيقية ويترك حلها للزمن والتقدم، ويكون لطرف خارجي دور مهم في إدارة الصراع تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوبين :

أ- التخفيف: وتعني تقليل وتحجيم نقاط التعارض من خلال التركيز على نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع بهدف التوصل إلى اتفاق مرضي لهم (عياصرة، ويني احمد، 2008).

ب- التوفيق: يعتمد هذا الأسلوب على تقديم تنازلات من كل أطراف الصراع بهدف التوصل إلى اتفاق مرضي لهم. (عياصرة، ويني أحمد، 2008).

9-7- استراتيجية المواجهة :

يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع والتركيز عليها، ويمكن ذلك من خلال أسلوب تبادل وجهات النظر بين أطراف الصراع، ومن معرفة كل طرف وجهة نظر الآخر بهدف تقريب وجهات النظر، والتفاهم والتعاون، ومن خلال التركيز على هدف استراتيجي أي وضع هدف مشترك ومهم يتم التركيز عليه من قبل المتصارعين، ويجب أن يكون الهدف مقبول من قبل الجميع حتى يسود التعاون والاعتماد المتبادل بينهم (القريوتي، 2012).

تعتبر كل من استراتيجية التفاوض والتعاون من أكثر الاستراتيجيات ملائمة لإدارة الصراع، وهذا باتفاق الكثير من العلماء والمفكرين، لكن رغم هذا هناك من يرى بأن الموقف أو مستوى وطبيعة الصراع، هي من تحدد الأسلوب الأنسب الذي يجب اتباعه عند إدارة الصراع، فكل من أسلوب التفاوض أوالتعاون يلائم القضايا الهامة المتصلة بالأهداف العامة للمنظمة. أما استراتيجية التنافس فهي تناسب المواقف قليلة الأهمية والتي يتطلب فيها الأمر اصدار واتخاذ قرارات سريعة وأنية، في حين أن أسلوب التجنب يتبع عندما تكون مصادر الصراع ثانوية ولا تؤثر على توازن وأداء المنظمة، أما أسلوب استخدام القوة لا يهتم بالصراع، وإنما يهتم بالحل السريع للصراع وهذا عن طريق استخدام السلطة القانونية وفرضها بالقوة.

وعند اتباع أي استراتيجية أو أسلوب لإدارة الصراع التنظيمي يجب مراعاة بعض الاعتبارات منها:

✓ عدم المحاكاة والتطبيق البدائي لأي من تلك الأساليب دون مراعاة الظروف والتغيرات المحيطة بالمنظمة.

✓ دراسة نوعية العناصر البشرية بالمنظمة وتصنيفها وفق اعتبارات خاصة بالتعليم، الجنس، الثقافة والمؤهلات.

✓ مراعاة بيئة المنظمة لعدم ضمان ثبات المتغيرات التي تحكم سير العمل بالمنظمة.

✓ اعتبار الجوانب الحضارية وما تحتويه من عادات وتقاليد وطابع سياسي واقتصادي واجتماعي.

✓ أثر دور النقابات العمالية والمنظمات المهنية التي تضم تشكيلة العاملين بالمنظمة (عبد الوهاب، وعامر، 1998، ص 563).

✓ التشخيص الدقيق للصراع من حيث حجمه مستواه وأبعاده داخل المنظمة.

✓ التعامل مع الصراع بموضوعية وحذر والابتعاد عن الأحكام والآراء المسبقة.

وهناك عدة طرق وآليات لمعالجة وإدارة الصراع ترتبط بكل مستوى من مستوياته إذ على:

❖ المستوى الفردي :

+ المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير.

+ بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك.

+ إيجاد نوعية من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.

+ من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي، خوف وقلق واضطرابات والعمل على إزالة أسبابها.

+ تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته (الطجم، والسواط، 2003، ص.ص 238-239).

❖ المستوى الجماعي :

+ من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية.

+ موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.

+ نظام الحوافز، الأجور، الترقيّة، التأديب، النقل، العلاوات،..... إلخ للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العلم.

✚ إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
✚ تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن، وقد ينعف هذا لبعض الوقت.
✚ التفاوض إقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.

✚ التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع، وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل. (الطجم، والسواط، 2003، ص.ص 239-240).

❖ على مستوى المنظمة :

✚ بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع.
✚ توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض، خضوع مثل هذه الأنشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف حدة التناقضات.

✚ تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للالتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية.

✚ تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي.

✚ توضيح أساليب وإجراءات العمل لحديثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء.
✚ عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف لما قد ينتج من نزاع من منح الصلاحية ومن منحت له خاصة إذا ما أسئى استغلالها.

✚ التركيز على جانب العلاقات الإنسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي، ومن ذلك بناء روح الفريق، إيجاد نظام اتصالات فعال، تبني أسلوب القيادة الجماعي، السماح بالمشاركة الفعالة، هذه الأساليب التطورية من شأنها تخفيف حدة التوتر والقلق ورفع الروح المعنوية لدى منسوبي التنظيم (صفحي، 2011، ص 60).

ضف إلى ذلك تعزيز وتشجيع أعضاء المنظمة على التعاون والمشاركة مع بعضهم البعض، واعتماد أساليب واضحة وموحدة في تقييم الأداء والمكافآت المترتبة عن ذلك، تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات واختيار القنوات المناسبة لذلك، وتعتبر الثقة هي الرابط بين كل هذه العناصر لأنه من خلال الثقة تكون هناك المصارحة، المشاركة والتعاون بين أعضاء المنظمة على كافة المستويات التنظيمية.

10- الإتجاهات النظرية المفسرة للإدارة الصراع التنظيمي:

تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، فبعضه رأى ضرورة تجنب الصراع باعتباره حالة سلبية يجب التخلص والقضاء عليه، لأنه يضر ببناء المنظمة ويقلل من تماسك مكوناتها وأنساقها الفرعية، وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع في حين يرى فريق آخر أن الصراع التنظيمي ضرورة طبيعية وحتمية الحدوث في أي منظمة من منظمات المجتمع، وأما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أنه أمر إيجابي بل تدعو إلى خلق وإثارة الصراع لكن بمستوى معين يتمشى وخصوصية المنظمة وبيئتها الداخلية.

وفيما يلي سنعرض بشيء من التفصيل لهذه الاتجاهات النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

10-1- الإتجاه التقليدي:

يرى أصحاب وجهة النظر التقليدية حول الصراع أنه ظاهرة سلبية غير مريحة، يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حال بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني. إذ أن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف، وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فإن ظهور الصراع أمر سلبي ولا مبرر له، فالإتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة، وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراع على افتراضات منها أن الصراع حالة يمكن تجنبها، يحدث الصراع أحيانا بواسطة أشخاص معينين، يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع، وإذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه (القيوتي، 2012، ص 259).

باعتبار الصراع حالة طبيعية وحتمية الحدوث في المنظمة فإن هذه النظرة قاصرة، وذلك باعتبار أن الصراع ظاهرة سلبية ومرادف للعنف والتخريب، ويجب القضاء عليه بتجنب الحديث عنه أو استخدام القوة لحل الصراع دون مراعاة الأسباب الحقيقية لها، فالقمع والقوة لا تحل الصراع بصورة إيجابية بل قد تزيد من حدة وشدة الصراع مع مرور الوقت وتبقى أسباب إثارة وظهور الصراع متجذرة داخل بناء المنظمة.

10-2- الاتجاه السلوكي:

يعتبر الاتجاه السلوكي للصراع تطوير للنظرية التقليدية للصراع، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن كل النظم ومن خلال طبيعة بيئتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل قوة إيجابية في أداء الجماعة، والنظرية السلوكية تتعقل وجود الصراع وتعتبره شيئاً موجوداً، وفي أحيان يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أسلوب أصحاب الاتجاه التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (الطويل، 2006، ص300).

اعتبر الاتجاه السلوكي الصراع نتيجة حقيقية حتمية ومتكررة الحدوث في المنظمة، وقد تكون له فائدة إيجابية في أداء الجماعة، لكن هذا لا يعني أن الاتجاه السلوكي يشجع ويرحب بحدوث الصراع داخل المنظمة، إذ يتفق هذا الاتجاه مع الاتجاه التقليدي في طرق حل الصراع من خلال العمل على إنهاء الصراع وعدم تشجيع حدوثه والقضاء عليه.

10-3- الاتجاه التفاعلي:

يرى الاتجاه الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو مطلوب كما أنه دليل على حيوية المنظمة (القريوتي، 2012، ص260).

ويعتبر عالم الاجتماع كوزر من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة، فهو يرى بأن الصراع وعدم رتابة الأمور وركودها يمكن أن يكون أحياناً شيئاً مفيداً للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع من وجهة نظره يقضي على رتابة الأمور وروتينها ويطلق شرارات التجديد (الطويل، 2006، ص 301).

وكوزر يؤكد أن الصراع غير وظيفي بالنسبة لبناء التنظيم الذي لا ينطوي على تسامح، فالصراع لا يهدد بقاء واستمرار التنظيم بقدر ما يرتبط السبب بجمود البناء، فالذي يهدم توازن بناء التنظيم ليس الصراع بحد ذاته، ولكنه الجمود نفسه الذي سيسمح بتراكم الخلافات والعداوات مما يؤدي إلى ظهور

الصراع، ويظهر كوزر إلى أن القضايا الخلافية المعلنة لا تقضي حتما على الصراع إذ يمكن أن تحل أو تدار بأساليب متعددة غير استعمال القوة مثل الوساطة أو المساومة. (الحوارني، 2008).

