



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر غموض الدور و صراع الدور على الصراعات التنظيمية دراسة حالة : المدراء و المقتصدون بالمؤسسات التربوية - بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- فالتة اليمين

إعداد الطالب:

- كامل سليم

.....	:
.....	:

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

وَمَنْ يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ اللَّهَ

يَجِدِ اللَّهَ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿١١٠﴾

سورة النساء (110)

# الإهداء

- إلى روح والدي الكريمين..... رحمهما الله وغفر لهم وأسكنهم جنة الفردوس مع العليين
- إلى شريكة العمر الأبدية في أحلامي وآمالي وآلامي.....زوجتي العالمة حفظها الله
- إلى فلذات أكبادي أنبائي.....\*يوسف\*أفنان\*ياسر\*مريم\*حمزة حفظهم الله ورعاهم
- إلى كل عائلة كاملي ودغيش.....كل واحد باسمه صغيرا وكبيراً
- إلى من أعطتني مصباح ينير دري ويغذي روحي..... الأم دراف العالمة أدمها الله لنا
- إلى من لم يخل علي بحسن الصحبة وصدق المحبة..... الأخ والصديق.بن قادري شعيب
- إلى جميع عائلة بن قادري بعين مليلة وعلى رأسهم... الأب الفاضل ناصر والأبناء رؤوف-ياسين
- إلى كل الإداريين والتربويين لمتوسطة ابوبكر مصطفى بن رحمون....خاصة السيد مخلوف موسى
- إلى كل من تمنى لي الخير وساندي ولو بدعوة في ظهر الغيب

أهدى إليهم هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن أعمل صالحا تبنها وأصلح لي في ذنبي إني تبت اليك  
وإني من المسلمين - الاحقاف 15 -

الحمد لله الذي وفقني لما يحب ويرضى. وسخر لي الكثير من عباده الذين أتقدم إليهم بشكري الجزيل على  
مساعدهم المعنوي والعلمية وخص بالذكر :

-المشرف الأستاذ الدكتور : فالتة لمين الذي وافق على الإشراف والمتابعة لموضوع البحث ونشهد له بالتواضع والرفعة  
والأدب والكفاءة العلمية أدامه الله ذخرنا للعلم وللمتعلمين ولجامعة محمد خيذر بسكرة

- أساتذة لجنة المناقشة الذين قبلوا قراءة وتقويم هذه الدراسة

- إلى كل الزميلات والزملاء في الدراسة والعمل

وفي الأخير أدعو الله سبحانه وتعالى ان ينال هذا الجهد القبول والرضا .فحسبي أني اجتهدت .ولكل مجتهد  
نصيب .والكمال لله وحده .فان وفقك فمن الله وان قصرت فمن نفسي ومن الشيطان .

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

الطالب

سليم كاملي

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكرو لتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
I-II	المقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
04	المبحث الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
04	المطلب الأول : إشكالية الدراسة
04	المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة
04	المبحث الثاني : أهمية و أهداف و مصطلحات الدراسة
04	المطلب الأول : أهمية الدراسة
05	المطلب الثاني : أهداف الدراسة
05	المطلب الثالث : متغيرات الدراسة
05	المطلب الرابع : مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة	
09	المبحث الأول : غموض الدور الوظيفي
09	المطلب الأول : مفهوم الدور
09	المطلب الثاني : مفهوم غموض الدور الوظيفي
11	المطلب الثالث : عناصر غموض الدور
12	المطلب الرابع : مصادر و مسببات غموض الدور الوظيفي

14	المطلب الخامس : نتائج غموض الدور و أثره على العمل
15	المبحث الثاني : صراع الدور الوظيفي
15	المطلب الأول : مفهوم صراع الدور
16	المطلب الثاني : أسباب صراع الدور الوظيفي
17	المطلب الثالث : مستويات الصراع
20	المبحث الثالث : الصراع التنظيمي
20	المطلب الأول : مفهوم و طبيعة و أهمية الصراع التنظيمي
24	المطلب الثاني : أسباب الصراع
25	المطلب الثالث : أنواع الصراع
27	المطلب الرابع : مراحل الصراع التنظيمي
29	المطلب الخامس : آثار الصراع التنظيمي
31	المطلب السادس : أساليب إدارة الصراع التنظيمي
35	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
43	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول : نموذج الدراسة
44	المطلب الثاني : فرضيات الدراسة
45	المبحث الثاني : منهج البحث و حدود الدراسة
45	المطلب الأول : منهج البحث
45	المطلب الثاني : حدود الدراسة
45	المبحث الثالث : مجتمع الدراسة و أدواتها
45	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني : أدوات الدراسة

54	المبحث الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
59	المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة
59	المطلب الأول : الإجابة على التساؤلات ، و إختبار فرضيات الدراسة
64	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
66	المبحث الثاني : الإستنتاجات و الإقتراحات
66	المطلب الأول : الإستنتاجات
66	المطلب الثاني : الإقتراحات
70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01-03
47	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02-03
48	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	03-03
48	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	04-03
49	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدرجة أو الرتبة أو الصنف	05-03
50	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	06-03
51	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مقر العمل	07-03
53	درجات قياس الدراسة	08-03
53	السلم الخماسي ليكرت	09-03
53	معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات الأبعاد والدرجة الكلية	09-03
54	معاملات ثبات محاور الدراسة	10-03
60	درجات الموافقة عن مختلف فقرات بعد غموض الدور	01-04
61	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد صراع الدور	02-04
63	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد التزاعات و الصراعات التنظيمية	03-04
64	معامل الإرتباط بين غموض الدور و التزاعات و الصراعات التنظيمية	04-04
65	معامل الإرتباط بين صراع الدور و التزاعات و الصراعات التنظيمية	05-04



## قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
17	نافذة جوهاري	01-02
19	علاقات الأدوار	02-02
29	مراحل الصراع الخمس	03-02
43	نموذج الدراسة	01-03
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02-03
47	المدرج التكراري لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	03-03
48	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	04-03
49	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05-03
50	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة أو الرتبة أو الصنف	06-03
51	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	07-03
51	توزيع عينة الدراسة حسب مقر العمل	08-03

مقدمة عامة :

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم النبيين و المرسلين سيد الخلق محمد (ص) و على آله الطيبين الطاهرين صلوات الله عليهم أجمعين .

إن تفاعل الفرد في إطار نظام اجتماعي لا يتم بوصفه فردا فقط و لكنه يحدث باعتباره فردا يملأ فراغا في ذلك النظام فيؤدي دورا داخله ، و لا يمكن أن نتصور الفرد مؤديا لهذا الدور المطلوب دون أن تتأثر تأديته أو ممارسته بنسيج معقد للمشاركة الإنسانية ، بما يترتب على هذه الممارسة من سلوك الفرد منظومة دوافع و مدركات و قيم و اتجاهات إضافية .

و لأن سنة الكون تتسم بالدينامية و التغيير المستمر، فإن ذلك يعني تغييرا و تعديلا و تضاربا في الأدوار المحددة ، إلى درجة أنه نشأ داخل هذه ما الذي عرفه المحدثون الإداريون بأنه حالة تفاعلية يدعى " بالصراع " ، تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم .

و صراع الدور و غموضه من أهم و أخطر أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة و يرر ذلك بأن الفرد هو الأهم فيها و هذا النوع من الصراع .صراع الدور و غموضه يعمل على تشتيت قدراته و إمكانياته العقلية و الجسدية و يؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة .

لقد تغيرت النظرة للتربية والتعليم و لم تعد تقتصر على عملية التلقين و تنمية التفكير عند المتدربين بل أصبحت المؤسسات التربوية تتميز بكونها المكان المناسب لنقل التراث الثقافي المحلي والعالمي وإعداد الأفراد لكي يساهموا في التحكم في التغيير- ولأن الجزائر ليست في منأى عن العالم راحت تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف نبيلة تتمثل في تحسين مستوى الأفراد والاندماج الاجتماعي الفعل بهدف نقل المؤسسات التربوية للخروج من بؤر المشاكل والصعوبات إلى محطة جديدة تتسم بفعالية الجهود المبذولة للوصول إلى التغييرات نحو الأفضل لتحقيق الأهداف التربوية من خلال وضع وإحداث كفاءات لتنظيم تسيير هذه المؤسسات بموجب عدة نصوص تشريعية تتمتع هذه المؤسسات باستثناء مؤسسات التعليم الابتدائي بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أهمها المادة 77 من الأمر رقم 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين وعلى ضوء ذلك تصبح هذه المؤسسات خاضعة لأحكام القانون 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 الخاص بالحاسبة العمومية .

