

علاقة المناخ التنظيمي، غموض الدور، ضغوط العمل بالصراع التنظيمي

لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة

## Educational Competencies And Training Requirements Of The Pro-school Childs Educators Annaba .

Compétences éducatives et exigences de formation des éducateurs pro-scolaires Annaba.

د. محمد كعوان<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة2 ( الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2023-10-29، تاريخ المراجعة : 2023-12-03 ، تاريخ القبول : 2023-12-15

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين كل من المناخ التنظيمي، غموض الدور وضغوط العمل بالصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز من أجل ذلك اختار البحث عينة عشوائية تكون من 45 عامل وقد اعتمدنا على الاستمارة التي صممت بعناية من اجل دراسة متغيرات الحث ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة، وهذت ما يؤكد الفرضيات التي وضعها الباحث وهي دور المتغيرات السابقة في حدوث الصراع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، غموض الدور، ضغوط العمل، الصراع التنظيمي

### Résumé

Cette étude vise à découvrir la relation entre le climat organisationnel, l'ambiguïté des rôles et les pressions de travail avec les conflits organisationnels entre les travailleurs de l'organisation Sonelgaz. Pour cela, la recherche a choisi un échantillon aléatoire de 45 travailleurs. Nous nous sommes appuyés sur le questionnaire qui a été soigneusement conçu pour étudier les variables de motivation, et les résultats de l'analyse statistique ont montré. Les réponses aux items de l'échantillon indiquent un niveau élevé de conflit organisationnel entre les travailleurs de l'organisation Sonelgaz à Constantine. Cela confirme les hypothèses développées par l'étude. chercheur, à savoir le rôle des variables précédentes dans l'apparition de conflits organisationnels.

**Mots clés :** Climat organisationnel, ambiguïté des rôles, pressions au travail, conflit organisationnel

### Abstract

This study aims to find out the relationship between organizational climate, role ambiguity, and work pressures with organizational conflict among the workers of the Sonelgaz organization. For this purpose, the research chose a random sample of 45 workers. We relied on the questionnaire that was carefully designed in order to study the motivational variables, and the results of the statistical analysis have shown. The answers to the sample items indicate a high level of organizational conflict among the workers of the Sonelgaz organization in Constantine. This confirms the hypotheses developed by the researcher, namely the role of the previous variables in the occurrence of organizational conflict.

**Keywords:** Organizational climate, role ambiguity, work pressures, organizational conflict

## 1- الإشكالية:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الاجتماعية الطبيعية الحدوث في المجتمع، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو منظمة من هذه الظاهرة، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التفاعل يعتره أحيانا بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب. ويشكل الصراع موضوعا قديما وجديدا في آن واحد، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية عبر كل المراحل فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن ان يكون سلبيا كما يمكن أن يكون إيجابيا وهي ظاهرة جديدة بالبحث والدراسة. لهذا عملنا على دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة واقعها والأسباب التي تؤدي إلى الصراع، بحيث سأحاول في هذا البحث أن أسلط الضوء على الصراع الناتج على كل من غموض الدور دور المناخ التنظيمي، ضغوط العمل بمنظمة سونلغاز ومن هنا أمكننا صياغة المشكلة كالتالي:

• هل توجد علاقة بين متغيرات الدراسة) المناخ التنظيمي، غموض الدور، ضغوط العمل (والصراع التنظيمي داخل منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة؟

### الأسئلة الفرعية:

• هل عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات) غموض الدور (له علاقة بحدوث الصراع لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة؟

• هل المناخ التنظيمي السائد في المنظمة له علاقة بحدوث الصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة؟؟

• هل ضغوط العمل له علاقة بحدوث الصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة؟؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

### الفرضية العامة:

• توجد علاقة بين الصراع التنظيمي وكل من غموض الدور والمناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

• الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل غموض وحدوث الصراع لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة.

• الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ضغوط العمل وحدوث الصراع لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة.

• الفرضية الثالثة: ضغوط العمل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة.

## 3- أهداف الدراسة:

\* إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المنظمة.

\* تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد.

\* الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ميدانيا.

\* الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لهذه الظاهرة.

**4- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:**

**4-1- المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي:** بعد استعراض المفاهيم الخاصة بالصراع التنظيمي يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومروسيهم في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة لاختلاف الأهداف والوسائل، خاصة للحصول على ترقية بأنواعها أو الاستفادة من الخدمات الاجتماعية .

**4-2 - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات غموض الدور :**

يعني عدم توفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة أو أن يكون هناك ازدواجية وتعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد.

**4-3- المناخ التنظيمي:**

هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة وفقا للتفاعلات المتبادلة بينهم وبين المنظمة حول متغيرات بيئة العمل كفلسفة الإدارة العليا وطرق تقييم الأداء وتوزيع الحوافز .

**4-3-3 - ضغوط العمل:**

تعرف ضغوط العمل على أنها كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا تؤثر على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإداري .

**الجانب النظري:****• مفهوم الصراع التنظيمي :**

• **الصراع اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم ولقد وردت عدة تعاريف منها:

• **تعريف كيلي: Kelly:** حيث ترى أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن إن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة<sup>(1)</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1 ، دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006ص66

• تعريف **boulding** بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

• ويعرف **coser** الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد د ت ، ص 10) حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم ."

**2 -خصائص الصراع التنظيمي :**

للصراع التنظيمي خصائص أهمها:

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.

- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم إمكانية وجود وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها .

- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية (رحالي حجيلة 2012 ، ص.79 )

أما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
  - وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
  - وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
  - إن أطراف الصراع على وعي و إداري بالأطراف الأخرى.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر .
  - تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع ( طارق موسى العتبيي، 2006 ، ص13-14)
- 3 - أسباب الصراع:**

ينشأ الصراع التنظيمي للعديد من الأسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع إلى ظروف العمل في المنظمة ،أهمها ما يلي:

### 3-1 - الأسباب الشخصية :

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إداري الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور .
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين .
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين .
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين ( أحمد ماهر 2003 ، ص 264 )

### 3-2 - الأسباب التنظيمية:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:

- \* المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- \* غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- \* اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية ( أو الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم).
- \* نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
- \* رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام ( أحمد ماهر، 2006 ، ص14)

### 4 - مراحل الصراع التنظيمي:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي LWIS PONDY ، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع.

**4-1 - مرحلة الصراع الخفي (LATENT CONFLICT) :** في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفونا أو خفيا .

**4-2 - مرحلة إدراك الصراع (perceived conflict)**  وهنا يدري أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

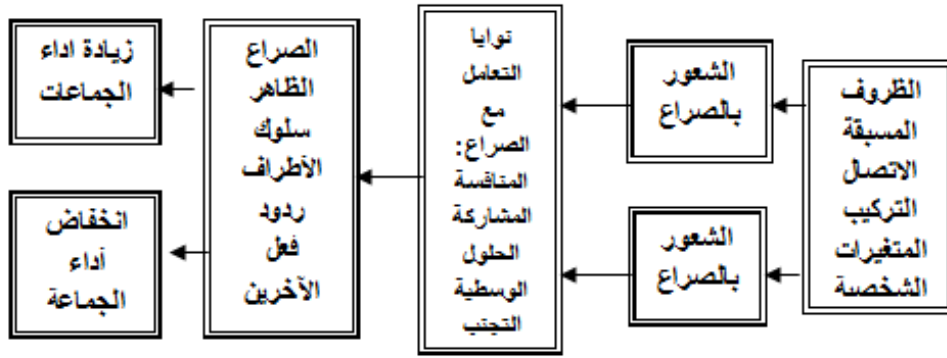
**4-3 - مرحلة الشعور بالصراع (FELET CONFLICT)**  وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة .

4-4 - مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر ( MANIFEST CONFLICT ):وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى ي طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا ، وهذا السلوك مدمرا ، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

#### 4-5 - مرحلة ما بعد تسوية الصراع (CONFLICT MANGEMENT AFTERMATH) :

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا ، ولكن إذا ماتم كبت الصراع أو تجنيه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة ( رابع ، خاسر ) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ،فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى ،فإن عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا وليس أن الصراع غير موجود .

#### شكل رقم 1: مراحل عملية الصراع:



المصدر: ناصر القاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات ، (دراسة نظرية تطبيقية ) ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية،الجزائر،2011، ص 43.

#### 5 - نظريات الصراع التنظيمي:

##### 5-1 - نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني و الصراع):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترى به مع التنظيمات الأخرى ، ومن الخصائص التي تنفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب و الانعزال و النكوص والتراجع والحساسية المفرطة.

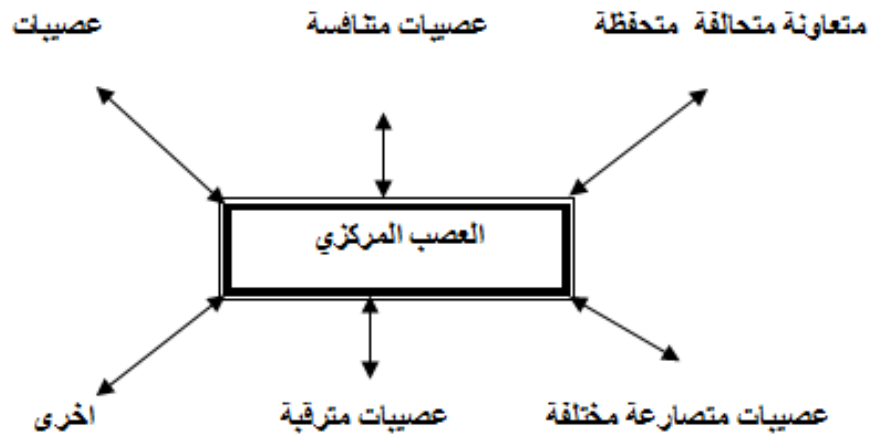
فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم و حالة التفاعل اليومي ، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة ، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب ، وهناك المتسامح لأبعد الحدود ، حتى يتنازل عن حقوقه ، و هناك من يركز على التفاهم و الحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين و الذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة عليا و بالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته و خبرته الطويلة ، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبها طوال سنوات عملهم ، و بذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى و الإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لم تتفهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف

وأفراغا لما يكتبه وإشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن من جهتهم ، وهم لا يشكلون مصدر تهديد له ، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم أخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة .

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون عليها في دراسته خاصة و أنها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد ، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر و الرفق و العدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم ساستهم فإذا اشتهر بالرفق و العدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم ،إما إذا اتسم الحكم بالقهر و بالإضافة فإن المرؤوسين يتوجهون نحو التكاثر و التراجع وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين . فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط و القهر و يحدث التراجع و الضعف و ردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاثر الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل ، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم تسوى إلى ضعف إرادتهم و إحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم ، و يعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة ( ناصر القسيمي ، مرجع سابق ، ص ، 45،46)

الشكل الرقم : 02: يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي.