فهذا الاتجاه لا ينظر إلى الصراع فقط على أنه يمكن أن يشكل قوة إيجابية في الجماعة، ولكنه يناقش أيضا أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفعالية عمل الجماعة، فبينما يقبل الاتجاه السلوكي الصراع يلاحظ أن التناول التفاعلي يشجعه من منطلق أن الجماعة التي تميل إلى السكون، والتناغم المطلق والتطابق والهدوء، هي أكثر تعرضا لأن تصبح جماعة استاتيكية راكدة، فاترة الشعور وغير مستجيبة للتغيير أو التحديث، فهذا الاتجاه يشجع قادة الجماعات على الحفاظ على حد صحي معقول من مستوى التوتر بشكل يكون كافيا للمحافظة على بقاء الجماعة قابلة للنمو، وقادرة على ممارسة عملية النقد الذاتي ومن ثم الإبداع (الطويل، 2006، ص301). ويمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع بما يلي:

✓ أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء أو الصراع الوظيفي.

✓ أنها تشجع صراحة المعارضة للبناء أو الوظيفية.

✓ أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.

✓ أنها تنظر إلى إدارة الصراع على من مسؤولية جميع إداري المنظمة.

ينظر إلى الصراع من وجهة النظر هذه على أنه أمر حتمي وظاهرة صحية، وأنه في مستوى معين غير مقبول لذا وجب استشارته أي لا بد من وجود درجة معينة من الصراع، غير أن النظرة التفاعلية لم تعتبر كل الصراعات التي تحدث داخل المنظمة صحية وهذا من خلال تمييزها بين الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي، كما أكدت أن الجميع يشترك في إدارة الصراع وإدارته بشكل إيجابي يكون من خلال التعاون بين أعضاء التنظيم، حيث يحدث التكيف والتغيير الإيجابي الهادف، لكن ما يعاب على هذه النظرة أنها لم توضح طرق وآليات استثارة الصراع ولا المستوى المرغوب فيه بشكل واضح ودقيق.

النظرة إلى الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه تختلف من اتجاه إلى آخر، حيث أن الاتجاه التقليدي ينظر إليه على أنه وضع ينبغي تجنبه، ووضع ينشأ عن الصراعات الشخصية أو فشل القيادة أو خلل في الهيكل التنظيمي، والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة باستخدام القوة والسلطة، أما الاتجاه المعاصر ينظر إلى الصراع في المنظمة بوصفه نتيجة حتمية للتفاعل

الاجتماعي داخل المنظمة، وينشأ في الأصل من التعقيدات الموجودة في الأجهزة التنظيمية نتيجة الجمود والروتين، ومعالجة الصراع يمكن أن تكون إيجابية من خلال استخدام وسائل وأساليب معينة في سبيل إدارة الصراع.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن الصراع في المنظمات حالة حتمية لا يمكن منع حدوثها، وأن تشخيص الصراع، ومعرفة أساليب ومهارات إدارته مسألة ضرورية ومهمة لإدارة المنظمة بصفة عامة، ومدير أو قائد المنظمة بصفة خاصة، لأن إدارة الصراع تتطلب توفر مهارات وقدرات وفنيات يجب أن يمتلكها المدير من أجل إدارة الصراعات بصورة إيجابية، وبما يخدم البناء التنظيمي، فاختيار أسلوب أو أي استراتيجية في معالجة الصراع يكون بناء على معرفة وتشخيص دقيق للصراع.

في هذا الفصل عرضنا مفهوم الصراع وأسبابه، والتي اتضح أنها كثيرة ومتعددة ولا يمكن منع ظهورها باعتبارها نتاج التفاعل بين أعضاء التنظيم، كما تطرقنا إلى مستويات مراحل الصراع وآثاره حيث تبين لنا أن للصراع آثار إيجابية وسلبية.

كما تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى مفهوم إدارة الصراع، وأهم نماذج إدارته، وكذا أفضل الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة ومعالجة الصراع ومنها استراتيجية التفاوض والتعاون، وختما الفصل بتقديم صورة موجزة عن أهم الاتجاهات المفسرة لإدارة الصراع في المنظمة.

مراجع الفصل:

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد.(2008). أصول التفاوض(ط.1). عمان: دار المسيرة.
- 2-بدوي، أحمد زكي.(د.ت).الصراع. في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (ص79، ص382). بيروت : مكتبة لبنان.
- 3- بورغدة، حسين.(2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 5، 148.
- 4- بيومي، محمد.(2007). أسس وموضوعات علم الاجتماع (ط.1). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 5- الجبوسي، محمد، وجملة، جاد الله.(2000). الإدارة - علم تطبيق-.(ط.1) عمان: دار المسيرة.
- 6- الجعافرة، صفاء جميل.(2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري. دراسات العلوم الجامعية الاردنية ، 40(2)..1666.
- 7- ديرري، زاهد محمد.(2011). السلوك التنظيمي (ط.1) عمان، الأردن: دار المسيرة.
- 8- الحوراني، محمد عبد الكريم.(2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (ط.1). عمان: دار مجدلاوي.
- 9- حسين، حريم.(2009). السلوك التنظيمي (ط.2). عمان: دار الحامد.
- 10- حسين، سلامة عبد العظيم.(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة (ط.1). عمان: دار الفكر.
- 11- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظريات -التطبيقات. (ط.4). جدة: دار حافظ.
- 12- طه، طارق.(2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت (ط.1). مصر: دار الجامعة الجديدة.

- 13- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح.(2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (ط.4).عمان: دار وائل.
- 14- ماهر، أحمد.(2000).السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 15- مداس، فاروق، (2003). الصراع. قاموس مصطلحات علم الاجتماع (ص150): دار مدني.
- 16- مصطفى، أحمد السيد.(2000). إدارة السلوك التنظيمي في رؤية معاصرة (ط.1). القاهرة : دار الفكر العربي.
- 17-مرزوق، ابتسام يوسف محمد.(2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير وكالة غوث وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 18- النملة، سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم.(2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 19- النعيمي، صلاح عبد القادر.(2008). الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 20- العايب، رايح.(2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. رسالة ماجيستر، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 21-عبد الباقي، صلاح الدين.(2002). السلوك في المنظمات (ط.1). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 22- عبد الوهاب، علي محمد، وعامر سعيد يس.(1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط.2) القاهرة : مركز وايد ميرقس للاستثمارات والتطوير الإداري.
- 23- عوض، عامر.(2008). السلوك التنظيمي الإداري (ط.1). عمان : دار أسامة.
- 24- عياصرة، معن محمود، وبنّي أحمد، مروان محمد.(2008).إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وغوط العمل(ط.1). عمان: دار الحامد.
- 25- عليان، ربحي مصطفى.(2008). إدارة المعرفة (ط.1). عمان : دار صفاء.

- 26- علي، محمود، والهزيمة، محمود عوض.(2006). المدخل إلى فن المفاوضات. (ط.1). عمان: دار الحامد.
- 27- العميان، محمود سلمان.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.3). عمان: دار وائل.
- 28- عسلي، نور الدين.(2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 29- العتيبي، طارق. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.
- 30- الصحاف، حبيب. (2003). الإدارة. في معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - انجليزي - عربي (ص ص . 93-94). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- 31- الصيرفي، محمد. (2006). التفاوض (ط.1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 32- صفحي، يحيى بن موسى بن عبد الله.(2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية.
- 33- القريوتي، محمد قاسم.(2010). نظرية المنظمة والتنظيم (ط.4). عمان: دار وائل.
- 34- القريوتي، محمد قاسم.(2012). السلوك التنظيمي (ط.6). عمان: دار وائل.
- 35- الرحاحلة، عبد الرزاق، والعزام، زكريا أحمد. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات (ط.1). عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- 36- شلابي، زهير بوجمعة.(2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (ط.1). عمان: دار اليازوري.
- 37- الشماع، خليل محمد حسن، وكاظم، خضير.(2000). نظرية المنظمة (ط.1). عمان.
- 38- شنه، محمد رضا.(2007). استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

39- خليل، موسى.(2001). الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة (ط.2).بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.

40- غياث، بوفلجة.(2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي (ط.2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

41- غيث، محمد عاطف.(2006). الصراع. في قاموس علم الاجتماع(ص 73). مصر: دار المعرفة الجامعية.

الفصل الرابع

تمهيد:

1. مفهوم الجامعة.
 2. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
 3. خصائص الجامعة.
 4. أهداف الجامعة.
 5. وظائف الجامعة.
 6. الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية.
- * خلاصة الفصل.
- * مراجع الفصل.

تمهيد :

أخذت الجامعة حيزا معتبرا في كتابات ودراسات العديد من الباحثين والدارسين بمختلف تخصصاتهم الفكرية، باعتبارها النواة الأساسية في بناء المجتمع، ولدورها الهام في تنميته وتطوره في مختلف مجالات الحياة من خلال نشر العلم والمعرفة والثقافة، والعمل على تكوين قوى بشرية مؤهلة لخدمة أهداف المجتمع وطموحاته المستقبلية .

وبناء على هذا أردنا من خلال هذا الفصل أن نبرز، ونعطي نظرة عامة حول الجامعة، باعتبارها عنصرا مهما في الجانب الميداني للدراسة، وذلك بالتطرق إلى مفهوم الجامعة، نشأة وتطور الجامعة الجزائرية، أهم خصائص وسمات الجامعة، وكذلك إشارة إلى أهدافها ووظائفها داخل المجتمع بصفة عامة.



1- مفهوم الجامعة :

تعددت تعاريف الجامعة واختلفت باختلاف التوجهات الفكرية والمنطلقات الإيديولوجية حيث:

يعرف "العمرى" الجامعة على أنها "مؤسسة اجتماعية ذات أهداف علمية وعملية قيادية، فهي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطا مركزيا يوفر لها شخصية معنوية، واستقلاليتها في الأمور المالية والإدارية والعلمية، وتعمل بنظام مفتوح وتطبق نهجا ديمقراطيا في صياغة القرارات، وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم وتراعي التخصص الوظيفي" (صقر، 2005، ص22).