إن الدراسة المتكررة والدائمة والمتأنية للقانون 21/90 المؤرخ بتاريخ 15/08/1990 ضروري للغاية من طرف المدراء والمقتصدين لأن الكثير من المشاكل التي يواجهونها في الميدان ترجع أسبابها في الغالب إلى القراءة السيئة والتفسير المغلوط لمواده القانونية . إذ كثيرا ما يجد هؤلاء أنفسهم في قلب الصراعات والخلافات التي تعرقل ممارسة

مهنتهم. وصراع الدور وغموض الدور من أهم مسببات هذا التراع داخل المؤسسات التربوية بين المدراء والمقتصدين فينعكس ذلك سلبا على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التربوية فتؤثر على السير الحسن لتمدرس التلاميذ. ولأننا عايشنا هذه الوضعية مدة لا يستهان بها كوننا نعمل كمقتصد وشهدنا الآثار السلبية الناتجة عن هذا الصراعات وانعكساتها السلبية التي تبدأ بفقدان الطاقة الحيوية إلى الفراغ الذهني والإجهاد الجسدي المطلق وأحيانا أسوء من ذلك ولأن هذا الموضوع له أهمية بالغة ولم يتطرق له من قبل في دراسات مماثلة -نسعى الى التطرق اليه بهدف شرحه والوصول الى نتائج تحد وتقلل من هذا الصراع داخل المؤسسات التربوية.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

### المبحث الأول : إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

#### المطلب الأول : إشكالية الدراسة

الصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة مجتمعية كرد فعل للتفاعلات الحادثة بها و نظرا لكون المدرسة أصغر وحدة بنائية ممثلة للنظام التعليمي و صورة مصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات و ما يتمخض عنها من صراعات و لأنها تمثل الوعاء الاستثماري للمجتمع في أعز ما يملك و يجب إيجاد مناخ تربوي لها يؤدي إلى بلوغ أهداف مسطرة تنعكس عليه ظروف المجتمع و أحداثه .

و تنطلق منه التغيرات التي يشهدها المجتمع كل هذا جعل المدرسة أكثر المنظمات المجتمعية التي تظهر فيها الصراعات التنظيمية بشكل واضح و لعل أهمها صراع الدور و غموض الدور بين المدرء و المقتصدون داخل المؤسسات التربوية .

#### المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة

الإشكالية : ما مدى تأثير صراع الدور و غموض الدور على الصراع داخل هذه المؤسسات و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما أثر صراع الدور على الصراع التنظيمي .
- 2- ما أثر غموض الدور على الصراع التنظيمي .

### المبحث الثاني : أهمية و أهداف ومصطلحات الدراسة

#### المطلب الأول : أهمية الدراسة

سوف يتم التركيز على أهمية الدراسة من خلال ثلاث محاور ، بالنسبة للباحث و المدرء و المقتصدون بالنسبة للباحث : يعد البحث خطوة في غاية الأهمية في حياته العملية و العلمية حيث أنه عمل في قطاع التربية مدة لا يستهان بها كمقتصد و عايش مختلف ضغوط العمل و صراع و غموض الدور الوظيفي الذي يواجهه مع الإدارة .

بالنسبة للمدرء :

تدعم هذه الدراسة خطة المدرء في سعيها نحو تطوير أداء موظفيها و عاملها خاصة المقتصدون من خلال التقليل من صراعات العمل و معرفة مسبقاتها و بذلك تطوير الإطار البشري تحت السلطة السلمية .

بالنسبة للمقتصدون :

ترجع أهمية الدراسة إلى التركيز على متغيرين هامين في العمل و هما غموض و تعارض الأدوار الوظيفية و تأثيرهما على الأداء الوظيفي ، و هذا ما نلاحظه بين المدرء و المقتصدون .

المطلب الثاني : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- شرح غموض الدور كمؤشر للصراع التنظيمي .
- 2- شرح صراع الدور كمؤشر للصراع التنظيمي .
- 3- شرح مفهوم الصراع التنظيمي .
- 4- بيان نسبة تأثير غموض الدور وصراع الدور الوظيفي على الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية
- 5- تلخيص نتائج الدراسة وتوصيات

المطلب الثالث : متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة : و تشمل :

- 1- غموض الدور الوظيفي : و يشمل :
  - وضوح المعلومة المقدمة للموظف .
  - وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الموظف من أداء الدور المتوقع منه .
  - وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف .
- 2- صراع الدور الوظيفي : و يشمل :
  - تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات .
  - تعارض حاجات الموظف مع متطلبات المؤسسة .
  - تعارض قيم الموظف مع قيم المؤسسة .

المتغير التابع : الصراع التنظيمي

المطلب الرابع : مصطلحات الدراسة

صراع الدور:

يقع صراع الدور عندما لا يكون في مقدور الفرد الجمع بين توقعات مجموعتين أو أكثر حول الدور نفسه وتكمن العبرة في صراع الأدوار في أثر الصراع على السلوك الذي قد يؤدي إلى تزايد إحساس الفرد بالتوتر والإحباط. وهو التناقض بين الأدوار المنظمة فقد يقوم أكثر من شخص بالدور ، وقد ينشأ نتيجة لذلك صراع يؤدي إعاقه تحقيق الأهداف، ومن العوامل التي تؤدي إلى الصراع عدم وضوح توقعات الدور وعدم إدراك

الدور، وقد يحدث صراع بالدور داخل الفرد نفسه نتيجة عدم التوافق بين حاجاته وتوقعاته للدور الذي يقوم به في التنظيم ، فقد يقوم بدور في التنظيم و يشعر أنه لا يلي حاجاته سواء الأساسية أو المعنوية ، إذن ينتج صراع الدور إما بين الأفراد أو داخل الفرد نفسه. أو هو "عدم توافق بمتطلبات وتوقعات الموظف من الدور، حيث يتم الحكم على أساس التوافق على مجموعة من الشروط التي لها تأثير في الدور الوظيفي".

أو كما عرفه Reachard ريتشارد أنه "حدوث دورين في الوقت نفسه فيصبح قبول أحدهما عائقا لقبول الآخر أي أن التوقعين متناقضان"<sup>1</sup>.

### غموض الدور:

عرف (Schuler)<sup>2</sup> غموض الدور بأنه "حالة من عدم الوضوح في الأدوار المرسله إلى القائم بالدور". حيث أن غموض الدور ما هو إلا نتيجة لنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنطوية بدور وظيفي معين ، فاذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها، و المسؤوليات و الصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى التعلم عن طريق المحاولة و الخطأ في إستجابته لمتطلبات المنظمة .

### الصراع التنظيمي:

يعرفه بولنج : هو موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها .ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غايته على حساب الطرف الاخر.وان العدوانية تنتج عن الصراع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مراد سامي عاطف قنديل.غموض وصراع الدور الوظيفي واثرها على الاداء الوظيفي.دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد قطاع غزة.ماجستير .غير منشورة .الجامعة الاسلامية غزة.2016.ص06

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 06

<sup>3</sup> - مؤمن خلف عبد الوهاب.الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة:2008م ، ص 11.

## خلاصة الفصل

عرضنا في هذا الفصل، بعض المفاهيم التي وردت في أدبيات موضوع تأثير غموض الدور و صراع الدور على الصراعات التنظيمية، بحيث جذبت إهتمامنا ما يمكن أن تجنيه المؤسسات التربوية من تميز في أدائها عند إلائها أهمية لغموض الدور و صراع الدور والأخذ بأثره على الصراع التنظيمي، ليتم من خلال ذلك طرح إشكالية الدراسة في محاولة لتوجيه العناية والانتباه لأهمية أثر غموض الدور وصراع الدور على الصراع التنظيمي، ومنه جاء نموذج دراستنا وفرضياته الأساسية، والذي سيتم شرح في تفاصيل لاحقة بعد أن نعرض في الفصل التالي أدبيات الدراسة وإطارها النظري، وما يمكن جمعه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.



# الفصل الثاني

## الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة

### المبحث الأول : غموض الدور الوظيفي

#### تمهيد :

يقوم الفرد في حياته المهنية و الشخصية بالعديد من الأدوار ، و هذه الأخيرة تحكمها عدة مؤثرات فردية ثنائية ، جماعية و تنظيمية .

إن قيام الفرد بدور ما تحكمه أهداف و حاجات و رغبات متنوعة و أحيانا متعارضة و في حال تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله فسيؤدي هذا التفاعل إلى سوء في الدور الذي يجب أن يقوم به .  
و يظهر غموض الدور و المتمثل في عدم وضوح و فهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها عندما يختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه فعلا<sup>1</sup>

#### المطلب الأول : مفهوم الدور :

يعرف بريك Pareek (1976) الدور بأنه : \*الموقع الذي يحتله الفرد في التنظيم أي المسار الوظيفي الذي يشكل في النهاية دوره و سلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من طرف الوصاية و الزملاء<sup>2</sup>  
تعريف لينتون : يعرف الدور بأنه الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة أما رويتز فيعرفه<sup>3</sup> : بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي فالدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الدور فالفرد بشر أما الدور فهو السلوك أو يعبر عن الانفعال و يحدد الأحوال .