مصدر : ناصر حسين القرشي ، المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، ط 1 دار الصف للنشر والتوزيع عمان ، 2011 ، ص.263

## 5-2 - النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية ، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات و الأفكار الأكثر إثارة للجدال طوال هذه سنوات ، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي " . إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي "هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس ، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر .رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين ( . محمد علي محمد ، 1997 ، ص105)

الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع ، فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع ، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات وطبقات الاجتماعية .ويتجه نحو التوتر و

التغير ، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة ، و تبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف ، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة ، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها انساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى) جون ركس، د ت ،ص 132)

#### • إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة:

لقد افترض كارل ماركس في بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و القيمة والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة ، وعن سمات و صور منظمة داخل

الأنساق ، و تكشف هذه الحقيقة ان الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ، و يحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الانساق ذاتها( جون ركس ، د ت ،ص 132)

وتعني الحتمية الاقتصادية :إن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية و السياسية الأخرى في المجتمع( لعلى بوكميش ، 2012، صص 101 ، 102) وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

-كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

-كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

-كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

-كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

-كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغير البنائي للنسق و ازداد القدرة على إعادة توزيع الموارد ( ناصر القاسمي ، مرجع نفسه ، ص 55)

**العناصر الأساسية لنظرية الصراع تظهر بمجملها عند ماركس**

**لقد اعتقد ماركس:**

**أولاً** إن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقا حقا يجادل الماركسيون ،فإن ذلك يمكن ان يعني فقط أنهم قد ضلوا حول ما تعنيه" مصالحهم الحقيقية " من قبل النسق الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح آخرين و يسير وفق رغبتهم .

**ثانياً** لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي و المعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات المختلفة حول مصالح متباينة.

**ثالثاً** شدد ماركس على الرابط بين طبيعة الأفكار أو إيديولوجيات المصالح أولئك الذين يطورونها و شدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة

ونستنتج مما سبق أن النظرية الماركسية طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على التغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة و متطورة دائماً( مصطفى بو جلال ، 2010، ص 87.)

### 3-5 - نظرية الصراع عند بارتيو:

يعد فريريدو بارتيو ( 1923 1948 ) من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين في ايطاليا و العالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم :**العقل و المجتمع** " يعتقد بارتيو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة و العوام ذلك انه يعتقد بان المجتمع ينقسم إلى طبقين اجتماعيين متخاصمين هما طبقة النخبة و طبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما " نخبة الحاكمة " و النخبة " الغير الحاكمة"، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية كالوزراء و المدراء العاملين و قادة الجيش و رؤساء الجامعات ، و هؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم و مسيرة الدولة . أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم و المسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع و أعمال حساسة و بارزة و مهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف .

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمال و مصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة و العوام و يرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية القيادية و الحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة و عدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة و المسؤولية ، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة و احتلالها للسيطرة على زمام القوة و الحكم في المجتمع و هنا يستطيع القول بان سبب الصراع بين النخبة و العوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم و احتلال المواقع الحساسة<sup>(إحسان محمد الحسن ، 2010، ص 132)</sup>

### 6 - العناصر الأساسية للصراع التنظيمي :

يمكن وصف العلاقة بين الأفراد على أنها حبل مشدود فإن السلوك فائق الاجتماعية والتعاون يمثل طرف هذا الحبل ويكون الصراع على الطرف النقيض لها ،ومنه فإن عناصر الصراع تكمن في:

1 - المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات.

2 - إدراك هذا التضارب.

3 - إدراك كل طرف بان أفعال الطرف الآخر تمثل تهديدا لمصالحه الخاصة.

4 - الأفعال فعلا تؤدي إلى هذه المخاوف.

ولسوء الحظ فإن الصراع شائع في المنظمات الحديثة والأدهى من ذلك إن تأثيره شديد الأهمية لحد بعيد لا يمكن تجاهله وقد اثبتت الدراسات ،أن المديرين يقضون أكثر من 20 بالمئة من الوقت في التعامل مع الصراعات وتأثيراته .(محمد سعيد سلطان. ص 102)

### 7 - الصراع البناء و الصراع الهدام:

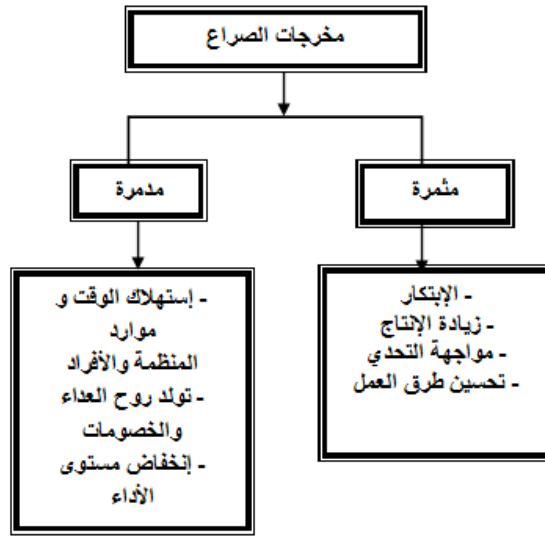
للصراع صورتان ، فالصورة الحسنة أي البناءة( البناءة)، تعتمد على الاختلاف والاحتكاك يولد طاقة وأن المناظرات ، تولد أفكارا جديدة ، لكن إذا زاد الشيء على حده انقلب إلى ضده ،وبات الصراع مؤلما ومفسدا ومؤديا للخسارة ،(أي أنه هدام)ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء الصراع الهدام( أحمد ماهر ،ص.10 )

الصراع البناء	الصراع الهدام
1 - يولد أفكار جديدة	1 - يؤدي إلى الحقد والضغينة
2 - يوضح وجهات نظر مختلفة	2 - يفسد العلاقات الشخصية
3 - هو بداية للتغيير والتطوير	3 - يبعد العاملين ويشتمهم عن الأداء
4 - هو وسيلة للتعلم والنضج	4 - هو استنزاف لمجهود العاملين
5 - يقضي على الرقابة والممل	5 - يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم
6 -يساعد على معرفة البدائل	6 - يؤدي إلى التوتر وضغوط العمل

أمام متخذ القرار



## شكل 03 يبين مخرجات الصراع البناء والهدام



مصدر : محمد المهدي وحسام وهيبة " إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"  
مجلة كلية التربية وعلم النفس ، جامعة عين شمس ، ع 24 ، ج 4 ، ص.200

## 8- أنواع الصراع التنظيمي : يمكن تصنيف الصراع:

## أ- الصراع التنظيمي وفق التنظيم:

1- الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2 - الصراع غير المنظم :وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل) محمود سلمان العميان 2005، ص 375)

## ب الصراع التنظيمي وفق للتخطيط:

1 - الصراع المخطط والاستراتيجي : وهو الصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية ، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة.