و"تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت" (صقر، 2005، ص50).

أما "رامون ماسيا مانسو" فإنه يعرف الجامعة على أنها "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا" (دليو، لوكيا، وسفاري، 2006، ص79).

في حين هناك من يعرف الجامعة على أنها "المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المفتوحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة". وهي أيضا "هيئة يتشارك في تنظيمها وتوجيهها وتعريف أمورها الأساتذة والطلاب والإداريون وبعد الاستقلال سمة من سماتها، ولكنه استقلال تتطور فيه الحرية على ضوء مطالب المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة، وتستمد منه كيانه المادي واتجاهاتها الفكرية". (صقر، 2005، ص ص 49-50).

أما المشرع الجزائري فقد اعتبر "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف، وإعدادها وتطويرها، وتكوين الأطارات اللازمة لتطوير البلاد" (دليو، لوكيا، وسفاري، 2006، ص80).

من التعاريف السابقة يتضح لنا بأن الجامعة عبارة عن مؤسسة أو تنظيم اجتماعي يتكون أو يضم مجموعة أفراد، تهدف إلى المساهمة في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة من خلال نشر العلم والمعرفة والبحث العلمي، وكذا تكوين وإعداد القوى البشرية المؤهلة .

2- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

مرت الجامعة الجزائرية بمرحلتين أساسيتين المرحلة الأولى قبل الاستقلال والمرحلة الثانية بعد الاستقلال وتميزت كل مرحلة بعدة خصائص عن الأخرى باختلاف الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

2-1/ قبل الاستقلال:

على الرغم من أن الجامعة تهدف إلى انجاز المشاريع المعبرة عن الحاجات الاجتماعية لأفراد المجتمع نجدها في هذه الفترة على النقيض من ذلك، إذ أن الاستعمار لم يكن يعمل لصالح المجتمع الجزائري من خلال خطته وسياساته وأهدافه، حيث اعتمد على أسس وقواعد في سبيل تحقيق أهدافه وهي حسب مصطفى زايد:

✓ افقار السكان الجزائريين لصالح رفع مستوى معيشة الأوروبيين.

✓ تجهيل السكان الأصليين لصالح رفع المستوى التعليمي للأوروبيين.

✓ تنصير كل ما يمكن تنصيره.

✓ إحلال اللغة الفرنسية بدل اللغة العربية الأم. (نابتي، 2008، ص47).

وقد أورد تركي رابح عدة وسائل استخدمها المستعمر ضد الشخصية الجزائرية منها:

✓ التقليل من إقامة المدارس الخاصة بالجزائريين في مختلف مراحل التعليم.

✓ فصل تعليم الجزائريين عن تعليم الأوروبيين.

✓ فرض مصاريف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية لا يستطيع الجزائريون دفعها (نابتي، 2008،

ص48).

وتأسست أول جامعة في الجزائر العاصمة، وكانت خاصة بأبناء المعمرين والقليل من أبناء الجزائريين، حيث بلغ عدد الطلبة الجزائريين 77 طالب من مجموع 1890 طالب خلال السنة الأولى من تأسيسها عام (1930/1929)، أما في سنة 1954 فقد وصل عدد الطلبة الجزائريين 557 طالب. (بن عراب، 2003، ص21).

2-2/ بعد الاستقلال :

بعد تحقيق الاستقلال، كان العلم والتعليم أولوية واستراتيجية وطنية من أجل إعادة بناء الوطن، والعمل على تنميته بما يتماشى وطموحات الدولة والشعب المجسدة في أهداف وميثاق الثورة، وهذا لتدارك النقص الكبير في الإطارات والقوى البشرية المؤهلة.

هذا وقد مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل خلال هذه الفترة وهي: (نابتي، 2008)

2-2-1/ المرحلة الأولى (1962-1970):

لم يكن في الجزائر بعد الاستقلال ميدان بحث وكان عدد الأساتذة والطلبة قليلا جدا، ففي سنة 1963 لم تمنح جامعة الجزائر آنذاك إلا 93 شهادة تخرج، وكانت السياسة الجزائرية منصبة على تكوين معلمي السلك الابتدائي وأساتذة التعليم الثانوي تعتمد في توجيهها على فرنسا، حيث تم اللجوء إلى التعاون الأجنبي ففي 11 جوان 1963 تم توقيع محضر بين الجزائر وفرنسا بخلق مجلس للبحث العلمي، ثم إنشاء هيئة التعاون العلمي في 16 مارس 1968، ولم تؤسس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلا سنة 1970.

وفي عام 1971 تم إقرار إصلاح التعليم العالي بهدف رفع المستوى، وفتح الجامعة على اهتمامات القطاع الاقتصادي والاجتماعي وواقع المحيط الخارجي، وقد أنشأت في هذه المرحلة كل من جامعة وهران وقسنطينة سنة 1967.

2-2-2/ المرحلة الثانية (1970-1973):

شهدت هذه الفترة زيادة عدد الطلبة إذ بلغ عددهم سنة (1970-1973) حوالي (1911 طالب)، ثم ارتفع إلى 63915 في العام الدراسي (1977-1978)، واحتل التعليم مكانة استراتيجية هامة في سياسة البلاد والتنمية التي توسعت على نطاق واسع حيث، تم إنشاء المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة 1973، إذ اعتبرت هذه الخطوة تأمين وحماية للجامعة، كما أقيم أول مركز جزائري يهتم بالبحث العلمي وتطويره هو المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1974، وأنشأت في هذه المرحلة عدة جامعات.

2-2-3/ المرحلة الثالثة (1980-1984):

في هذه المرحلة تجاوز عدد الطلاب 150 ألف طالب، وحددت سياسة التكوين في المبادئ التالية:

* تتميز الجامعة باختصاص نسبي للبيئة التي توجد بها تماشياً مع التوازن الجهوي.

* تحسين مردودية وفعالية التعليم العالي.

تم إنشاء أربع جامعات وعشر مراكز جامعية و15 معهد، وغيرها من الهياكل الأخرى، وقد تعزز أيضاً في هذه الفترة البحث العلمي بهيكل جديد تمثل في محافظة البحث العلمي والتقني عام 1984 كانت مهمته محصورة في تحديد البرامج الوطنية، وخلق توليفة بين سوق العرض والطلب.

2-2-4/ المرحلة الرابعة:

وتتمثل في مرحلة التسعينات، حيث طرأت عدة تغييرات خاصة مع دخول النظام العالمي الجديد واقتصاد السوق والديمقراطية، الأمر الذي أرغم الجامعة على مراجعة فلسفتها، وإعادة تنظيم نفسها من جديد بما يتماشى وخصوصية المرحلة، وعلى إثر هذا تم تحويل المحافظة السامية للبحث إلى وزارة منتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة، وكما أعيد النظر في البرامج والتخصصات الموجودة على مستوى الجامعة، ظف إلى ذلك فتح جامعات أخرى عبر الوطن.

2-2-5/ المرحلة الخامسة:

تميزت هذه المرحلة بعودة نظام الكلية، وأصبحت هذه الأخيرة وحدة التعليم والبحث بالجامعة، وتشمل على عدة تخصصات وأقسام بحسب الشعب ومن مهامها حسب الجريدة الرسمية ما يلي:

- ✓ التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.
- ✓ نشاطات البحث العملي.
- ✓ أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

3- خصائص الجامعة:

تتميز الجامعة عن غيرها من مؤسسات المجتمع بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي: (ثابتي،

- ✓ يتسم محور نشاط الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية.
- ✓ تعد المؤسسة الحلقة المجتمعية الأكثر تماشياً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها.
- ✓ تضم الجامعة كما ونوعاً من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف.
- ✓ تضم المؤسسة الأكاديمية إلى جانب العاملين فيها فئة الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة، وتتطلب عناية شديدة إعدادهم علمياً وتربوياً.
- ✓ تظهر معالم التنظيمات غير الرسمية في الجامعة ومكوناتها، الأمر الذي يتطلب التعامل معها بمهارة وقيادة منفردة تتمكن من استيعاب تأثيرها، والحد من ضغوطها غير الإيجابية بقدر تعلق الأمر بالمؤسسة ذاتها.

4- أهداف الجامعة:

بما أن الجامعة عبارة عن تنظيم بالضرورة تكون لها خطط، وأهداف تعمل على تحقيقها ومن بين أهم أهداف الجامعة نذكر ما يلي:

- ✓ الإسهام في تنمية الشخصية وقدراتها.
- ✓ إنتاج المعرفة العلمية وتجديدها ونشرها.
- ✓ التكلف بالبحث العلمي.
- ✓ الإعداد للإنتاج المهني.
- ✓ خدمة التنمية الشاملة. (الإمام، 2008، ص115).

في حين يرى آخرون أهداف الجامعة تنحصر في: (الإمام، 2008، ص115).

- ✓ نقل المعرفة عن طريق التدريس في مرحلتي الليسانس والدراسات العليا.
- ✓ نقل المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية الناقدة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.
- ✓ الإضافة إلى المعرفة عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية بصرف النظر عن التطبيق المباشر أو حل مشكلة تطبيقية.
- ✓ إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا.

- ✓ مشاركة الهيئات المختصة في القيام ببحوث مشتركة لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.
- ✓ الاستفادة من هذه البحوث وترجمتها إلى مقررات دراسية.
- ✓ تنمية شخصية طلابها تنمية متكاملة تشمل جميع الجوانب.
- ✓ تزويد المجتمع بالمتخصصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية.
- ✓ الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم واحتياجات العصر ومطالب المجتمع المستقبلية.