#### المطلب الثاني : مفهوم غموض الدور الوظيفي :

حسب بعض الدراسات العلمية فإن هذا الموقف ينشأ عند الفرد في العمل عندما لا يكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة ترضيه ، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على علم بأهداف العمل أو الإجراءات التي عليه اتباعها ، و قد يكون غير متأكد بخصوص المجال و المسؤوليات المتعلقة بعمله ، نتيجة لذلك يعاني الموظف من الحيرة و الغموض .

<sup>1</sup>- مراد سامي عاطف قنديل.غموض و صراع الدور الوظيفي و اثرهما على الاداء الوظيفي.دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد قطاع غزة.ماجستير .غير منشورة .الجامعة الاسلامية غزة.2016.ص29

<sup>2</sup>- فريدة اقارب .اثر صراع و غموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني .ماجستير.غير منشورة.جامعة الجزائر.2009/2008.ص45

<sup>3</sup>- مراد سامي عاطف قنديل.مرجع سابق .ص29

إن غموض الدور يشير إلى جهل الشخص لعمله أو عدم فهمه لمستوى الأداء و العواقب الناتجة عن سلوكه و هذا يؤدي إلى حالة من التوتر و الإجهاد<sup>1</sup>.

و يتخذ غموض الدور المظاهر التالية :

— مهام و أهداف الوظيفة غير واضحة لدى الموظف .

— لا يعرف من هو المسؤول عن عمله .

— لا يعرف الموظف ما هو الدور المتوقع منه في المجال الذي يعمل به .

— تعريف كاهن و آخرون Kahn & all : غموض الدور بأنه فقدان الوضوح في دور الشخص في العمل

و الأهداف التي يحققها و في مدى مسؤولياته .

— تعريف مارشال و كوبر : إن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الشخص في أدائه لدوره

في المنظمة ، مثل المعلومات الخاصة بحدود المسؤوليات و سلطته ، و المعلومات الخاصة بالسياسات و قواعد المنظمة

و طرائق تقييم الأداء و يترتب على ذلك أن يصبح الشخص غير متأكد من متطلبات وظيفته و ينشأ غموض الدور

عندما لا تتوفر المعلومات الواضحة و الملائمة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه ، أو عن منهجية القيام به ، أو عن

نتائج قيامه بالدور ، كما ينشأ غموض الدور كذلك عن التعارض بين هذه المعلومات<sup>2</sup>.

— تعريف عمار<sup>3</sup> : يعرف غموض الدور بأنه الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة

مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته و مسؤولياته و المعلومات الخاصة بسياسات و قواعد المنظمة ، و طرق تقييم

الأداء و غيرها و يترتب على ذلك أن يصبح الفرد متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه

للأداء و كيفية تحقيق هذه التوقعات .

<sup>1</sup>- عمار تغريد. اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة . ص46

<sup>2</sup> - Cooper , B, Leung, P, Dellaportas, S, Ahmad, Z , & Taylor , D (2009) Commitment to independence by internal auditors : the effects of role ambiguity and role conflict .Managerial Auditing journal 29(9), 899-925.

<sup>3</sup>- مرجع سابق ص47

المطلب الثالث : عناصر غموض الدور :

يقسم (Kahn et al ...)<sup>1</sup> : غموض الدور إلى نوعين رئيسيين هما :

- أ- غموض المهمة : تعني النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو الأدوات و الطرق المسموح بها لإنجازها ، و ينبثق من هذا النوع ثلاث جوانب فرعية هي :
- الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب ، أي عدم تأكد الفرد من مسؤولياته .
  - الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات ، أي عدم تأكد الفرد من السلوك اللازم لإنجاز مسؤولياته .
  - الغموض فيما يتعلق بمسلي الدور ، أي عدم معرفة الفرد لهؤلاء المرسلين الذين يجب تحقيق توقعاتهم الخاصة بدوره أولاً .

ب - سمات التحفيز الاجتماعي لأداء دور الفرد : و هو عدم تأكد الفرد من النتائج المترتبة على أدائه لدوره بالنسبة له أو بالنسبة للآخرين أو للمنظمة كلها .

من التعريفات السابقة إن غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين ، و إذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها و المسؤوليات و الصلاحيات المعطاة له ، أو كيف يقيم أدائه في العمل ، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية و يلجأ إلى أحد الخيارين إما الرجوع لرئيسه المباشر في كل كبيرة و صغيرة أو التعلم عن طريق المحادثة و الخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة .

إن غموض الدور لدى المدراء و المقتصدین يتسبب أحيانا في تأخر إنجاز عملا ما كغلق السنة المالية التي قد تتأخر إلى شهر أبريل أو ماي من السنة الموالية لانعدام تشريعا يضبط دور كل واحد في هذا المجال ، فيتأخر المدراء بالصرف خشية حدوث طارئ أو يؤخر المقتصد الصرف أو الغلق لنفس الغرض .

فالمهام مسندة لكل واحد منهم دون وضوح للكيفية التي من خلالها يقوم بتنفيذها .

إن استمرارية الغموض يؤدي إلى نتائج سلبية و هذا ما بينته نتائج البحوث ، إن غموض الدور يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي و يظهر من خلال تكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل ، التوتر القلق في مكان العمل و درجة منخفضة من الثقة بالنفس ، و من الجانب الفسيولوجي فهناك علاقة بين غموض الدور و ارتفاع ضغط الدم و زيادة نسبة الكالستترول و السمينة. و هذا ما يخلق صراع تنظيمي داخل المؤسسة التربوية .

و قد فصل Copev , Iemng<sup>1</sup> من خلال 06 عناصر رئيسية ينبثق عن كل منها عدد من العناصر الفرعية كما يلي :

<sup>1</sup> -kahn , R.L , Wolfe , D.M , Quinn, R.P , Snoek , j.D,&Rosenthal, R.A (1964) Organizational strass : studies in role conflict and ambiguity.

- 1\_ عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسؤول .
  - 2\_ عدم وضوح أهداف و خطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها .
  - 3\_ عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له .
  - 4\_ عدم معرفة الموظف لمسؤولياته .
  - 5\_ عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل .
  - 6\_ عدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به .
- و يمكن تلخيصها (غموض التعليمات ، غموض المهام ، غموض السلطة ، غموض المسؤولية ، غموض المعايير غموض الوقت ) .

المطلب الرابع : مصادر و مسببات غموض الدور الوظيفي : بين الآمرون بالصرف و المقتصدون

إن عدم أداء الدور بشكل سليم سببه الفرد أو المؤسسة نفسها ، حيث عدم كفاية المعلومات عن الدور يمكن أن يرجع إلى ما يلي :

- 1/ المعلومات عن الدور و الوصف الوظيفي غير متوفر أو غير محدد أصلا .
  - 2/ المعلومات عن الدور و الوصف الوظيفي موجود لكنه لا يصل إلى الموظف و لا يستطيع الإطلاع عليه .
- و لو ركزنا على في مصادر الصراع المتعلقة بغموض الدور الوظيفي يمكن إرجاعها إلى أسباب متعددة نذكر منها <sup>2</sup> :
- نقص المعلومات من الآمرون بالصرف عن الدور المطلوب منهم للعمل ، حيث يسعى الأول لتسييرها مهما يكن الأمر في حين يربط الثاني الأمر بالجانب القانوني وفق الدور الذي يبقى عام دون تخصيص .
  - تقديم معلومات غير دقيقة من الآمرون بالصرف للمقتصدون أو العكس من المقتصدون إلى الآمرون بالصرف مربوطة بتسيير عشوائي أو تطبيق معلومات من الوصايا أحيانا هاتفية .
  - عدم توضيح الآمرون بالصرف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها الدور المتوقع ليقوم بتنفيذه المقتصدون .
  - غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من المقتصدون أو الآمرون بالصرف مما يؤدي فشل أحدهم في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزه .

<sup>1</sup>- فريدة اقارب .اثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني .ماجستير.غير منشورة.جامعة الجزائر.2009/2008.ص33

<sup>2</sup> - Beehr , T. A , Glaser , K.M , Canali ,K.G.& Wallwey , D A .(2001) Back to basics : Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress . Work & Stress 15(2) ,115-130.

نلاحظ أن غموض الدور الوظيفي يخلق صراع داخل المؤسسة بين الآمرون و المقتصدون كلما كبرت المؤسسة خاصة المؤسسات ذات النظام الداخلي و النصف داخلي و التي لا تخلو من الملتقيات و الأيام التكوينية سائر السنة .