2 - الصراع الغير المخطط له : وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور . نتيجة للظروف والأوضاع ،مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.) محمد عبد المولى الدقس ، 1999، ص 170)

## 3- الصراع من حيث المضمون:وهنا يمكن الإشارة إلى:

-الصراعات الرسمية :وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية، ونعني بهما الإدارة، أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة والنقابات العمالية وأحيانا عمال المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالصراعات.

الرسمية نظرا لكونها تتم بين طرفين معترف بهما وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

- الصراعات غير الرسمية :وهي صراعات داخلية غير معلنة ،وهي تتم بين الجماعات غير رسمية ،أي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم ،أو حتى فيما بينهم.ويظهر مثل هذا الصراع بمظاهر مختلفة

منها الإبطاء في العمل، أو التغيب أو إتلاف الإنتاج، أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة.

#### 4- الصراع وفقاً للأسباب: ويأخذ عدة أشكال - :

- صراع فكري أو إدراكي: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات .
- نزاع الأهداف : اختلاف الأهداف وترتيب أولوياتها .
- نزاع وجداني عاطفي : عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور .
- نزاع سلوكي: تتنوع الأفعال و التصرفات.

#### الجانب الميداني:

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

• منهج الدراسة :

استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه الأصلح و الأنسب للدراسات التي ترمي إلى وصف الجوانب الظاهرة و التشخيص و التدقيق لها بجمع الحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً ، وبما إننا بصدد دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه داخل الإدارة الجزائرية سنحاول الكشف عن أهم و أبرز الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

#### 2 - مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع عمال وحدة سونلغاز و البالغ عددهم 136 عامل

#### 3-حجم العينة:

بلغ حجم العينة (45) مفردة وقد تم تحديدها بالاستناد إلى القواعد الإحصائية التي طورها كل من كورجس ومورجان (1970) (krejcie & Morgan) بحيث أن حجم العينة المناسب عند مجتمع دراسة 136 هو 45 ويعتبر هذا الحجم مناسب كون حجم العينة  $50 < 30 > 500$  يعتبر مناسب لمعظم الأبحاث النفسية و الاجتماعية. و تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة بكتابة أسماء العمال في قصاصات ثم السحب العشوائي وقد قدرت العينة التي اجريت عليها الدراسة بـ ( 45مفردة تم توزيع الاستبيان عليهم..)

#### 4 - أداة جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم تطوير نموذج استبيان تحنوي على مقاييس متعددة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة، وهي (غموض الدور) عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل

#### 1-4- قياس (غموض الدور) عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات:

استخدمت معظم الأبحاث والدراسات السابقة التي فحصت غموض الدور مقاييس طورها (رويزو وزملاؤه في بداية السبعينات، ذكر في دراسة الكلابي، وقياس هذا المتغير استخدمت الدراسة الحالية ثلاثة بنود مأخوذة من مقاييس غموض الدور التي طورها رويزو وزملاؤه عام 1970 و تقيس هذه البنود الثلاثة مدى شعور المفردة بالغموض حيال ما يتوقع انجازه وعن شعوره بأن مسؤولياته غير واضحة وشعوره بأن لديه صلاحيات قليلة ومحدودة لتنفيذ المسؤوليات

#### 2-4 - قياس المناخ التنظيمي:

لقياس هذا المتغير تم الاستفادة من دراسة للباحث أحمد محمد عبد الحليم بعنوان "تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم شمال الأردن" المناخ التنظيمي السائد .حيث اعتمد الباحث في دراسته قائمة استقصاء ذات علاقة بموضوعها، وفي هذه الدراسة سيتم دراسة المحاور التالية: فلسفة الإدارة، نمط الاتصالات والعلاقات السائدة بين العاملين.

**4-3 - قياس ضغوط العمل:**

لقياس هذا المتغير تم الاستفادة من رسالة ماجستير بعنوان ضغوط العمل وأثره على عملية اتخاذ القرارات للباحث علي بن حمد النوشان. تم اختيار 7 عبارات لقياس ضغوط العمل بالاستفادة من الدراسة سابقة الذكر.

**5 - الأسلوب الإحصائي:**

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيمة (t) الدرجة ومعاملات ارتباط بيرسون و (t) المعنوية) احتمالية الاختبار (والميل) معامل المتغير المستقل (كما سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيمة (f) الدرجة ومعامل التفسير للمعادلة (R2) كما سيتم احتساب قيمة (f) الاحتمالية والمعنوية وميل وثبات المعادلة .

**نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:**

سيتم في هذه الدراسة اختبار ما اذا كانت المتغيرات التالية غموض الدور، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل هي من مصادر الصراع التنظيمي، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث سيتم احتساب قيمة (t) وتتص قاعدة القرار هنا على رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية) الدرجة (وعند مستوى 95 % أي هنا لرفض النظرية الصفرية يلزم أن تكون احتمالية الاختبار (Sig) أو (t) المعنوية أقل من قيمة ألفا التي تساوي 0.05. كما سيتم اختبار قوة تأثير كل متغير باستخدام تحليل الانحدار الخطي والمتعدد، حيث سيتم احتساب قيمة (F test statistic) وتتص قاعدة القرار الإحصائي هنا على أنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية أو) الدرجة (وأن تكون قيمة (f) المطلوبة أو احتمالية الاختبار (Sig) أقل من ألفا والتي تساوي 0.05.