5- وظائف الجامعة:

إن الجامعة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي، وتنمية الملكات والمهارات العلمية والمهنية التي تمثل الحجر الأساسي لعملية التنمية الوطنية، وتستمد تعريفها من الأهداف التي يحددها المجتمع الذي تنتمي إليه، وهي مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي توجد به، وهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى أدواته في صنع قيادته الفنية والمهنية والفكرية (دليو، لوكيا، وسفاري، ص91).

على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها فإن مضمون هذه الأهداف يركز على ثلاث وظائف أساسية للجامعة وهي:

5-1- إعداد وتكوين القوى البشرية:

تعتبر من أهم وظائف الجامعة وتعد عملية إعداد القوى البشرية من أهم القضايا، وأكثرها إلحاحاً على الجامعة باعتبارها المسؤولة عن تزويد الإنسان بالمعارف، المعلومات، المهارات والمبادئ التي تزيد من طاقته وقدرته على العمل والإنتاج، وباعتبارها تدريبية تزوده بالطرق العلمية والعملية والأساليب المتطورة في الأداء الأمثل، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، بالإضافة إلى أنها وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في سلوكه الوظيفي والاجتماعي. (صقر، 2005، ص59-60).

وفعالية هذه الوظيفة تتوقف على توفر مجموعة من المقومات: (صقر 2005، ص60)

* التوجيه والإرشاد المهني للطلاب وأولياء الأمور لاختيار ما يناسبهم من تخصصات تتيح لهم الاستقرار النفسي والتقدم المادي.

* توفير الإمكانيات اللازمة لبلوغ المستوى المنشود، حتى تستطيع الجامعة أن تتوع التخصصات، وأن تطورها بصفة مستمرة بما يتماشى مع التطورات العلمية السريعة.

* إشراك قطاعات العمل في تخطيط وتنفيذ خطة التعليم.

* الربط بين خطط التعليم في مراحل وأنواعه المختلفة.

* تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

وعلى هذا الأساس ينظر إلى الجامعة من زاوية إنتاجها للقوى البشرية المدربة، على أنها مؤسسة إنتاجية لأنها تنتج هذه الكفاءات والعقول والقيادات التي تتحل المسؤولية في المجتمع، ويمكن أيضا أن ينظر إلى الجامعة على أنها استثمار في الموارد البشرية. (مرسي، 2002، ص24).

5-2- البحث العلمي:

تعد وظيفة مهمة خاصة في العصر الحاضر، إذ عن طريقه يمكن أن تسهم الجامعات في حل المشكلات والكشف عنها، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها، ورسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعات، والبحث العلمي يشتمل على نقد المعرفة وتطويرها، والكشف والاختراع، وتقديم الحلول العلمية الكفيلة بالقضاء على المشكلات المعوقة للتنمية، إلا أن نجاح الجامعة في الوفاء بهذه الوظيفة يتطلب منها توفير المناخ العلمي للبحث، وما يتطلبه ذلك من معدات وأجهزة وكتب ومراجع وغيرها، ولا يمكن للجامعة أن توفر كل ذلك إلا بتوفر استقلال فكري يضمن للباحثين حرية اختيار مواضيع البحث التي يدرسوها، وكذا توفر استقلال إداري واستقلال مالي، يتيح للباحثين هذا المناخ العلمي بمستلزماته المتعددة، والتقصير في أي من هذه العناصر السابقة قد يعيق الجامعة عن أداء هذه الوظيفة (الإمام، 2007.2008، ص120).

ويعود سبب ارتباط البحث العلمي بالجامعة إلى أن الجامعة تتوافر لديها الموارد الفكرية والبشرية القادرة على نشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية للدول، كما أن الجامعة هي مؤسسة الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات الأبحاث بصورة انضباطية، والتي يمكن لها أن تقدم الخدمات الاستشارية التي تحتاجها قطاعات المجتمع المختلفة، سواء كانت حكومية أو من القطاع الخاص (حوامد، 2008، ص99).

5-3- خدمة المجتمع:

لا يمكن للجامعة أن تحقق ذاتها وتثبت وجودها ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع، ومتطلبات نموه وازدهاره، إن المنحنى التجديدي للجامعات المعاصرة يجعلها في قلب المجتمع، تعيش مشاكله وتجد الحلول المناسبة لها، وتعمل على تقدمه في سائر المجالات، لذا فإن الخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفة أساسية للجامعة لا يقل شأنها عن وظيفتي التعليم والبحث العلمي.(الامام، 2007.2008، ص120).

ويصنف التربويون الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع إلى:(حوامد، 2008، ص100).

* التعليم والتدريب لمواجهة احتياجات المجتمع.

* البحث العلمي الهادف إلى تجميع التراث العلمي وتسجيله.

* البحوث التطبيقية التي تستهدف الإسهام في حل مشكلات المجتمع، وتحقيق الكفاية الاقتصادية والاجتماعية.

ونجد المشرع الجزائري قد حدد للجامعة الخطوط العريضة لوظائفها في النقاط التالية:(طالبي، 2013، ص54).

* المساعدة على نشر المعرفة وتعميمها وتطويرها وتوسيعها.

* تكوين الإطارات اللازمة لتطوير المجتمع بالنظر إلى الأهداف المحددة في المخططات الوطنية للتنمية.

* رفع وتعزيز الثقافة الوطنية.

* مواكبة التطور على مستوى البحث العلمي ونشر الروح العلمية.

* ضمان مبادئ وطرق البحث العلمي.

* التكفل بالسير الحسن لكل أعمال تحسين المستوى والتكوين المستمر.

* التكفل وضمان طبع الدراسات والنتائج البحثية.

فالجامعة تعد مؤسسة تعليمية وتكوينية، فهي من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية والجامعة مثل باقي مؤسسات المجتمع، لها وظائف تقوم بها تتماشى والمجتمع الذي تتواجد به، فالجامعة تعمل على إنتاج ونشر مختلف العلوم والمعارف، تكوين وإعداد إطارات بشرية ذات كفاءة عالية، وكذا القيام بدراسات وأبحاث بهدف إيجاد حلول علمية وعملية للمشكلات التي يعاني منها المجتمع، فمن خلال هذه الوظائف فهي تساهم في تنمية وتطوير المجتمع بصورة عامة.

6- الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة الجزائرية:

يتمثل الهيكل التنظيمي فيما يلي: (نابتي، 2008)

6-1- رئاسة الجامعة:

وتتضمن رئاسة الجامعة ما يلي: نيابات رئاسة الجامعة، الأمانة العامة، المكتبة المركزية للجامعة، ورئيس الجامعة يساعد في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى، أما نيابة الجامعة فتتوضع تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة.

والأمانة العامة للجامعة فتتوضع تحت مسؤولية أمين عام يكلف بتسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والإداري.

6-2- الكليات:

هي وحدة تعليم وبحث، تشمل على عدة تخصصات تهتم بالتكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. وتتضمن مجلس الكلية والمجلس العلمي للكلية، كما تتضمن عميد الكلية وهو المسؤول عن تسييرها.

6-3- المعاهد:

وهي وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويهتم بالتكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، أعمال التكوين المتواصل، وتحسين المستوى وتجديد المعارف ويتشكل المعهد من أقسام، يحتوي مكتبة منظمة على شكل مصالح وفروع.

6-4- الجماعة الطلابية: ويقصد بها مجموع الطلبة المسجلين في مختلف السنوات الجامعية.

6-5- هيئة التدريس: ويقصد بها الأساتذة والباحثين الجامعيين.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أهمية الجامعة باعتبارها أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية بالنسبة للفرد أو المجتمع ككل، فهي متعددة الأبعاد والوظائف؛ إذ تعمل على إنتاج ونشر المعرفة والعلم، تساهم في تطوير وتنمية المجتمع الذي تنتمي إليه، وهي في علاقة تفاعلية وتبادلية معه.

ومن خلال ما سبق أيضا يتضح لنا أن الجامعة الجزائرية مرت بعدة أطوار ومراحل خاصة في مرحلة ما بعد الاستقلال، حيث أن الجامعة كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالظروف المحيطة بها سواء على المستوى السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي أو الثقافي، حيث أن كل مستوى من هذه المستويات كان له تأثير واضح وكبير على البناء الداخلي للجامعة الجزائرية .

مراجع الفصل الرابع:

- 1- الإمام، سلمى.(2008). صنع السياسة العامة في الجزائر دراسة حالة السياسة الجامعية.(2007/1999). رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر .
- 2- بن عرب عبد الكريم .(2003) .التعليم العالي في الجزائر . قسنطينة: دار بهاء الدين .
- 3- دليو، فضيل، لوكيا، وسفاري، ميلود .(2006). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة(ط2). جامعة منتوري قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال .
- 4- حوامد، كريمة.(2008) . دور الجامعة في التنشئة السياسية. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لحضر باتنة، الجزائر .
- 5- طالبة، محمد.(2013). ظاهرة الغش في الامتحانات بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02 .
- 6- مرسي، محمد منير.(2002). التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه.(ط1) .القاهرة: عالم الكتب .
- 7- نابتي، خليفة .(2008). واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
- 8- صقر، عبد العزيز غريب.(2005). الجامعة والسلطة(ط1) مصر: الدار العالمية للنشر .

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الجانب التطبيقي للدراسة

1. حدود الدراسة.
 2. مجتمع الدراسة وعينته.
 3. خصائص عينة الدراسة.
 4. منهج الدراسة.
 5. أدوات جمع البيانات.
 6. أساليب معالجة البيانات.
 7. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات.
 8. النتائج العامة للدراسة.
- اقتراحات الدراسة.

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية أهم جزء في البحث العلمي، وهذا لأن الجانب الميداني يمكننا من إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج واقعية ملموسة.