هناك دراسات أرجعت غموض الدور الوظيفي إلى أربع أسباب رئيسية :

- عدم إيصال المعلومات الكافية للموظف ، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل و بخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل : المديرين ، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منها القيام به في المنظمة .
- تقديم المعلومات الغير واضحة أو المشوشة من قبل المسؤول المباشر أو الزملاء للموظف خاصة المصطلحات الغير مألوفة ، و هذا ما سيجعله في ميزانية التسيير الجديدة لسنة 2018 ، حيث شملت مصطلحات غير مألوفة زادت من ضعف المعلومة .
- عدم وضوح السلوكات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن من خلالها القيام بالتنفيذ .
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد ، حيث قد يتجاوز الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها أو يحققها بطريقة غير مألوفة في المؤسسة .

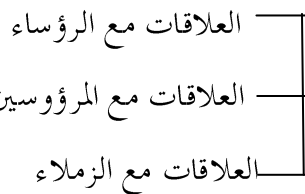
وقد ركز الباحث على النقاط الثلاثة : (عدم وضوح المعلومة ، عدم وضوح السلوكيات ، عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور ) في الدراسة الحالية و جعلها متغيرات التي سوف تدرس علاقتها بالصراع التنظيمي و لخص (مرجع 2) مصادر و مسببات غموض الدور بصفة عامة إلى أربع نقاط :

1/ عدم فهم الفرد لأبعاد و جوانب عمله .

2/ عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله .

3/ قدرات الفرد .

4/ توتر العلاقات بين الأفراد في العمل و هي على ثلاثة أقسام



إن توصيف و وصف الوظيفة جيد لمعرفة الموظف و إطلاعه في بداية عمله و يساهم لحد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب عن كل التساؤلات .

و هذا ما تفتقر إليه وظيفة المقتصد داخل المؤسسات التربوية ، حيث يتصف دوره بالغموض و التدخل مع الأمر بالصرف فيجد نفسه في تجاذب كبير بين أطراف متعددة بتخصصات مختلفة .

المطلب الخامس : نتائج غموض الدور و أثره على العمل :

كما سبق الإشارة إليه ، فإن مفهوم غموض الدور الوظيفي ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المؤسسة أو عندما تكون أهداف العمل غامضة ، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا للصراع التنظيمي .

فقد نجد مؤسسات تهدف إلى الاستقرار مما يؤدي إلى الملل و الفتور في العمل و عدم إشباع دافع الإنجاز بالمحافظة على المكتسبات و توفير نفس الأسباب للوصول و المحافظة على نفس النتائج ، في حين نجد مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق امتيازات جديدة تتطلب جهودا أكبر و تحديات أكبر قد لا يتحملها الكثير .

و هناك مؤسسات يخلق الصراع التنظيمي داخلها نوعا من الفشل و يجدها عن دوره الأساسي و هو خدمة التلاميذ ليتحول مسرح من الصراعات ينعكس سلبا على أداء المؤسسة .

فغموض الدور لدى الآمرون بالصرف أو المحاسبون العموميون (المقتصدون) يخلق صراع بينهما يؤدي إلى :

— انخفاض الرضا عن العمل .

— الإحساس بعدم جدوى العمل .

— قلة الثقة بالنفس .

— الشعور بأن العمل أصبح مصدر تهديد خاصة عند التوقيع على أشياء ذات مسؤوليات .

و هذا الغموض في الدور قد يلحق ضرر نفسي على الصحة الجسدية للمدراء أو المقتصدون حيث تسبب

أحيانا :

❖ ارتفاع ضغط الدم

❖ زيادة ضربات القلب .

❖ الكآبة.

❖ انخفاض دافعية الأداء.

و تبقى المناشير و التعليمات سارية المفعول تحمل غموضا لدور كل من المدراء المقتصدين مما يجعل الصراع داخل

المؤسسة قائما ما لم يتنازل أحد الطرفين .

## المبحث الثاني: صراع الدور الوظيفي

تمهيد:

يقصد بصراع الدور في العمل ، وجود تعارض في متطلبات العمل التي ينبغي للفرد القيام بها أو وجود أكثر من طلب على الفرد والاستجابة لأحدهما تصعب عليه الاستجابة للآخر ، فالمقتصد الذي ينفذ طلب الأمر بالصرف أو طلب الوصاية في الوقت نفسه يطالبه العمال تحت إشرافه بتحقيق عبء العمل اليومي و يتوقعون منه الموافقة .

إن الصراع ظاهرة دائمة تعايشها المؤسسة و هناك العديد من المؤشرات الدالة : مثل الغياب ، بطء الأداء ، أو ترك الخدمة ، و قد يظهر هذا الصراع بشكل واضح خارجي كالصراع بين المنظمات و الصراع بين الأفراد و الوحدات داخل المنظمة ، إلا أنه صراعا آخر خفيا يكمن داخل الأفراد و يتعلق بتضارب أدوار الأفراد يطلق عليه صراع الدور : إذ أن أي شخص يشغل مركزا ما لا بد و أن تكون له امتدادات اجتماعية و ثقافية و دينية تفرض عليه و أدوار متعددة قد تتضارب مع الدور الرسمي المرسوم له فينشأ لديه صراع الدور و صراع الدور مسلمة حتمية<sup>1</sup> الذي يؤكد أن الصراع في حياة الإنسان (أمرا لا مفر منه) و أن الصراع على مستوى النظم الاجتماعية أمر حتمي مادامت تلك النظم تتصف بالديناميكية و النشاط ، و هذا ما ذكر (مرجع سابق) الصراع الحتمي الذي لا بد منه بين أفراد و بين جماعات و بين مجتمعات و بين ثقافات هو حتمي أيضا و لا مفر منه داخل الفرد نفسه حينما تتنازعه رغبتان متناقضتان و حينما يسعى لتحقيق هدفين متعارضين أو عندما يوضع أمام موقف يتعارض مع قيمه ، أو قدراته أو مصالحه ، مما يحدث شعورا بالتوتر ، و ما يصاحبه من مظاهر سلوكية كالتردد و عدم القدرة على حسم الأمور<sup>2</sup> إن التعارض في الأدوار لا يمكن التحكم به أو تجنبه إذ أنه يمثل ظاهرة يعاني منها كل فرد و بخاصة الإداري<sup>3</sup>\*

## المطلب الأول : مفهوم صراع الدور :

هو حالة من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار حول حالتين متعارضتين .

و بطبيعة الحال ، كلما تعقدت الأدوار زادت صراعاتها مما يعني أن الأفراد في المناصب القيادية لا بد و أن يعانون من هذا الصراع بشكل أكبر مما يؤثر على سلوكياتهم و إدارتهم للأدوار المنوطة بهم .

و هذا ما نلمسه جليا عند المقتصدون و المدراء بالمؤسسات التربوية ، حيث تتعدد أدوارهم و تتشابك

<sup>1</sup>- مراد سامي عاطف قنديل.مرجع سابق.ص38

<sup>2</sup>-مرجع سابق ص39

<sup>3</sup>-مرجع سابق ص40



المطلب الثاني : أسباب صراع الدور :

أرجع Hodge et Anthony أسباب صراع الدور إلى :<sup>1</sup>

— بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار عند وجود مجموعة أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه ، و بالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط ، فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى .

و قد يحدث هذا بسبب غموض الدور أو بسبب الاختلاف في الثقافة ، و التي نقصد بها [مجموعة القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة] و يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة .

و الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة ، غالبا ما تقود إلى صراعات متعددة

و قد أرجع (العميان أسباب صراع الدور إلى :<sup>2</sup>

1/ الهيكل التنظيمي :

يعمل الهيكل التنظيمي على تهيئة الظروف لأهداف و سياسات و قرارات و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا فكثير من المؤسسات خاصة التربوية منها تعاني من ازدواجية السلطة و عدم تسلسلها (القانون 90\_21 المؤرخ في 1990/08/15

2/ المركز :

يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، كأن يعاني المقتصد من صراع الدور اتجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه

3/ أسلوب الإشراف :

يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المسؤول بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أولا لا يقوم بتوصيل هذه المعلومة بالصورة المطلوبة ، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته .

وكذلك قد يعتمد المسؤول إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم و إمكانياتهم ، مما يؤدي إلى حدوث نوع من القلق و التوتر لديهم .

<sup>1</sup>- مرجع سابق ص39

<sup>2</sup>- العميان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن. عمان. دار وائل للنشر 2005 ص370

و في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدو الزوج الوالد ، الابن طالب دراسات عليا ، عضوا في لجنة حكومية ... إلخ .

بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل ، و جميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد و هو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا يفشل في ذلك و يعيش في صراع ضار بينه و بين ذاته .