**- اختبار الاعتمادية والمصدقية (كرونباخ ألفا):**

تم إجراء اختبار الاعتمادية لأداة الدراسة حسب طريقة الاتساق الداخلي للإجابة على فقرات الاستبيان حيث تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج على النحو التالي:

**جدول رقم (1) : نتائج اختبار الاعتمادية حسب طريقة ألفا بالنسبة لمتغيرات الدراسة:**

المتغير	معامل ألفا
المستقل الأول	0.819
المستقل الثاني	0.638
المستقل الثالث	0.604
المتغير التابع	0.601
جميع المتغيرات	0.731

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا يفى بأعراض الدراسة لأنه أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو 60 % حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.731 وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي مابين فقرات الاستبيان وعدم وجود تضارب في إجابات مفردات العينة.

**1-5- صدق أداة الدراسة:**

تم إجراء اختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم أداة قياس المتغيرات بعرضها على المتخصصين في مجال الدراسة للتأكد من سلامة تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها.

## 6 - عرض النتائج:

### جدول رقم (1): نتائج بعد غموض الدور :

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
X1	غموض الدور	2.84	1.22	منخفضة
1	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة	2.66	1.38	منخفضة
2	أكلف بتأدية مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد	3.73	1.00	عالية
3	ليس واضحاً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في القسم الذي أعمل به	2.48	1.42	منخفضة
4	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلي	2.75	1.19	منخفضة
5	لا أرى بأن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين أهداف الملحقه	2.62	1.13	منخفضة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اجابة العمال على العبارة الأولى والتي تنص على ان المهام و الاهداف التي يقومون بها غير واضحة كانت سلبية اي انه هناك عدم وضوح للمهام و الاهداف مما يجعلهم يشعرون بالتوتر الذي يؤدي الى ظهور الصراع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.84 وهو اقل من المتوسط المرجعي (3) كما جاءت الاجابة على العبارة الثانية ايجابية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.73 وهي لعبارة الوحيدة الإيجابية في محور غموض الدور، تمت فيما يخص العبارة الثالثة ليس واضحاً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في القسم الذي أعمل به فقد كانت الاجابة سلبية وهذا مايدل على عدم معرفة العمال لمسؤولهم المباشر مما يجعل التوتر هو السائد ويساهم في احداث الصراع وهذا ما اذه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.48 الشيء نفيه في العبارة رقم 4 والتي يشعر العامل انه

لا يتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليه حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75 وهو اقل من المتوسط

الحسابي المرجعي ما يدل على سلبية الاتجاه نحو العبارة وفي الخير عبر العاملون في المنظمة على أنهم

لا يرون بأن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين أهداف الملحقه مما يحد نوع من الصراع الداخلي الذي ينعكس

على الجماعات والمنظمة

ومن هنا فإن انخفاض متوسط الاستجابة الكلية نحو غموض الدور ، كلها عوامل تشجع على زيادة التوار وبالتالي زيادة حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة

### جدول رقم (2): نتائج بعد المناخ التنظيمي:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
X2	المناخ التنظيمي	3.35	1.09	عالية
6	أشعر بأن المسؤولين عني يتعاملون معي بشكل إنساني مميز	3.04	1.16	عالية
7	يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا	3.46	1.05	عالية
8	تتوفر لي فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	3.31	1.20	عالية
9	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين	3.60	0.80	عالية
10	الراتب الذي أتقاضاه لا يدفعني للبحث عن عمل آخر	1.80	1.21	منخفضة
11	يهمني جدا السمعة الجيدة للملحقه	4.46	1.00	عالية
12	يتيح لنا الرئيس المباشر المشاركة في القرارات و العمل بالطريقة التي نراها مناسبة	2.91	1.18	منخفضة
13	أرى بأن هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والمكافآت	2.46	1.30	منخفضة

من خلال الجدول السابق نجد أن نتائج التحليل الإحصاء الوصفي بالنسبة للمتغير المستقل الثاني وهو المناخ التنظيمي، تشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة الأفراد نحو هذا المتغير، فقد بلغ متوسط الاستجابة (3.35) كما يلاحظ وجود درجة موافقة منخفضة على كل من العبارات التالية :

أما فيما يخص الراتب فقد عبر العمل على ان المبلغ المتقاضى يدفع للبحث عن عمل آخر، اي انهم غير راضون عن عملهم بالمنظمة والاجر غير مناسب مما يزيد التوتر لديهم حيث بلغ المتوسط. (1.80)  
كما يرى العمال ان الرئيس المباشر لا يتيح المشاركة في القرارات والعمل بالطريقة التي يراها العمال مناسبة، حيث بلغ المتوسط. (2.91) وهو ما يعبر على سلبية الاتجاه.

كما يرى العمال بأن هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والمكافآت، لكن بدرجة بسيطة حيث بلغ المتوسط. (2.46)

أما باقي الفقرات فيلاحظ ارتفاع متوسط استجابة الأفراد نحوها، حيث كان العمال يشعرون بأن المسؤولين عني يتعاملون معي بشكل إنساني مميز بلغ المتوسط. (3.04) و هو ما يعبر عن اتجاه ايجابي ويقلل من الصراع داخل المنظمة كما يمكن المسؤولين في المنظمة الاتصال مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهها، فقد بلغ المتوسط نحوها.. (3.46) وهو ما يزيح الحواجز ويقلل من الصراع التنظيمي

كما بلغ متوسط استجابة الأفراد نحو الفقرة (8) تتوفر لي فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل (3.31) (وهو اتجاه ايجابي).

أما الفقرة (9) والتي تنص على الشعور بعدم الرضا عن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، فقد بلغ المتوسط لهذه الفقرة. (3.60) وهو ما يعبر عن اتجاه ايجابي ويقلل من حدوث الصراع وأخيرا الفقرة (11) يهمني جدا السمعة الجيدة للمستشفى فقد بلغ متوسط الاستجابة نحوها. (4.46) وهو ما يعبر عن اجاه ايجابي كذلك.