تتناول الدراسة الحالية موضوع دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وهذا من خلال مجموعة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ف جاء هذا الفصل ليحاول الاجابة عنها من خلال عرض البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، فاعتمدنا في العرض والتحليل للبيانات على الأسلوب الكمي من خلال الأرقام والنسب المئوية، ثم تحليلها من خلال الأسلوب الكيفي والكمي الذي يعتمد على القراءة السوسولوجية للأرقام والنسب المجدولة.

وعليه فهذا الفصل يتطرق إلى منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، وحدودها المكانية، الزمانية والموضوعية، ويوضح مجتمع الدراسة، كما يتطرق إلى أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من ثابته وصدقها، ويوضح كذلك أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة، وفي الأخير يبين نتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء المعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

1. حدود الدراسة:

1.1. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى القطب الجامعي تاسوست، الواقعة ببلدية الأمير عبد القادر على الشريط الساحلي تاسوست، تتربع على مساحة تقدر بـ: 18 هكتار، فتحت الجامعة أبوابها للسنة الدراسية 2007/2008، وتتكون من أربع كليات وهي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.

2.1. الحدود الزمانية :

ويقصد بالمجال الزمني الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة حيث كانت البداية منذ الموافقة على الموضوع من طرف الإدارة إلى غاية الانتهاء من جمع الاستبيانات وتحليلها، حيث بدأت الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، وبعد ذلك تم إجراء الدراسة الميدانية في الجامعة بالاعتماد على الملاحظة المباشرة، والحوارات، والنقاشات مع بعض الأساتذة، وهذا باعتبار الباحث جزء من ميدان الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات التجريبية وكان ذلك بتاريخ 2015/04/07، واسترجعت يوم 2015/04/08، وبعد ادخال التعديلات على الاستبيان، تم توزيع الاستبيان في شكل النهائي في يوم 2015/04/11، واستمرت العملية أسبوع، حيث تم توزيع 60 استمارة، وانتهت العملية يوم 2015/04/18.

3.1 الحدود الموضوعية

✚ المتغير المستقل: الثقة التنظيمية .

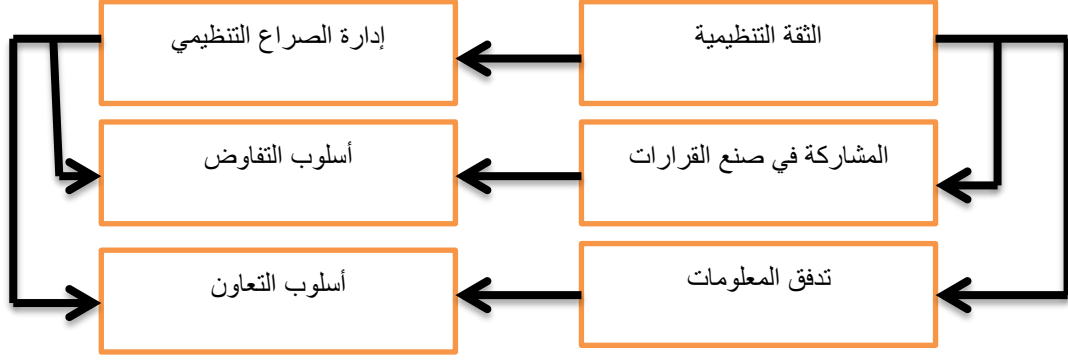
✚ مؤشرات المتغير المستقل: * المشاركة في صنع القرارات.

* تدفق المعلومات

✚ المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي.

✚ مؤشرات المتغير التابع: * أسلوب التفاوض

* أسلوب التعاون



*الشكل رقم (6) يوضح مخطط الدراسة من إعداد الطالب.

2. مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست -جيجل- ، ويبلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة 596 أستاذا موزعين على أربع كليات: حيث يبلغ عدد الأساتذة بكلية الآداب واللغات الأجنبية 148 أستاذا، كلية الحقوق والعلوم السياسية 138 أستاذا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 239 أستاذا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 74 أستاذا.

والجدول التالي رقم(1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل كلية:

الكلية	عدد الأساتذة	ذكور	إناث
كلية الآداب واللغات الأجنبية	148	81	67
كلية الحقوق والعلوم السياسية	138	79	59
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	239	144	95
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	74	44	30
المجموع	596	348	248

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أساتذة جامعة تاسوست -جيجل-، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) أستاذا، ويمكن حساب النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\%10.06 = \frac{100 \times 60}{596}$$

وهي نسبة كافية لإجراء الدراسة.

3- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
58,30%	35	ذكر
41,70%	25	أنثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، والمقدر عددهم بـ 35 أستاذا، و تشملهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 58,30% من إجمالي العينة. أما الإناث فقد بلغ عددهم 25 أستاذاً بنسبة 41,70% من إجمالي عينة الدراسة.

*الجدول رقم (3): يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	العمر / العينة
58,30%	35	35-30 سنة
26,70%	16	40-36 سنة
10%	6	45-41 سنة
05%	3	46 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

ينتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة، قد حصلت على أكبر نسبة 58,30% مما يدل على أن أغلب الأساتذة العاملين في الجامعة شباب، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بنسبة 26,70%، ثم الفئة العمرية من 41 إلى 45 سنة بنسبة 10%، وأخيرا الفئة العمرية من 46 سنة فأكثر بنسبة 05%.

*الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
1-5 سنوات	30	50%
6-10 سنوات	23	38,30%
11 سنة فأكثر	7	11,70%
المجموع	60	100%

بالاستناد إلى المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلقة بمتغير الخبرة، يبدو واضحاً أن الفئة من 1 إلى 5 سنوات قد حصلت على أكبر نسبة و هي 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 38,30% ، وأخيراً فئة 11 سنة فأكثر بنسبة 11,70%، ما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يملكون خبرة طويلة في مجال التعليم و يرجع السبب في ذلك لكون أغلب مجتمع الدراسة من فئة الشباب.

***الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية:**

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد "ب"	17	28,30%
أستاذ مساعد "أ"	93	65%
أستاذ محاضر "ب"	02	3,30%
أستاذ محاضر "أ"	02	3,30%
أستاذ التعليم العالي	00	00%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الرتبة العلمية أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى رتبة أستاذ مساعد "أ" وهذا بنسبة 65% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة، وتليها رتبة أستاذ مساعد "ب" بنسبة 28,30%، ثم رتبتي أستاذ محاضر "ب" وأستاذ محاضر "أ" بنفس النسبة والمقدرة ب 3,30%، والملاحظ هو غياب رتبة أستاذ التعليم العالي.

***الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الشهادة العلمية
86,70%	52	ماجستير
13,30%	08	دكتوراه
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الماجستير وهذا بنسبة 86,70%، أما الأساتذة الحاملون لشهادة الدكتوراه فقد كانت نسبتهم 13,30%.

4 . منهج الدراسة:

يعد منهج الدراسة ذو أهمية بالغة في أي بحث علمي يحدد ويوضح للباحث الطريق الذي يوصله إلى نتائج علمية حول موضوع الدراسة.

وبما أن موضوع دراستنا في محاولة معرفة دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، ونظرا لطبيعة الدراسة فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع بعد جمع البيانات وتحليلها، ثم تفسيرها بهدف الوصول إلى معلومات ونتائج علمية تساهم في فهم الظاهرة المدروسة.

والمنهج الوصفي يرتبط بدراسة الظواهر الانسانية والاجتماعية باعتبار أن دراستنا حول دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي والذي يندرج ضمن الدراسات النسبية التي تتطلب المنهج التجريبي، ولتعد تطبيق المنهج التجريبي تم استخدام المنهج الوصفي الملائم للدراسة من جهة، ومن جهة أخرى فالهدف من الدراسة هو معرفة دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال آراء عينة من الأساتذة حول موضوع الدراسة، وعلى هذا الأساس تم اختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة.

5. أدوات جمع البيانات:

تتعد أدوات جمع البيانات من ميدان أي دراسة تطبيقية، ويختلف استخدامها من دراسة لأخرى.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة بشكل خاص على أداة الاستبيان.

الاستبيان:

الاستبيان بصفة عامة عبارة مجموعة من البنود أو العبارات حول موضوع معين، يتم الاجابة عليها من قبل أفراد العينة وفق الاحتمالات المقترحة من قبل الباحث.

واعتمد الباحث على الاستبيان المتضمن عبارات مغلقة عن قصد، ذلك لسهولة تفرغ البيانات منه، فلة التكاليف، ربح الوقت من قبل الباحث والمبحوث على السواء.

ويتكون الاستبيان من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية لأساتذة وهي: الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة، والشهادة العلمية.

الجزء الثاني: ويتكون من (13) بنود تقيس مستوى الثقة التنظيمية من البند 1-13.

الجزء الثالث: ويتألف من (9) بنود تقيس مستوى الصراع التنظيمي، وهي من البند رقم 14 إلى 22.

الجزء الرابع: تألف من (11) بنود يقيس المشاركة في صنع القرارات وأسلوب التفاوض، وهي البنود من البند رقم 11 إلى البند 33.

الجزء الخامس: ويتألف من (12) بنود يقيس تدفق المعلومات وأسلوب التعاون، وهي من البند رقم 34 إلى البند 44.

الشروط الشروط السيكومترية للأداة:

وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة موجودة، ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية. (الثبات والصدق) و هذا ما ينبغي علينا القيام به بالنسبة لاستبيان هذه الدراسة.

حساب الثبات:

تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة ألفا كرو نباخ، وقد أظهرت النتيجة التالية: 0.71 وهو مستوى عالي من الثبات.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,718		11

حساب الصدق:

تم حساب الصدق الخاص بأداة الدراسة عن طريق حساب الاتساق الداخلي للبنود، حيث استخدم معامل بيرسون لحساب الارتباط بين كل بند والأداة، وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط عالية تراوحت بين 0,38 و 0,85 عند مستوى الدلالة 0,05 . وعليه تم اعتماد هذه الأداة للدراسة النهائية.