المطلب الثالث : مستويات الصراع :

قسمها Gordon (مرجع 2) إلى خمسة مستويات <sup>1</sup> :

### 1— الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة ( Inter Personal Conflit ):

ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره ، و بصفة عامة الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما :

أ/ عدم الاتفاق على السياسات و الخطط أو التنفيذ .

ب/ المسائل العاطفية : مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب ، عدم الثقة الخوف الرفض و المقاومة .

و من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد و الآخرين ما يعرف بـ(نافذة جوهاري).

طور كل من جوزيف لوفت (Josef Luft) و هاري انجهم (Harry Ingham) نافذة جوهاري و حافظا على بداية الكلمة الحرفين الأولين على اسمهما <sup>2</sup>.

#### شكل ( نافذة جوهاري )

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه
الذات المكشوفة	الذات الخفية	
الذات العمياء	الذات الغير مكشوفة	الفرد لا يعرف نفسه

(المصدر: العميان ، محمود سلمان ، 2004 م ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2 ، ص 371 دار وائل للنشر عمان المملكة الأردنية) .

حيث تقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه و أشياء لا يعرفها و كذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه و أشياء لا يعرفونها عنه ، الشرح :

<sup>1</sup>- مراد سامي عاطف قنديل.مرجع سابق.ص41

<sup>2</sup>- العميان محمود .مرجع سابق . ص371

### الحالة الأولى :

— الذات المكشوفة ، الفرد يعرف نفسه و الآخرين ، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكه و دوافعه ، و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال وقوع مشاكل أو صراعات .

### الحالة الثانية :

— الذات الخفية ، الفرد يعرف نفسه فقط ، و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ، و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم .

### الحالة الثالثة :

— الذات العمياء ، الفرد يعرف الآخرين فقط ، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل .

### الحالة الرابعة :

— الذات غير المكشوفة ، الفرد لا يعرف نفسه و لا الآخرين ، و هذه أسوء الحالات ، حيث يرتفع عدم الفهم ، و سوء الاتصال و ينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة .

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية .

### 2— الصراع ضمن الجماعة الواحدة (Inter Group Conflict) :

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة و التباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير ، و قد يتخذ نمط الصراع الوجداني فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل (مرجع 2).

### 3— الصراع بين الجماعة (Inter Group Conflict) :

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية ، و غالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة و سبب فرض السلطة .

### 4/ الصراع ضمن المنظمة (Inter Organisation conflict) :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات داخل المنظمة ، و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

الصراع الأفقي و الصراع الرأسي<sup>1</sup> ، و هنا يظهر نوعان مختلفات من صراع الدور :

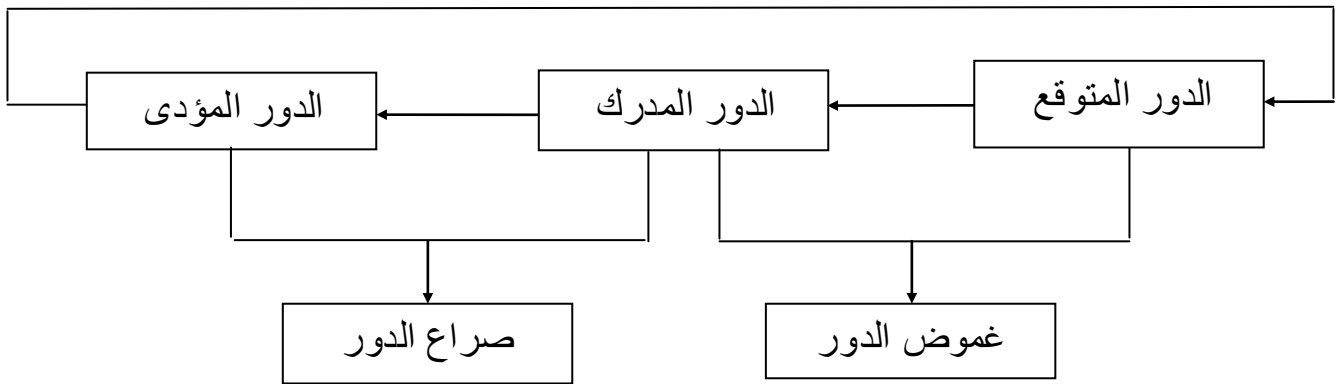
أ- الصراع داخل الدور :

ينشأ عن تعدد و تباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمر متعذرا .

ب – الصراع بين الأفراد :

ينشأ عن الأدوار المتعددة و المتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة .

شكل : علاقات الأدوار<sup>2</sup>



شرح :

إنه حينما يختلف توقع المؤسسة عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه الموظف فعلا ، عندها يحدث غموض الدور الوظيفي و المتمثل في عدم وضوح و فهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها و عندما يختلف الدور المؤدى من قبل الموظف عن ما يدركه يسمى صراع الدور الوظيفي .

و من الناحية النفسية ، فإن الصراع يتطلب تحريك تام للطاقة النفسية ، لأن الفرد يجد نفسه متجاوزا بين فعلين اثنين لا يستطيع تحقيقها في آن واحد ، و في هذه الحالة فهو مجبر على الاختيار ، و بالتالي يصبح عرضة للقلق و غير قادر على الفعل و لا يمكنه القيام بأي وظيفة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- العميان محمود .مرجع سابق . ص372

<sup>2</sup>- سيزلافي .اندور دي الاس. مارك جي.السلوك التنظيمي والاداء.ترجمة جعفر أبو القاسم .معهد الادارة العامة .الرياض 1991 ص221

<sup>3</sup>- مراد سامي عاطف قنديل.مرجع سابق .ص44

### المبحث الثالث : الصراع التنظيمي

#### المطلب الأول : مفهوم وطبيعة وأهمية الصراع التنظيمي

بفضل التقدم التكنولوجي الحديث ، خاصة تكنولوجيا المعلومات تعيش المجتمعات اليوم عصر التغيير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية ، و نظرا لانتماء الإنسان لعصره ، يفرض عليه علاقات مع غيره من البشر ، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم الوثام والوفاق ، دون أن يكون تناقض في الرأي و اختلاف في وجهات النظر ، مما يجعل الإنسان معرض و بصفة مستمرة ليكون طرف في شكل من أشكال "الصراع الذي ينتج من اختلاف ميول و رغبات و آمال و تطلعات و خبرات و قيم و اتجاهات الأفراد و البيئة التي يعيشون فيها".

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو اجتماعية بل يصل الصراع أبعد من ذلك حيث ينشأ من داخل الفرد نفسه و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية ، إضافة للمؤثرات الداخلية والخارجية .

و قد يبدأ الصراع بالاختلافات في الرأي و تعدد الاجتهادات ، و هذا أمر محمود و يقود للإبداع و الابتكار.

إن الصراع في حياة الإنسان أمر لا مفر منه و هو شامل لكل الخبرات الإنسانية و من الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تنازعه رغبة تحقيق هدفين متعارضين .

#### أولاً: مفهوم وطبيعة الصراع :

الصراع لغة :<sup>1</sup> هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق .

أما كلمة "Conflict" فتعني العراك و المصادمة .

إذن الصراع اشتقاقا يعني التعارض و الخلاف بين المصالح.

#### الصراع اصطلاحاً :

يعرف (Fred Luthans) الصراع بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح أخرى .

(Boulding) : الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية

الحصول على المراكز المستقبلية ، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- العميان محمود .مرجع سابق .ص363

<sup>2</sup>- مرجع سابق ص364

كما أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية في بيئة الأعمال و هي نتيجة للخلاف و الاختلاف أو التراع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو من ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة ، و الصراع مؤرق و متعب للإدارة ذاتها و يقتل الكثير من الوقت ، حيث أن 25% من وقت المدراء يستهلك في حل المشاكل التي مصدرها أساسا الصراع (Songer ، 1993م) .

عرف (العدلي)<sup>1</sup>: الصراع بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة ، و ينتج التراع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار و الحاجات و الرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو المكسب المادي أو المعنوي .

و قد يتم الصراع إلى أن يصل إلى درجة كبيرة من التراع و التضارب و الاختلاف و يكون معمولا للهدم و التدمير . و المتفق عليه بأنه لا يوجد حل سحري أو نموذج مثالي من أجل القضاء على هذه الصراعات و لكن يمكن التخفيف من حدة الصراع من خلال الثقافة و إحلال مبادئ التعاون و الإخلاء بين جميع الأطراف و تختلف وجهات النظر حول الصراع إذ أن هناك اتجاهات تقليديا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية ، و هناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع بحيث ينظر إليه باعتباره أمرا طبيعيا الحدوث في التنظيمات المختلفة ، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع أمرا يجب تشجيعه و فيما يلي استعراض النظريات المتعلقة بالصراع<sup>2</sup> .