ومن هنا فإن ارتفاع متوسط الاستجابة الكلية نحو المناخ التنظيمي، وبخاصة تلك الفقرات التي تشير إلى تعامل الرؤساء مع العاملين بشكل إنساني، وإمكانية اتصال العاملين المباشر مع المسؤولين عنهم، ووجود فرصة لتكوين علاقات صداقة بين العاملين، والاهتمام الكبير الذي أبداه العاملين بسمعة الملحق، كلها عوامل تشجع على التخفيف من حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة لكن في المقابل فإن انخفاض متوسط استجابة أفراد العينة نحو الفقرات المتعلقة برضا العاملين عن الرواتب التي يتقاضونها، وإتاحة الرئيس المباشر لهم المشاركة في القرارات، والتركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والمكافآت، يعتبر مؤشر على ضرورة العمل على إدارة هذه الجوانب بشكل عقلاني داخل المنظمة، كي لا تشكل بدورها مدخل لارتفاع مستوى الصراع التنظيمي عن المستوى المرغوب به.

**جدول رقم (3): نتائج بعد ضغوط العمل:**

عالية	1.04	3.36	ضغوط العمل	X3
منخفضة	1.05	2.42	اضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع.	14
عالية	1.03	3.73	المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت .	15
عالية	1.15	3.13	ما أتخذه من قرارات تؤثر على مصالح الآخرين من حولي.	16
منخفضة	1.11	2.64	ما يتوقع مني تأديته للملحقة أكثر مما أمك	17
عالية	1.00	3.93	لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي	18
عالية	1.13	3.42	ليس هناك فرصة مناسبة لي بأن أترقي في الملحقة الذي أعمل فيها	19
عالية	0.83	4.26	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها مجهدا	20

كما يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة نحو متغير ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط ( 3.36 ) :كما يلاحظ وجود درجة موافقة منخفضة على كل من الفقرات التالية:

الفقرة (14) اضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الأسبوع حيث بلغ المتوسط (2.42) وهو اتجاه سلبي فد يساهم في زيادة حدة الصراع أما فيما يخص الفقرة (17) والتي تنص على ان ما يتوقع تأديته في المنظمة أكثر مما يملك العامل من مهارات وقدرات حيث بلغ المتوسط (2.64) وهو اتجاه سلبي قد يزيد من التوتر الذي يؤدي الى ظهور الصراعات، أما فيما يخص الفقرة (15) المهام التي يطلب مني تأديتها تعقيدا مع مرور الوقت، بلغ متوسط الاستجابة نحوها (3.73) وهو مؤشر ايجابي على يساهم في التقليل من حدوث الصاح والقدرة على التكيف. كما جاءت الفقرة (16) ايجابية والتي تنص على ان ما أتخذه الرئيس من قرارات تؤثر على مصالح الآخرين من حولي، حيث بلغ المتوسط نحوها (3.13) الفقرة (18) لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي، بلغ المتوسط نحوها (3.93) وهي تدل على ان الاتجاهات ايجابية وانها تقلل من الصراع. أما الفقرة (19) والتي تنص على أنه ليس هناك فرصة مناسبة لي بأن أترقي في الملحقة التي أعمل فيها بلغ متوسط الاستجابة نحوها (3.4) وهو شئ ايجابي يقلل من الصراع في المنظمة أما الفقرة (20) أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها مجهدا بلغ متوسط الاستجابة نحوها ( 4.26 ) ، يلاحظ ارتفاع متوسط استجابة أفراد العينة نحوها .

ومن جانب آخر فإن ارتفاع متوسط الاستجابة الكلية للضغوط العمل يشير إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل داخل الملحقة، بحسب مفردات عينة الدراسة وهذا بدوره يعتبر عاملا هاما في رفع معدلات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

ومن جانب آخر فإن ارتفاع متوسط الاستجابة الكلية للصراع التنظيمي يشير إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي

داخل المنظمة

**جدول رقم (4): نتائج بعد الصراع التنظيمي:**

عالية	1.09	3.36	الصراع التنظيمي	Y
عالية <td>0.91 <td>3.56</td> <td>ينشأ التوتر بين المعلمين الذين لديهم خلافات حول العمل</td> <td>1</td> </td>	0.91 <td>3.56</td> <td>ينشأ التوتر بين المعلمين الذين لديهم خلافات حول العمل</td> <td>1</td>	3.56	ينشأ التوتر بين المعلمين الذين لديهم خلافات حول العمل	1
عالية <td>1.01 <td>3.71</td> <td>يظهر عدم التوافق بين الرؤساء و المعلمين حول أداء المهام الوظيفية</td> <td>2</td> </td>	1.01 <td>3.71</td> <td>يظهر عدم التوافق بين الرؤساء و المعلمين حول أداء المهام الوظيفية</td> <td>2</td>	3.71	يظهر عدم التوافق بين الرؤساء و المعلمين حول أداء المهام الوظيفية	2
عالية <td>1.26 <td>3.00</td> <td>لا يتفهم المعلمين مواقف و وجهات نظر بعضهم البعض</td> <td>3</td> </td>	1.26 <td>3.00</td> <td>لا يتفهم المعلمين مواقف و وجهات نظر بعضهم البعض</td> <td>3</td>	3.00	لا يتفهم المعلمين مواقف و وجهات نظر بعضهم البعض	3
عالية <td>1.19 <td>3.17</td> <td>يخفي المعلمين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض</td> <td>4</td> </td>	1.19 <td>3.17</td> <td>يخفي المعلمين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض</td> <td>4</td>	3.17	يخفي المعلمين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض	4