6-أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة و للتحقق من فرضيتنا تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

* مقاييس الاحصاء الوصفي: وهذا لوصف عينات الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرو نباخ ، معامل بيرسون، والتباين لتحليل بيانات الدراسة للتحقق من صدق فرضياتها.

* المتوسط الحسابي: يساعدنا في معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو أفراد العينة، و إذا كان مرتفعا دلّ ذلك على أن قيما كثيرة مرتفعة، و إذا كان المتوسط صغيرا دلّ ذلك على أنه توجد قيم صغيرة متطرفة.

*الانحراف المعياري: يقدنا الانحراف المعياري في معرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة، أي مدى انسجامها، و هو يتأثر بالتوسط والدرجات المتطرفة أو تشتتها.

7- عرض بيانات الدراسة و مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

*الجدول رقم (7): يوضح قيم المعالجة الاحصائية الخاصة ببند الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها: "أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفع من وجهة نظر الاساتذة".

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعاملات البنود
0,30	0,54	2,26	1. هناك ثقة متبادلة بين الأساتذة.
0,29	0,54	2,25	2. تسود روح التعاون بينك وبين زملائك الأساتذة.
0,13	0,36	2,85	3. أتعامل بصدق مع زملائي الأساتذة.
0,28	0,53	2,31	4. يتعامل معك زملائك الأساتذة بصدق.
0,35	59,0	2,18	5. تسود علاقات الحوار والتواصل المفتوح بين الأساتذة.
0,35	0,59	2,31	6. لديك ثقة تامة في زملائك الأساتذة.
0,43	0,66	2,06	7. العلاقات بين الأساتذة يسودها الحذر والشك.
0,57	0,68	1,96	8. يثيق الأساتذة في الإدارة.
0,52	0,72	2,05	9. الإدارة لا تهتم بالأساتذة ولا بمصالحهم.
0,51	0,71	2,28	10. الاتصالات مفتوحة ومتبادلة بين الادارة والاساتذة.
0,43	0,66	2,06	11. هناك نوع من الشك من قبل الأساتذة اتجاه أعمال الادارة.

0,46	0,68	1,80	12.هناك تشويه وتحريف للمعلومات داخل الجامعة.
0,50	0,71	2,03	13.تتعدم الثقة بين أعضاء الجامعة.

*المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأنهم يتعاملون بصدق مع زملائهم الأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85، كما أنهم يتلقون نفس المعاملة من طرف زملائهم الأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.31، وما يوضح ذلك الثقة المتبادلة ما بين الأساتذة، وهذا بمتوسط حسابي 2.31، وكذلك أقرّ أفراد عينة الدراسة أن العلاقة بين الأساتذة تسودها روح التعاون والحوار حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.25 .

كما نلاحظ أيضا انخفاض مستوى الثقة المتبادلة بين الأساتذة والادارة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.96 ، وهذا الانخفاض راجع إلى الشك الذي يعتري الأساتذة اتجاه نشاطات الإدارة، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.06، ضف إلى ذلك عدم اهتمام الادارة بالأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.05، لكن بالرغم من هذا فإن الاتصالات مفتوحة ومتبادلة بين الاساتذة والادارة، وهذا ما أقره أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.28، و كذلك انخفاض مستوى تشويه وتحريف المعلومات داخل الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.80 .

من خلال ما سبق يتضح لنا ارتفاع مستوى الثقة المتبادلة بين الأساتذة، وانخفاضها بين الأساتذة والادارة وهذا من وجهة نظر الاساتذة، لكن على العموم نلاحظ أن مستوى الثقة التنظيمية متوسط وعليه تم رفض الفرضية الأولى لعدم تحققها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البكار، 2012) ، وكذلك مع دراسة (الشريفي، و الناظر، 2013) .

*الجدول رقم(8): يوضح قيم المعالجة الاحصائية الخاصة ببند الفرضية الجزئية الثانية والتي

مفادها: "أن مستوى الصراع التنظيمي منخفض من وجهة نظر الاساتذة".

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعاملات البنود
0,30	0,55	2,03	1.تكثر الشائعات وتحريف المعلومات داخل الجامعة.
0,33	0,58	02	2.تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الأساتذة داخل الجامعة.
0,37	0,61	1,88	3.ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب خلافات حول العمل.
0,39	0,62	2,18	4.يخفي الأساتذة عدم ارتياحهم من بعض الزملاء.
0,36	0,60	1,93	5.تتأزم العلاقات الشخصية بين الأساتذة بسبب خلافات العمل.
0,31	0,55	2,16	6.توجد اختلافات بين الإدارة والأساتذة حول العمل.
0,44	0,66	1,88	7.هناك توافق بين الإدارة والأساتذة.
0,43	0,65	2,35	8.يحدث صراع داخل الجامعة أثناء توزيع المناصب والمسؤوليات.
0,40	0,63	1,80	9. أتجنب العمل والتواصل مع بعض الأساتذة.

*المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة أقرروا بحدوث الصراع أثناء توزيع المهام والمسؤوليات داخل الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.35، كما نجد أن أغلب أفراد العينة يخفون عدم ارتياحهم من بعض زملائهم الأساتذة في العمل، وهذا بمتوسط حسابي 2.18، كما نلاحظ أيضا كثرة الشائعات وتحريف المعلومات داخل الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.03، وانتشار مشاعر الغيرة والحسد بين الأساتذة، وهذا بمتوسط حسابي 02، لكن بالرغم من هذا التوتر والاختلاف الموجود لا تتأزم العلاقات الشخصية بين الأساتذة، وهذا ما أكده أغلب أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.93، لكن هناك استثناء في التعامل

مع بعض الأساتذة ، وهذا عن طريق اتباع أسلوب التجنب في المعاملة وهذا بمتوسط حسابي 1.80 .

كما نلاحظ أيضا انخفاض مستوى الانسجام والتوافق بين الإدارة والأساتذة، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.88، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على وجود اختلافات بين الإدارة والأساتذة بخصوص العمل وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.16 .

من خلال المعطيات المعروضة أعلاه نرى أن مستوى الصراع مرتفع الى حد ما سواء بين الأساتذة أو بين الأساتذة والإدارة، والملاحظ بصفة عامة أن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة متوسط لذلك ترفض الفرضية الثانية لعدم تحققها.

***الجدول رقم(9): يوضح قيم المعالجة الاحصائية الخاصة بينود الفرضية الجزئية الثالثة**

والتي مفادها: "المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يؤدي إلى فعالية أسلوب التفاوض".

البنود	المعاملات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1.تتشارك في الإدارة في القرارات المتعلقة بعملية.	2,05	0,81	0,65	
2.تحرص الإدارة على سماع اهتمامات الأساتذة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	1,98	0,74	0,55	
3.تحرص الإدارة على تزويد الأساتذة بتفاصيل إضافية عن استفساراتهم فيما يخص القرارات المتخذة.	1,96	0,82	0,67	
4.ينسق المسؤول المباشر مع الأساتذة في كل الأمور المتعلقة بالعمل.	2,06	0,77	0,60	
5.تحجب الإدارة حقيقة ما يجري داخل الجامعة عن الأساتذة.	2,15	1,75	2,46	
6.إدارة الجامعة تتشارك الأساتذة في كل القضايا التي تخص الأساتذة والجامعة.	1,90	0,75	0,56	
7.إشراك الإدارة للأساتذة يقلل من حدة الخلافات.	2,65	0,65	0,43	
8.تسعى الإدارة والأساتذة إلى إيجاد حل وسط	2,05	0,64	0,42	

			يرضي الطرفين في حالة حدوث خلاف.
0,56	0,75	2,10	9.عدم مشاركتك في صنع القرارات يولد صراع بينك وبين الإدارة.
0,06	0,25	2,93	10.أرى أن أسلوب التفاوض ضروري لإدارة الصراعات التنظيمية داخل الجامعة.
0,19	0,44	2,80	11.مشاركة الأساتذة في صنع القرارات يدعم أسلوب التفاوض في حالة حدوث صراع داخل الجامعة.

*المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أسلوب التفاوض ضروري لإدارة الصراعات التنظيمية داخل الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.93، ويؤكدون أيضا أن المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يدعم أسلوب التفاوض في حالة حدوث صراع داخل الجامعة ، وهذا بمتوسط حسابي 2.80، كما تسعى كل من الإدارة والأساتذة إلى إيجاد حل وسط يرضي الطرفين في حالة حدوث خلاف، وهذا ما أقره بعض أفراد عينة الدراسة وهذا بمتوسط حسابي 2.05، كما أن معظم أفراد العينة يرون أن إشراك إدارة الجامعة للأساتذة في صنع القرارات يقلل من حدة الخلافات ويشجع على التعاون بين كل من الإدارة والأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.65، والعكس صحيح فعدم المشاركة في صنع القرارات يولد صراع بين الأساتذة والإدارة ، وهذا ما يراه بعض أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ أيضا أن الإدارة تقوم بإشراك الأساتذة في القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا ما أقره بعض أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.05 .

من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه نرى أن أسلوب التفاوض ضروري وذو أهمية كبيرة لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما أن المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لها دور إيجابي بحيث تدعم أسلوب التفاوض لإدارة الصراعات التنظيمية في حالة حدوث صراع داخل الجامعة، فالمشاركة في صنع القرارات التنظيمية يقلل ويخفف من حدة الصراعات التنظيمية. وعليه وبناء على ما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

*الجدول رقم(10): يوضح قيم المعالجة الاحصائية الخاصة بينود الفرضية الجزئية الرابعة والتي

مفادها: "أن تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يدعم أسلوب التعاون".