### النظرية التقليدية للصراع :

في بداية الأربعينيات كان بنظر للصراع على أنه أداة هدم يجب التخلص منه أو على الأقل التخفيف من آثاره فهو نوع من النقص و القصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ، و يحدث عادة بواسطة أشخاص معينين و غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة و فعالية المنظمة ، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات و بينها و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد و الجماعة داخل التنظيم .

يرى أصحاب النظرية التقليدية أن الصراع السلبي موجود و لا يمكن تجنبه و عدم الحديث عنه بل يجب مواجهته و السيطرة عليه من خلال التواصل لإقامة علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين للبعد عن الصراع و التصارع بينهم .

<sup>1</sup>-العدلي.ناصر محمد.السلوك الانساني والتنظيمي.ط1 الرياض : معهد الادارة العامة1995 ص114

<sup>2</sup>-رفاعي.محمد.وبسيوي.اسماعيل علي.ادارة السلوك في المنظمات .ط7.دار المريخ للنشر.الرياض 2004 ص13

أما نحن فنرى أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفس عن غضبهم و يوفر لهم فرصة جيدة لفهم المواقف و اتجاهات الأطراف الداخلة فيها .

كما قد يكون سببا في هجرة العقول بحثا عن مكان يستطيعون فيه الإعراب عن آرائهم حيث تحترم عقولهم .  
كذلك المعاملة الطيبة بين المدراء و المقتصدین معاملة طيبة بعيدا عن المزاجية و العاطفية و الانتماءات المختلفة تؤدي إلى التقارب بينهم و تقوية العلاقة الأمر الذي يجعلهم كوحدة واحدة و جسم واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .  
أ/ النظرية السلوكية للصراع :

إن ظاهرة الصراع توجد في المنظمات بصورة حتمية لا يجب تجنبها ، و يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا في قبول وجود الصراع و دراسة أسبابه و طرق تجنبه و بالتالي توظيفه لصالح المنظمة .  
نرى أن الصراع يجب دراسة حالته و معرفتها و إثارة صراع مسيطر عليه لتحفيز الموظفين للخروج من حالة الركود و اليأس التي قد تسيطر عليهم .  
ب/ النظرية التفاعلية للصراع :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية باعتبارها مطلوبة فهي انعكاس إيجابي نحو التجديد و الإبداع في المنظمة ، تحمل هذه النظرية المدراء مسؤولية إدارة الصراع و تنشيطه خاصة في حالة ركود المؤسسة و لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام و السلبيات بين الأفراد داخل التنظيم .  
فيمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير .  
فالصراع هو الذي يدفع نحو البحث عن طرق أحدث و أفضل في تأدية الأعمال و تمكين مدراء المؤسسات من تعلم كيفية التعامل معه

و هنا يجب التفريق بين المنافسة و الصراع ، فالمنافسة تحاول تحقيق الأهداف دون تداخل ، أما الأطراف المتصارعة تحاول تحقيق الأهداف و هي متداخلة مع بعضها البعض .  
يرى (Gray et stark)<sup>1</sup> أن الفرق بين المنافسة و الصراع كالفارق بين السباق و الشجار .

نرى أن الوضع في المؤسسات التربوية ضمن الظروف الحالية التي يعيشها المواطن من صراعات داخلية و خارجية في شتى المجالات حيث يظهر دور المدير المتميز و الكفاء و صاحب الخبرة و المنطق و القدرة على الإقناع و قيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وفق الأهداف المنشودة .

<sup>1</sup> - مؤمن خلف عبد الوهاب. الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء رسالة ماجستير

غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة:2008م ص16

### ثانيا : أهمية الصراع:

قد تتوقف مقترحات و إبداعات العاملين و يصبح شغلهم الشاغل تعطيل أهداف الآخرين حتى لو لم يحققوا أهدافهم<sup>1</sup>.

فتظهر هنا الحاجة لإثارة الصراع للتخلص من الأداء الراكد و السلبية بين العاملين ، فوجود الصراع بالقدر المعقول و المتحكم فيه يكون ضروريا إذا أحسن المديرون علاجها على علم و تخطيط مسبق .  
و تظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية :

- ❖ تحفيز العاملين على التنافس الإيجابي
- ❖ إيجاد فرص للتغيير و التحسين
- ❖ اكتشاف مسببات الصراع لتسهيل معالجتها .
- ❖ إعادة تنسيق جهود العاملين
- ❖ إشاعة الايجابية و التنافس بين الأفراد و فرص العمل .
- ❖ ظهور و اكتشاف مواهب و قدرات للابتكار<sup>2</sup>.

إن التوفيق و الرضا مؤشر إيجابي في حين تترجم حالات وجود الصراع و عدم التوفيق على أنها مؤشرات سلبية غير مرغوبة و من خلال هذه المؤشرات يحاول المديرون تجنب أشكال الصراع سواء أكانت إيجابية أو سلبية<sup>3</sup>.  
و يرى الباحث أن الحفاظ على حد أدنى من الصراع داخل المؤسسة التربوية يمثل أهمية لتحسين ظروف التمدرس لما يخلقه من روح المسؤولية و البعد عن الذاتية و المشي قدما نحو تحقيق منافسة إيجابية لكن دون المبالغة حتى لا تنعكس سلبا على الأداء .

فلا بد هنا أن نفرق بين الصراع الإيجابي و الصراع السلبي حتى لا يتأثر الوضع الحالي للمؤسسة .  
حيث يجب زرع حب المؤسسة و الانتماء لها كقيمة من القيم التي يجب الحرص عليها و تأصيلها في نفوس جميع الموظفين دون استثناء .

إن توحيد الجهود و الجلوس معا مديرا و مقتصدا و طاقم إداري للتعامل مع المشكلات و اتخاذ القرارات الجماعية التي تتفق مع الجميع مهمة ليست بالصعبة إلا أننا و للأسف نفتقر إليها في أغلب مؤسساتنا التربوية برغم أن

<sup>1</sup>- العطية ماجدة. سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان 2003 ص16.

<sup>2</sup>- مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2000 ، ص446 .

<sup>3</sup>- ادريس. ثابت عبد الرحمان والمرسي. جمال الدين محمد. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية.



القانون و التشريع المدرسي يؤكد على ضرورة التشاور و تفعيل عمل المجالس على مستوى المؤسسة تجنباً للصراع و خلق روح العمل الجماعي و توزيع المهام .

لنخلص إلى أنه مهما كانت درجة الاختلافات و التناقضات ، فهي ظاهرة طبيعية صحية يجب النظر إليها و إبلائها أهمية و اتخاذ حلول مبتكرة تساهم في رقي و تطور مؤسستنا .

### المطلب الثاني : أسباب الصراع

إن التناقضات و الاختلافات في السلوك الإداري في كثير من المؤسسات و التنظيمات صفة عادية نظراً لأنها تميز سلوك البشر الذي يقوم بالدور .

فهذه التناقضات يمكن أن تتطور إيجابياً لتمثل منعطفاً للتعرف على الآراء و الأفكار و الابتكارات المختلفة و الاستفادة منها إيجابياً على العكس عندما ويسئ فهمها أو التعامل معها فتكون ضارة على مستوى الفرد و الجماعة فتكون سبباً في قتل الأفكار و دفنها و لا يسمح بخروجها أصلاً فتحبس داخل وجدان الفرد لتكون أداة إحباط و دافعاً لعدم الرغبة في العمل<sup>1</sup>.

و يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين هما : عوامل تنظيمية و علاقات ضحية بين الأفراد.

### أولاً : العوامل التنظيمية :

إن من أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى وجود الصراع هي :

- 1/ التنافس للحصول على الموارد المحددة .
- 2/ غموض المسؤولية و عدم وضوح السلطة .
- 3/ نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة .
- 4/ تعدد المستويات الإدارية<sup>2</sup> .
- 5/ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء و تحديد المكافآت .
- 6/ اختلاف المدى الزمني .
- 7/ تعارض الإدراكات .

<sup>1</sup>- العطية ماجدة.مرجع سابق . ص21

<sup>2</sup>- القريوني ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 252.

ثانيا : الأسباب المرتبطة بالعلاقات :

- 1/ التفسيرات الخاطئة
- 2/ الاتصالات الخاطئة .
- 3/ الدافعية الساذجة .
- 4/ عدم الرضا الوظيفي .
- 5/ المنافسة الحثينة الغير النظيفة .

المطلب الثالث : أنواع الصراع .