ويلاحظ من الجدول السابق أن نتائج التحليل الإحصاء الوصفي بالنسبة للمتغير التابع وهو الصراع التنظيمي، تشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة، فقد بلغ المتوسط (3.36)، كما يلاحظ وجود درجة استجابة مرتفعة نحو الفقرات الأربعة التي استخدمت لقياس هذا المتغير، فبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على الفقرة (1) ينشأ التوتر بين المعلمين الذين

لديه خلافات حول العمل (3.56) ، أما الفقرة (2) يظهر عدم التوافق بين الرؤساء المعلمين حول أداء المهام الوظيفية، فبلغ المتوسط (3.71) أما الفقرة (3) لا يتفهم المعلمون موافق وجهات بعضهم البعض بلغ متوسط الاستجابة عليها (3.00) وفيما يتعلق بالفقرة: الفقرة (4) يخفي المعلمون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض، فقد بلغ المتوسط (3.17) ومن جانب آخر فإن ارتفاع متوسط الاستجابة الكلية للصراع التنظيمي يشير إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي داخل الملحق.

#### 7 - نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالنسبة للعلاقات الارتباطية و التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك على النحو التالي:

أ - الفرضية الأولى (H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من غموض الدور و حدوث الصراع لدى عمال سونغاز.

#### الجدول رقم (4) : نتائج اختبار الفرضية الأولى:

القرار الإحصائي	B	R2	R	t الجدولية	t المحسوبة	sig
نرفض H01	1.917	0.293	0.541	1.96	4.218	0.00

يلاحظ من الجدول السابق وجود تأثير معنوي لغموض الدور في الصراع التنظيمي وذلك استنادا إلى قاعدة اختبار النظرية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H01 إذا كانت sig أقل من ألفا = 0.05 كما يمكن ملاحظة أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية كما يلاحظ أن هناك تأثير قوي لغموض الدور في حدوث والصراع التنظيمي ويلاحظ أن نسبة تفسير المتغير المستقل وهو غموض الدور للتأثير الموجود في الصراع التنظيمي بلغت R Square=0.293 وهذا يشير إلى انخفاض القدرة التفسيرية لغموض الدور، كما يلاحظ أن ميل المعادلة بلغ 1.917 وهذا يعني أن تأثير غموض الدور والصراع التنظيمي هي علاقة طردية أن تغير غموض الدور أو عدم وضوح الصلاحيات في والمسؤوليات بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصراع التنظيمي بنسبة 1.917.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن للفرد حاجات ورغبات متنوعة وفي حالة تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله، فسيؤدي هذا التفاعل إلى سوء فهم للدور الذي يجب أن يقوم به .وحيثما تختلف وجهات النظر والتوقعات بين الفرد وجماعته في العمل أو مؤسسته فإن ذلك سوف يؤدي إلى إحباط الفرد وارتفاع معدل الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

#### الفرضية الثانية (H02):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المناخ التنظيمي و حدوث الصراع لدى عمال سونغاز

#### الجدول رقم (5) : نتائج اختبار الفرضية الثانية:

القرار الإحصائي	B	R2	R	t الجدولية	t المحسوبة	sig
قبول H02	-0.057	0.001	0.026	1.96	-0.168	0.868

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في حدوث الصراع التنظيمي، وذلك استنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على قبول الفرضية الصفرية إذا كانت (Sig) أكبر من ألفا = 0.05 ، كما يلاحظ أن (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولية، كما يلاحظ عدم وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي ويلاحظ أن نسبة تفسير المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي للتباين الموجود في الصراع التنظيمي بلغت (0.001) وهذا يشير إلى انخفاض القدرة التفسيرية للمناخ التنظيمي، كما يلاحظ أن ميل المعادلة بلغ (-0.057) وهذا يعني عدم وجود تأثير للمناخ

التنظيمي في الصراع التنظيمي. ويمكن رد هذه النتيجة إلى عدم الفهم الواضح من قبل مفردات العينة لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمناخ التنظيمي، حيث نرى وجود تأثير بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي نظريا وذلك استنادا إلى أن نجاح المنظمات يعتمد على عدد من المتغيرات من أهمها المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، فإذا تكونت لدى الفرد مشاعر سلبية نحو المنظمة التي يعمل فيها فإن ذلك يؤدي إلى تدني أدائه وولائه ودفاعيته للعمل، وبالتالي تزيد احتمالات الصراع التنظيمي داخل المنظمة وفي المقابل فإذا ما تكونت لديه مشاعر إيجابية نتيجة المناخ التنظيمي السائد، فإن هذا يسهم بلا شك في ارتفاع أداء الفرد وولائه ودفاعيته للعمل ومن ثم انخفاض معدل الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

### الفرضية الثالثة (H03):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ضغوط العمل وحدوث الصراع لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة.

### الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

القرار الإحصائي	B	R2	R	t الجدولية	t المحسوبة	sig
رفض H03	1.147	0.221	0.470	1.96	3.494	0.001

يلاحظ من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل في نشوء الصراع التنظيمي وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية H0 إذا كانت (Sig) أقل من ألفا 0.05 = كما يمكن ملاحظة أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية ويلاحظ أيضا أن نسبة تفسير متغير ضغوط العمل لتأثير على مستوى الصراع التنظيمي بلغت ( 0.221 ) وهذا يشير إلى انخفاض القدرة التفسيرية لضغوط العمل، كما يلاحظ أن ميل المعادلة بلغ ( 1.147 ) وهذا يعني أن ضغوط العمل سيؤدي إلى زيادة الصراع بمقدار ( 1.147 ) ويمكن تفسير هذا من خلال أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة، ومن المتوقع عليه أنه عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها فإنه يظهر الجانب السلبي للضغط وقد يكون ذلك على شكل صراع تنظيمي داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن نتائج الضغوط لا تقتصر آثارها على الفرد وحده بل تمتد لتشمل المنظمة أيضا، فنتائج السلوكية لضغوط العمل والتي تعتبر أكثر وضوحا من النتائج النفسية، كالغياب عن العمل والتأخر عنه، وشرود الذهن والميل للوقوع في الحوادث والاعتداء على الأفراد والاستياء كلها أمور تلعب دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة .

فيما يلي سيتم اختبار تأثير جميع المتغيرات في حدوث الصراع التنظيمي:

### جدول رقم (7) اختبار تأثير جميع المتغيرات المستقلة مجتمعة في متغير الدراسة التابع:

القرار الإحصائي	R2	R	T الجدولية	T المحسوبة	F الجدولية	F المحسوبة	sig	المتغيرات المستقلة
قبول الفرضية الصفرية	0.084	0.870		0.870		0.914	0.0865	X1

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع وهو الصراع التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.0865 وهو بذلك أكبر من ألفا 0.05 =وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التي تشتمل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين الصراع التنظيمي.



**3 - النتائج العامة:**

- 1 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة ، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلي للصراع التنظيمي (3.36)
- 2 - أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور ، ضغوط العمل ،
- 3 - كما ظهر أنه لا يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي السائد في حدوث الصراع التنظيمي من عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة
- 4 - يظهر من خلال إجابات أفراد العينة بأن هناك شبه إجماع من قبل عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة الذين تضمنتهم عينة الدراسة ، بأنهم لا يشعرون بالرضا عن الرواتب التي يتقاضونها، حيث بلغ متوسط الاستجابة لديهم عند سؤالهم إن الراتب الذي أتقاضاه لا يدفعني للبحث عن عمل آخر (1.80 )
- 5 - كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة وبالنظر إلى أبعاد ضغوط العمل تشير النتائج إلى أن زيادة أعباء الدور ، والمسؤولية اتجاه الآخرين ، وكذلك عدم قدرة العمال على أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي، إلى جانب الإجهاد في العمل، وعدم وجود فرصة مناسبة للترقية كانت هي أبرز العوامل المسببة لضغوط العمل.
- 6 - ويتضح من خلال إجابات أفراد العينة عمال منظمة سونلغاز بقسنطينة يعرفون بوضوح رؤية ورسالة الملحق الذي يعملون بها، ويرون بأن الإدارة العليا تلتزم بها .
- 7 - كما ترى مفردات العينة بأن نظام الاتصال المعمول به في المنظمة لا يسمح بالاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات .

**خاتمة:**

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه بجوهر الإنسانية، فهو موضوع متجدد تجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في التنظيمات و عليه فسوسيولوجيا الصراعات التنظيمية باتت في المجالات الهامة عند تناول العمليات النفسية الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة على غرار منظمة سونلغاز محل دراستنا والتي تعتبر مجالاً خصباً للدراسة العلمية من منظورات نفسية، سوسيولوجية التي ترى بالإجماع أن التفاعلات النفس اجتماعية بين العمال هي أساس الصراع و عليه فان النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية ترى بأنه ظاهرة مرضية إلى نظرة تفاعلية تفر بحتميته وأنه ظاهرة طبيعة مهمة في توازن الأنساق الاجتماعية للمؤسسة، ففي هذه المؤسسة تقسم الأدوار الاجتماعية حسب الضرورة التنظيمية المحددة للسلطة والمسؤولية لتحقيق جملة من الأهداف و الاعتماد على الموارد البشرية تحمل قيما و معارف و اتجاهات متباينة.

**المراجع:**

- خالد حامد (2003)، منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر .
- فوزي حسين (1999)، الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان .
- جون ركس (د ت )، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد الجوهري و آخرون منشأة المعارف ، الإسكندرية .
- جوتان ، تيرنر :بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، ب ط ن دار المعارف ، القاهرة .
- لعل بوكميش ، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة :قراءة نقدية ، جامعة باتنة

- إبراهيم أنس عبد الحليم منتصر ، عطية الصوالحي ، محمد خلق الله أحمد ،المعجم الوسيط ، ط1 دار الدعوة تركيا ج.2.
  - إمام موسى صافي (1997)، ظاهرة النزاع في المنظمات ،مجلة معهد الإدارة العامة ، الرياض.
  - محمد الصيرفي (2006)، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، ط 1 ، دار وفاء لنديا الطباعة والنشر ،مصر .
  - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ،إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ،ط 1 ،دار الحامد ، عمان .
  - رحالي حجيلة (2012)، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ط ، ديوان المطبوعات للنشر ، الجزائر .
  - طارق موسى العتيبي(2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
  - أحمد ماهر ( 2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، ب،ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
  - أحمد ماهر) ، (2006)كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية للنشر ، ب ، ط، مصر .
  - -جوتان ، تيرنز (2000)بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، ب ط ن دار المعارف ، القاهرة .
  - لعل بوكميش (2012)، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة :قراءة نقدية ، جامعة باتنة ، الجزائر .
  - رث والاس ألسون (2010)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية ، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني ، ط 1دار 014، مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان.
  - مصطفى بو جلال (2010)، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات ،ب ط 01، ديوان مطبوعات الجامعية ، الجزائر .
  - إحسان محمد الحسن (2010)، النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع .
  - 1محمود سلمان العميان، (2005)السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان
  - 2محمد عبد المولى الدقس(1999)،علم الاجتماع الصناعي،بدون دار النشر،بدون بلد نشر،ط.1
- 21Robbin; s (2001)organizational behavior ; g edprentice hall international ; inupper ;saddle;river new jersey,

#### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

محمد كعوان (2023)، علاقة المناخ التنظيمي، غموض الدور، ضغوط العمل بالصراع التنظيمي لدى عمال منظمة سونلغاز لولاية قسنطينة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 15(03) //2023، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص.ص 141 - 158 ).