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعاملات البنود
51,0	0,71	1,88	1.تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع الأساتذة.
0,49	0,70	1,90	2.توفر الإدارة معلومات كافية و دقيقة لعمل الأساتذة.
0,74	0,86	1,85	3.تشجع الإدارة العمل بروح الفريق بين الأساتذة.
0,28	0,53	2,45	4.أحرص على تبادل المعلومات مع زملائي في العمل.
0,42	0,64	1,55	5.لا يوجد ما يمنعني من التواصل مع زملائي و تبادل المعلومات و الخبرات.
0,45	0,67	1,86	6.تحجب الإدارة المعلومات عن الأساتذة.
0,43	0,65	2,35	7.أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي.
0,61	0,78	1,88	8.تشجع الإدارة التعاون بين الأساتذة.
6,97	2,64	2,73	9.احتكار الإدارة للمعلومات يؤدي إلى حدوث صراعات بينها وبين الأساتذة.
0,17	0,41	2,83	10.توفر المعلومات يشجع على التعاون داخل الجامعة.
0,24	0,49	2,78	11.تدفع المعلومات يدعم أسلوب التعاون في حالة حدوث صراع داخل الجامعة.

*المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه أن أغلب أفراد الدراسة أقرروا بأن توفر المعلومات يشجع على التعاون داخل الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.83، وأكد معظم أفراد العينة أن تدفق المعلومات يدعم أسلوب التعاون لإدارة الصراعات التنظيمية في حالة حدوث

صراع داخل الجامعة ، وهذا بمتوسط حسابي 2.87، كما أقرأ أغلبية أفراد العينة أن احتكار الإدارة للمعلومات والحقائق يؤدي إلى حدوث صراعات بينها وبين الأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73، و يقر أيضا أغلب أفراد العينة بأنهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم وهذا بمتوسط حسابي 2.45، ويشعرون كذلك بمصداقية المعلومات المتوفرة لديهم.

ونلاحظ أيضا أن أغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإدارة لا تهتم بتبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل مع الأساتذة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.88، كما أنهم يجدون صعوبة وعوائق في عملية التواصل وتبادل المعلومات والخبرات، فيما بينهم وهذا بمتوسط حسابي 1.55 .

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه نرى أن توفر المعلومات يشجع على التعاون داخل الجامعة، وأن احتكار الإدارة للمعلومات يؤدي إلى حدوث صراع بينها وبين الأساتذة، كما أن تدفق المعلومات يساهم في فعالية أسلوب التعاون لإدارة الصراعات في حالة حدوث صراع داخل الجامعة. ومنه يمكن اعتبار الفرضية الرابعة قد تحققت.

***تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:**

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة يتضح أن مستوى الثقة التنظيمية متوسط وهذا من وجهة نظر الأساتذة، وأن مستوى الصراع التنظيمي متوسط أيضا، وأن المشاركة في صنع القرارات التنظيمية يدعم أسلوب التفاوض في إدارة الصراعات التنظيمية، وأن تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية هو الآخر يساهم في فعالية أسلوب التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية، وعليه نستنتج أن الثقة التنظيمية تلعب دورا هاما في إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى الجامعة ومن وجهة نظر الأساتذة، وعليه فالفرضية العامة قد تحققت.

8-النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

✓ كشفت نتائج الدراسة أن غالبية الأساتذة من فئة الشباب الحاملين لشهادة الماجستير.

✓ أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية متوسط على مستوى الجامعة، وهذا من وجهة نظر الأساتذة، ويرجع هذا إلى محدودية التعاون بين مختلف مكونات الجامعة.

✓ أظهرت الدراسة أن ارتفاع مستوى الثقة بين الأساتذة من جهة، وانخفاض ثقة الأساتذة في الإدارة من جهة أخرى.

✓ بينت الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي متوسط في جامعة تاسوست من وجهة نظر الأساتذة.

✓ كشفت نتائج الدراسة أن المشاركة في صنع القرارات يساهم في فعالية استراتيجية التفاوض لإدارة الصراعات التنظيمية داخل الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

✓ أظهرت الدراسة أن تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يدعم أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على مستوى الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

✚ اقتراحات الدراسة:

- تنظيم دورات تدريبية للإداريين والأساتذة تركز على أهمية بناء الثقة، وأهمية ذلك على مخرجات العملية التعليمية.
- تشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح من خلال الحوارات المتبادلة والاتصالات الفعالة، والاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية داخل الجامعة.
- مناقشة المشاكل المطروحة والخلافات بموضوعية، بهدف التخفيف من حدة الصراعات وإدارتها بفعالية.
- ضرورة الاهتمام بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية خاصة لدى إدارة الجامعة.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية تتناول متغيرات أخرى مثل العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

خاتمة:

وفي الأخير نخلص إلى أن الثقة التنظيمية لها دور مهم وإيجابي في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة على مستوى الجامعة، وهذا بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، وهي أن المشاركة في صنع القرارات على مستوى الجامعة يساهم في فعالية أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك فإن تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يدعم أسلوب التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة الجامعة.

قائمة المراجع:

1. أبوبكر، أحمد فتحي.(2009). الشفافية والقيادة في الادارة(ط.1). عمان: دار الحامد.
2. أبو شيخة، نادر أحمد.(2008). أصول التفاوض(ط.1). عمان: دار المسيرة.
3. الإمام ، سلمى.(2008). صنع السياسة العامة في الجزائر دراسة حالة السياسة الجامعية.(2007/1999). رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر.
4. بدوي، أحمد زكي.(د.ت).الصراع. في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (ص79، ص382) بيروت: مكتبة لبنان.
5. البدراني، حمد بن سليمان.(2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات الدولية في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. بورغدة، حسين.(2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 5، 148.
7. بيومي، محمد.(2007). أسس وموضوعات علم الاجتماع (ط. 1). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
8. البكار، أماني يوسف طالب.(2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.
9. بن عراب عبد الكريم.(2003). التعليم العالي في الجزائر. قسنطينة: دار بهاء الدين.
10. الجيوسي، محمد، وجملّة، جاد الله.(2000). الإدارة - علم تطبيق-(ط.1) عمان: دار المسيرة.

11. الجعافرة، صفاء جميل.(2013).أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري. دراسات العلوم الجامعية الاردنية ، 40(2).1666.
12. دليو، فضيل.(1997). أسس البحث وكيفية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة.
13. دليو، فضيل، لوكيا، وسفاري، ميلود.(2006). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة(ط2). جامع منتوري قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال.
14. ديرري، زاهد محمد.(2011). السلوك التنظيمي (ط.1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
15. الوزان، خالد محمد أحمد.(2006).المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
16. الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب.(2012). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.
17. حسين، حريم.(2009). السلوك التنظيمي (ط.2). عمان: دار الحامد.
18. حسين، سلامة عبد العظيم.(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة (ط.1). عمان: دار الفكر.
19. حوآمد، كريمة (2008) . دور الجامعة في التنشئة السياسية. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لحضر باتنة، الجزائر.
20. الحوراني، محمد عبد الكريم.(2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع(ط.1). عمان: دار مجدلاوي.
21. طالبي، محمد.(2013). ظاهرة الغش في الامتحانات بالمؤسسة الجامعية . رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02.
22. الطجم، عبد الله بني عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظريات - التطبيقات. (ط.4). جدة: دار حافظ.
23. طه، طارق.(2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت(ط.1). مصر: دار الجامعة الجديدة.
24. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح،(2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (ط.4). عمان: دار وائل.

25. كلاوي، عبد الغني محمد.(2013). الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، رسالة ماجيستر، جامعة دمشق، سوريا.
26. ماهر، أحمد.(2000). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
27. متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي.(2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل النسيج الديوانية. جامعة القادسية.
28. مداس، فاروق.(2003). الصراع. قاموس مصطلحات علم الاجتماع: دار مدني.
29. مرزوق، ابتسام يوسف محمد.(2011). استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مدير وكالة غوث وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة.
30. مرسي، محمد منير.(2002). التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه.(ط1). القاهرة: عالم الكتب.
31. مصطفى، أحمد السيد.(2000). إدارة السلوك التنظيمي في رؤية معاصرة (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
32. مفلح، حكمت محمد.(2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة و الاقتصاد.(83)، 173-174.
33. نابتي، خليفة (2008). واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية. رسالة ماجيستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
34. نجم، نجيب عبد المجيد، وكريم، حولة صدر الدين.(2014). دور الثقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة أدب الفراهيدي.(19)، 342-343.
35. النعيمي، صلاح عبد القادر.(2008). الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
36. النملة، سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم.(2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.

37. الساعدي، مؤيد، الشمري، جاسم، والكرعاوي، محمد.(2012). علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة المؤسسة،(01)،19-21.
38. السفياي، فاطمة بني عليان.(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
39. سلامة، محمد.(2011). الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
40. العايب، رابح.(2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
41. عبد الباقي، صلاح الدين.(2002). السلوك في المنظمات(ط.1). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
42. عبد الوهاب، علي محمد، وعامر سعيد يس.(1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة(ط.2). القاهرة مركز وايد ميرقس للاستثمارات والتطوير الإداري.
43. العتيبي، طارق.(2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.
44. عسلي، نور الدين.(2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
45. العطية، ماجد.(2003). سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة-(ط.1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
46. عقيل، حسين.(1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. جامعة الفاتح: مكتبة مدبولي.
47. علي، محمود، والهزايمة، محمود عوض.(2006). المدخل إلى فن المفاوضات(ط.1). عمان: دار الحامد.
48. عليان، ربحي مصطفى.(2008). ادارة المعرفة(ط.1). عمان: دار صفاء.