إن الصراعات التنظيمية أمرا طبيعيا تواجهه المؤسسات نتيجة لتعدد و تباين المتغيرات و المؤثرات داخل البيئة التنظيمية سواء أكانت علاقات بين الأفراد ببعضهم أو علاقة الأفراد بالمؤسسة .  
و كذلك من خلال العلاقات بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية من جهة أخرى <sup>1</sup> .  
إن أشكال و مستويات الصراع تظهر نتيجة للاختلافات المتزامنة ، و الإقدام و الإحجام عن السلوكات التي يمارسها الفرد ، فمنها الوظيفية و الغير الوظيفية و كذلك على مستوى الفرد نفسه و علاقته مع الآخرين و كذلك العلاقات داخل الجماعات و المنظمات .  
و قد قسم المفكرون و الكتاب مستويات الصراع إلى ما يلي :

أولا : الصراع داخل الفرد نفسه :

يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف و إشباع حاجاته و رغباته لا تخلو من التناقضات مع ذاته فقد يتناقض مع الأدوار المطلوبة منه ، فيظهر تأثيرها على سلوكاته و علاقاته في العمل و في حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف و إشباع الرغبات و الحاجات تؤدي إلى حالة الإحباط التي يواجهها الفرد في عمله و حياته تؤدي إلى الصراع الذاتي و الذي من إفرازاته ردود أفعال دفاعية غير سوية كالتهريب و العنف و الانسحاب (مرجع 04) .  
إن كل الإفرازات و الإحباطات التي يعيشها الفرد سيكون لها أثر سلبي على الفرد و قدرته الإنتاجية و درجة رضاه عن العمل و تعاونه مع زملائه و مسؤوليته (مرجع 04) .  
و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من :

<sup>1</sup> - مدهون . موسى و الجزراوي . احمد السلوك التنظيمي .. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . عمان الاردن . 2005م ص 29

### 1- صراع الهدف :

إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تمثل شكلا من أشكال الصراع ، و الذي يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في الوقت نفسه و على الفرد أن يختار بين هدفين أو أكثر<sup>1</sup> \* و يكون الصراع على إحدى الأشكال التالية :

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين .

ب - الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي .

ت- الصراع بين هدفين سلبيين .

### 2- عدم إشباع الحاجات :

يسعى كل فرد لإشباع حاجاته من خلال تحقيق الأهداف التي رسمها ، و عندما يتعرض ذلك لمعوقات يؤدي ذلك للإحباط و عدم الرغبة في التعاون و التهاون في العمل و المواعيد و يبدأ الصراع<sup>2</sup> .

### 3- صراع الدور :

ينتج تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل الوظيفة و بين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه و هذا تم التعرض له سابقا .

### ثانيا : الصراع على مستوى الفرد و علاقته مع الآخرين

هو الصراع الذي ينشأ بين الأفراد و زملائهم من جهة و بين الأفراد و مرؤوسيه من جهة أخرى نتيجة للمتغيرات التعليمية و الثقافية و المعرفية للفرد التي تحدد إدراكات و وعي الأفراد بالصراع القائم و تحدد ردود أفعالهم تجاه الصراع ، و هنا يمكن تصنيفه إلى نوعين :

- صراع على مسائل العمل و ينبع من خلافات مثل الأهداف و توزيع المهام .
- صراع عاطفي سبق التعرض له في الفصل السابق .

مهما يكن فإن التفاعل بين الأفراد يولد نزاعا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة و تتعدد صور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة أو المركز الاجتماعي أو المكافأة .

<sup>1</sup> - مؤمن خلف عبد الوهاب. مرجع سابق . ص 29

<sup>2</sup> - مرجع سابق ص 31

ثالثاً : الصراع على مستوى الجماعات

ينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين وجهات النظر ، و التي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها <sup>1</sup> .

و يأخذ الصراع هنا ثلاثة أشكال أساسية :

أولاً : الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة : يسمى الصراع الأفقي ، والذي يعود للأسباب التالية :

أ – الصراع على الموارد .

ب – التنافس في الأداء .

ثانياً : الصراع العمودي: ينشأ بين الإدارة العليا و الإدارة السفلى (الدنيا) على سبيل المثال .

ثالثاً : الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين : يحتاج التنفيذيون إلى تدخل الاستشاريين في حل بعض المشاكل و تقديم النصح و المشورة ولكن الاستشاريين يمتد بهم إلى إصدار القرارات أو التصرف مما يغضب التنفيذيين فيحدث صراع <sup>2</sup> .

المطلب الرابع : مراحل الصراع التنظيمي

إن عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ و تتطور عبر مراحل تعاقبه ، يمكن أن نطلق عليها "دورة حياة الصراع" و لكن هناك اختلاف حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها و يمكن حصرها في تصور (مرجع 04) الشكل التالي .  
يمر الصراع بأطوار سلاسل متعددة و لا يمكن أن يظهر بدون مقدمات أو من عدم حتى و إن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب و اختلافات و تفاعلات بين الأفراد و الجماعات .  
فهنا يمكن تشبيهها بالعملية الإنتاجية حسب الشكل :



المصدر .أبو بكر سليمان .التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية رسالة ماجستير.الجامعة الاردنية.عمان .1995 م ص40.

<sup>1</sup>- مرجع سابق ص 36

<sup>2</sup>- حمود.خضير كاظم .السلوك التنظيمي .دار الصغاء للنشر والتوزيع . عمان .الاردن.20002م ص37

نموذج لويس بوندي (Louis Bondy) ، و الذي يتكون من خمس مراحل للصراع :

### 1/ مرحلة الصراع الخفي : و يسمى أيضا بالصراع الضمني .

تتوفر عوامل تهيء الفرصة المناسبة و الأرض الخصبة التي تساهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعنف ، و يأخذ ثلاثة أشكال سلوكية :

الأول : السلوك التنافسي و ينشأ بين الأفراد نتيجة التنافس .

ثانيا : السلوك الهادف إلى التميز و لفت الأنظار .

ثالثا : الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيسي و الاتجاه إلى أهداف فرعية أو ثانوية<sup>1</sup> .

### 2/ مرحلة الصراع المدرك :

تتباين الأهداف فتلعب المشاعر دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات و رسم الصور الذهنية السيئة الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع .

### 3/ مرحلة الشعور بالصراع :

و هي أكثر تقدما عن المرحلتين السابقتين ، حيث يشعر الأفراد بأنهم وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة و المسببات ، و يبدأ الشعور بالصراع و إتخاذ القرارات و الأفعال بطريقة معينة .

### 4/ مرحلة الصراع العلني :

يكون الصراع ظاهرا و تتضمن هذه المرحلة السلوك و الأقوال و ردود الأفعال و هي محاولات للتعبير عن النوايا و غالبا ما ينحرف الفرد على النوايا الأصلية نتيجة الحسابات الخاطئة و غير الرزينة (مرجع) .

و الصراع العلني أكثر الحالات المعروفة سواء أكان سلوكيا أو لفظيا<sup>2</sup> ، فيكون الهدف هو إحباط الخصم من

خلال عدم التعاون و التخريب و المشاحنات العلنية ، و قد يأخذ أشكالا أخرى مثل : الانسحاب و اللامبالاة و كل الوسائل الدفاعية الممكنة الأخرى .

مما يؤثر سلبا على العمل و روح العمل داخل المؤسسة .

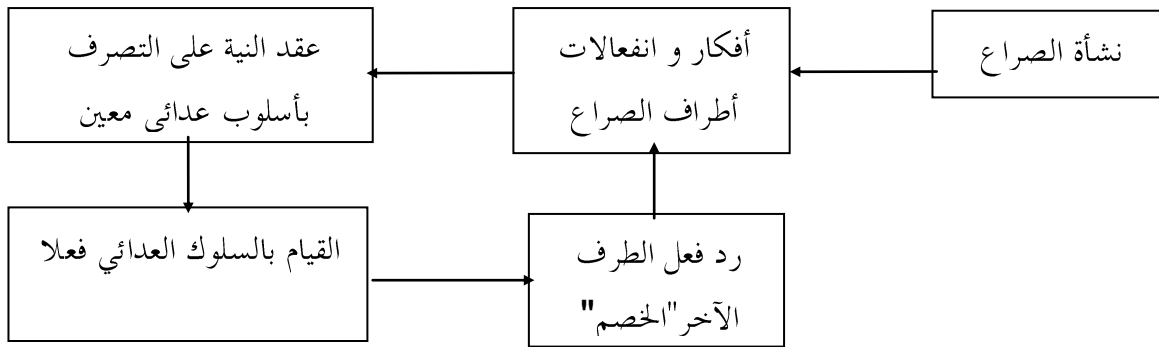
<sup>1</sup> - جواد. شوقي ناجي. السلوك التنظيمي. دار الحامد للنشر. القاهرة. مصر 2000 ص 44

<sup>2</sup> - مرجع سابق ص 45.