49. العميان، محمود سلمان.(2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط.3). عمان: دار وائل.
50. عوض، عامر.(2008). السلوك التنظيمي الإداري(ط.1). عمان: دار أسامة.
51. عياصرة، معن محمود، وبنى أحمد، مروان محمد.(2008). عمان: دار الحامد.
52. الصحاف، حبيب.(2003). الإدارة. في معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - انجليزي -عربي (ص ص .93-94). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
53. صفحي، يحيى بن موسى بن عبد الله.(2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية.
54. صقر، عبد العزيز غريب.(2005). الجامعة والسلطة(ط1) مصر: الدار العلمية للنشر.
55. الصقير، عبد المحسن بن محمد.(2014). الصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
56. الصيرفي، محمد.(2006). التفاوض (ط.1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
57. قاسمي، ناصر.(2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
58. القريوتي، محمد قاسم.(2010). نظرية المنظمة والتنظيم(ط.4). عمان: دار وائل.
59. القريوتي، محمد قاسم.(2012). السلوك التنظيمي(ط.6). عمان: دار وائل.
60. الرحاطة، عبد الرزاق، والعزام، زكريا أحمد.(2011). السلوك التنظيمي في المنظمات (ط.1). عمان: مكتبة المجتمع العربي.
61. الرشيدى، خالد بن عبد الله بريكان.(2012). دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

62. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد.(د.ت). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. مصر: جامعة عين شمس.
63. شلابي، زهير بوجمعة.(2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة(ط.1). عمان. الأردن: دار اليازوري.
64. الشماع، خليل محمد حسن، وكاظم، خضير.(2000). نظرية المنظمة(ط.1). عمان.
65. شنه، محمد رضا.(2007). استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
66. التميمي، أياد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله.(2008). دور الثقة بين الأفراد والجماعة في تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(02)، 165-166.
67. الثبتي، خالد بن عوض بن مستور.(2005). إدارة لصراع التنظيمي في غدارات التربية والتعليم للبنين من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
68. خليل، موسى.(2001). الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة (ط.2).بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
69. الذهبي، حياة.(2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.
70. غياث، بوفلجة.(2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي(ط.2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
71. غيث، محمد عاطف.(2006). الصراع. في قاموس علم الاجتماع(ص 73). مصر: دار المعرفة الجامعية.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان بحث

أستاذي الفاضل تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن إطار إنجاز دراسة ميدانية بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي" في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، دراسة حالة القطب الجامعي تاسوست، وهذا استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، لذا نرجو ملء هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية.

شاكر لكم حسن تعاملكم

الباحث: هريش عبد الجليل

ملاحظة : ضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك.

الموسم الجامعي : 2015/2014

❖ البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر - أنثى
- العمر : من 30-35 من 36-40 من 41-45 46 سنة فأكثر
- الخبرة : من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- الرتبة:
- الشهادة العلمية:

❖ بنود الاستبانة

رقم البند	البنود	دائماً	أحياناً	أبداً
1	_ هناك ثقة متبادلة بين الأساتذة			
2	- تسود روح التعاون بينك وبين زملائك الأساتذة			
3	- أتعامل بصدق مع زملائي الأساتذة			
4	- يتعامل معك زملائك الأساتذة بصدق			
5	- تسود علاقات الحوار والتواصل المفتوح بين الأساتذة			
6	- لديك ثقة تامة في زملائك الأساتذة			
7	- العلاقات بين الأساتذة يسودها الحذر والشك			
8	- يثق الأساتذة في الإدارة			
9	- الإدارة لا تهتم بالأساتذة ولا بمصالحهم			
10	- الاتصالات مفتوحة ومتبادلة بين الإدارة والأساتذة			
11	- هناك نوع من الشك من قبل الأساتذة اتجاه نشاطات الإدارة			
12	- هناك تشويه وتحريف للمعلومات داخل الجامعة			
13	- تنعدم الثقة بين أعضاء الجامعة			

			14 - تكثر الشائعات وتحريف المعلومات داخل الجامعة	مستوى الصراع التنظيمي
			15 - تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الأساتذة داخل الجامعة	
			16 - ينشأ توتر بين الأساتذة بسبب خلافهم حول العمل	
			17 - يخفي الأساتذة عدم ارتياحهم من بعض الزملاء	
			18 - تتأزم العلاقات الشخصية بين الأساتذة بسبب خلافات العمل	
			19 - توجد اختلافات بين الإدارة والأساتذة حول العمل	
			20 - هناك توافق بين الإدارة والأساتذة	
			21 - يحدث صراع أثناء توزيع المناصب والمسؤوليات داخل الجامعة	
			22 - أتجنب التواصل والعمل مع بعض الأساتذة	
			23 - تشركني الإدارة في القرارات المتعلقة بعملتي	
			24 - تحرص الإدارة على سماع اهتمامات الأساتذة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	
			25 - تحرص الإدارة على تزويد الأساتذة بتفاصيل إضافية عن استفساراتهم فيما يخص القرارات المتخذة	
			26 - ينسق المسئول المباشر مع الأساتذة في كل الأمور المتعلقة بالعمل	
			27 - تحجب الإدارة حقيقة ما جرى داخل الجامعة عن الأساتذة	
			28 - إدارة الجامعة تشرك الأساتذة بكل القضايا التي تخص الأساتذة والجامعة.	
			29 - إشراك الإدارة للأساتذة في صنع القرارات يقلل من حدة الخلافات	
			30 - تسعى الإدارة والأساتذة إلى إيجاد حل وسط يرضي الطرفين في حالة حدوث خلاف	
			31 - عدم مشاركتك في صنع القرارات يولد صراع بينك وبين الإدارة	
			32 - أرى أن أسلوب التفاوض ضروري لإدارة الصراعات داخل	

			الجامعة		
			33 - مشاركة الأساتذة في صنع القرارات يدعم أسلوب التفاوض في حالة حدوث صراع داخل الجامعة.		
			34 - تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع الأساتذة		تدفق المعلومات وأسلوب التعاون
			35 - توفر الإدارة معلومات كافية ودقيقة لكل الأساتذة		
			36 - تشجع الإدارة العمل بروح الفريق بين الأساتذة		
			37 - أحرص على تبادل المعلومات مع زملائي في العمل		
			38 - لا يوجد ما يمنعني من التواصل مع زملائي وتبادل المعلومات والخبرات .		
			39 - تحجب الإدارة المعلومات عن الأساتذة		
			40 - أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي		
			41 - تشجع الإدارة التعاون بين الأساتذة		
			42 - احتكار الإدارة للمعلومات يؤدي إلى حدوث صراعات بينها وبين الأساتذة		
			43 - توفر المعلومات يشجع على التعاون داخل الجامعة		
			44 - تدفق المعلومات يدعم أسلوب التعاون في حالة حدوث صراع داخل الجامعة		

2- قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	يوضح العوامل التنظيمية و الشخصية للصراع	01
58	يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"	02
66	يبين نموذج رحيم في ادارة الصراع التنظيمي	03
67	يبين نموذج "توماس" في حل الصراع التنظيمي	04
96	يوضح نموذج "بليك" و "موتون" لإدارة الصراع التنظيمي	05
103	يوضح مخطط الدراسة	06

3- قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01
104	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
104	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
105	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
105	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	05
106	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية	06
108	يوضح قيم ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)	07
109	يوضح القيم الاحصائية الخاصة ببنود الفرضية الجزئية الأولى	08
110	يوضح القيم الاحصائية الخاصة ببنود الفرضية الجزئية الثانية	09
112	يوضح القيم الاحصائية الخاصة ببنود الفرضية الجزئية الثالثة	10
113	يوضح القيم الاحصائية الخاصة ببنود الفرضية الجزئية الرابعة	11

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، وأجريت الدراسة على أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 60 فرداً، وتم اعتماد عدة أساليب احصائية في معالجة البيانات منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، معامل بيرسون.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى كل من الثقة التنظيمية والصراع التنظيمي متوسط في الجامعة، وأن المشاركة في صنع القرارات التنظيمية يدعم أسلوب التفاوض لإدارة الصراع التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضاً أن تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية يساهم في فعالية أسلوب التعاون في إدارة الصراع داخل الجامعة.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، تشجيع العلاقات التعاونية والاهتمام بجانب العلاقات الانسانية، والعمل على إدارة الخلافات والمشاكل الموجودة بموضوعية.

Résumé de l'étude:

L'étude visait à connaître le rôle de la confiance organisationnelle dans la gestion des conflits de l'organisation au sein de l'université du point de vue des enseignants. Celle-ci a été effectuée sur des enseignants de l'université de Mohammed Essadik Ben Yahia Tassoult Jijel. Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, on a créé un questionnaire qu'on a distribué sur un échantillon qui a atteint 60 individus. En utilisant diverses méthodes statistiques pour traiter les données telles que la Moyenne arithmétique, l'écart-type, la variance, Coefficient de Pearson

L'étude a atteint plusieurs résultats dont les plus importants sont : le niveau de la confiance organisationnelle ainsi que celui de conflit qui est moyen dans l'université, et que la participation à la prise de décision réglementaire prend en charge le style de négociation pour la gestion des conflits de l'organisation. L'étude a également constaté que la circulation de l'information entre les différents niveaux d'organisations contribue à l'efficacité de style de la coopération dans la gestion des conflits dans l'université.

Cette dernière a recommandé la nécessité de travailler sur la construction et le renforcement de la confiance entre les différents niveaux d'organisations de l'université ; en encourageant les relations de coopération, de prêter attention aux relations humaines, tout en gérant les différences et les problèmes coexistants de manière objective.