5/ مرحلة ما بعد الصراع العلي :

هذه المرحلة هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر بين أطراف الصراع من صدام مستمر و نزاع ، فقد تتفاقم الأمور و تزداد من تطور الصراع لصراع هدام ، حيث يسعى كل طرف من الأطراف للإيقاع بغريمه عنوة حتى لو أدى ذلك لتدميره تماما على كل الأصدقاء الشخصية و العامة (مرجع 04) .  
و هنا تبدأ مرحلة عملية إدارة الصراع ، و يظهر دور المؤسسة في وضع حلول للصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة و حلها .

شكل يوضح مراحل الصراع الخمس



المصدر ماهر احمد. السلوك التنظيمي : مدخل لبناء المهارات . ط5. دار الجامعة الاسكندرية 1995 ص148

إن الصراع بين المدراء و المقتصدین يلزم الوصاية بالتدخل العاجل و الفوري و العمل بالقانون لفض المشكل و لا يجوز كتمه لأن ذلك سيزيد من حدته .  
فتبادل المعلومات بشكل جيد و تبني أهداف المؤسسة و المحافظة على المصلحة العامة خاصة مصلحة التلاميذ و الابتعاد عن الذاتية و العمل بالموضوعية يجعل الصراع تنافسيا يصب في اتجاه واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي

انقسم العلماء السلوك حول تحليل آثار الصراع بين الأفراد و الجماعات ، فانقسموا في تحليل آثاره و ضرورة وجوده حسب المدارس التي ينتمون إليها ، فممنهم من يرى أنه شر يجب تجنبه و الابتعاد عنه و منهم من يرى أنه ذو أهمية بالغة في المحافظة على استمرار المؤسسة و تواصلها عبر الأجيال .  
فالصراع في الحقيقة عملة ذات وجهين يمكن أن يحمل آثارا إيجابية طيبة تصب في مصلحة المؤسسة و أخرى سلبية تكون سببا في ضياع و تدهور المؤسسة و ذلك اعتمادا على المعطيات التي تسببه و كيفية علاجه و مواجهته (مرجع سابق) .

إن عدم وجود صراع داخل المنظمة لا يعبر بالضرورة على ظاهرة صحية بل من الواجب أن تحافظ الإدارة على قدر معين من الصراعات لاستغلالها لصالح المؤسسة .

### الآثار الإيجابية للصراع

ندرجها في النقاط التالية :

- 1/ تزايد درجة التماسك بين أفراد الجماعة : تدفع التهديدات إلى التعاون
- 2/ توجه المجموعة نحو أداء المهام : تتخذ كل الجهود لمقابلة التحدي .
- 3/ التركيز على التنظيم : التركيز على الأنظمة و الإجراءات و مركز المسؤوليات .
- 4/ التوجه نحو أوتوقراطية القيادة : يتم الالتفاف حول قيادة قوية حاسمة و لا مجال للمناقشة و الاختلاف .
- 5/ يؤدي إلى مزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة و مناقشة وجهات النظر المتعارضة، و هذا يحسن مستوى ارتباط و ولاء الفرد للمؤسسة و أهدافها .
- 6/ تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة ، حيث يميل المدراء لاتخاذ القرارات الأفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية .
- 7/ سيساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية .
- 8/ إبراز القدرات و الاستعدادات الكامنة لدى المدراء و الإداريين و الأفراد .
- 9/ تطوير أفكار و آراء أفضل حيث يضطر الفرد أن يبحث عن مداخل و طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات .

10/ تشجع الصراعات على الإبداع و المنافسة بين الأطراف المتصارعة .

11/ يرفع الصراع من درجة ولاء الأفراد للمؤسسة ، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

يرى الباحث أنه من آثار الصراع الإيجابية هي الالتزام و التقيد بالقوانين سارية المفعول و البحث عن الطرق الكفيلة بتحسين الأداء و تحرير المكانة (الكفاءة) بالبحث المستمر للخروج من دائرة الضغط التي يسببها الصراع .

فالصراع بين المدراء و المقتصدین يخلق نوع من الخوف من الآخر ، فيبحث كل واحد عن الطرق المثلى لتخفيض حدة الصراع و استغلاله في الجانب الإيجابي و يكون هذا من خلال التزام كل واحد بتطبيق القوانين و العمل بها ، بل أحيانا يتحول الصراع إلى البحث عن أكثر منهم إلاما بالقوانين و المراسيم و القواعد التنظيمية فيتحول إلى تعايش يصب في طريق واحد يخدم الغرض الذي وجد لأجله .

فبم السيطرة على الصراع و توجيهه في الاتجاه الصحيح حتى يكون عامل بناء لا عامل هدم .

## الآثار السلبية للصراع

أولاً : على مستوى الفرد داخل الجماعة :

- 1/ يشعر الفرد بالإحباط ، فيولد غضبا ، يحطم نفسية الفرد و ينال منه و قد يدفعه لترك العمل .
- 2/ يؤدي الصراع على استهلاك جهد و وقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.
- 3/ يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد .
- 4/ يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة و الشك بين العاملين .
- 5/ تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

ثانياً : على مستوى الجماعات :

- 1/ تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية ، تصبح الجماعة المتنافسة عدوا و ينظر إليها نظرة عدائية و يتم البحث عن نقاط الضعف و السلبيات لديها بعيدا عن المهنية و الأخلاق .
- 2/ تفشي استخدام الصفات السلبية ، لا يقتصر الأمر عن كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات الأفراد على مستوى المدراء و أصحاب القرار و محاولة كشف عوراتهم بكل الطرق و الوسائل.
- 3/ ضعف الاتصال بين الجماعات ، قد يتطور الصراع فينعدم الاتصال و التفاعل بين الجماعات و يتعدى ليحرم حتى الاتصال على مستوى الأفراد .
- 4/ الرصد الدقيق لنشاطات الجماعات الأخرى ، يصبح الشغل للجماعة هي مراقبة و متابعة أنشطة الجماعة الأخرى و البحث عن أخطائها و معرفة كافة تحركاتها و تنسى متابعة أعمالها و التخطيط لها .
- يرى الباحث أن الآثار السلبية للصراع بين المدراء و المقتصددين داخل المؤسسات التربوية يؤدي إلى شل المؤسسة شل تام فيدخل كل من له نفوذ و يستعملها لأجل إقصاء الثاني و تدميره و تحطيم مساره المهني .
- كما قد يلحق الضرر الجسدي بأحدهم على حسب طاقة تحمل كل واحد ، فقد يصاب أحدهما بضغط الدم أو السكري و أحيانا بالشلل أو عواقب و متابعات قضائية و غيرها .

## المطلب السادس : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لقد أصبحت الصراعات سمة ملزمة من سمات المنظمات<sup>1</sup>.

فهو أمر محتوما يصعب تفاديه و تجنبه و ليس بالضرورة أن يكون مضرا و سلبيا ، فقد يكون وجوده ضروريا لتجنب الركود و انهيار المؤسسة مع الحذر من تركه بصورة تنهش المؤسسة و تقتلها .

<sup>1</sup>- عبد الباقي .صلاح الدين.اللوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر .دار الجامعة الجديدة للنشر.الاسكندرية .مصر2003ص55



فالوسطية منه ضمن ضوابط إدارية يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة و العاملين فيها (مرجع 04).  
 إن إدارة الصراع لا تعني القضاء عليه أو تجنبه أو ترك العنان له و تجاهله بل أن الأمر يتطلب تشخيص بهدف تحديد الأسباب و الحجم ، و هل هو في الإطار المسموح به أو أنه في وضعية تتطلب التدخل .  
 و حتى يدار الصراع بشكل صحيح يجب مراعاة العديد من الأمور ، حيث يجب و في البداية تحديد أسبابه ، و جمع أفكار الأطراف المتصارعة و إحداث تكامل بينها .

إن التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي و تحويله من صراع عشوائي إلى صراع مخطط له يحدث إبداعا و تطورا فيتحول من ظاهرة طبيعية إلى صراع استراتيجي مخطط له<sup>1</sup>  
 إن إدارة الصراع بشكل علمي صحيح يتطلب العديد من الاستراتيجيات و الأساليب المتبعة و قد تطورت هذه الأساليب بمرور السنين و يوجد في هذه الصياغة العديد من النماذج نذكر منها ما يلي :

#### أولا : الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي

إن وحدة الأهداف بين المجموعات المتصارعة ، و التركيز معا من أجل تحقيقها بالإضافة لفتح الاتصال بينهم من أفضل الطرق لمعالجة الصراعات و التي قد تنشأ نتيجة لتعارض الأهداف بين المجموعات .

#### ثانيا : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع :

- إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع .
- تخفيف الاحتكاك بين الأقسام و المجموعات و تقليل درجة الاعتماد على المواجهة بينهم .
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المنظمة .

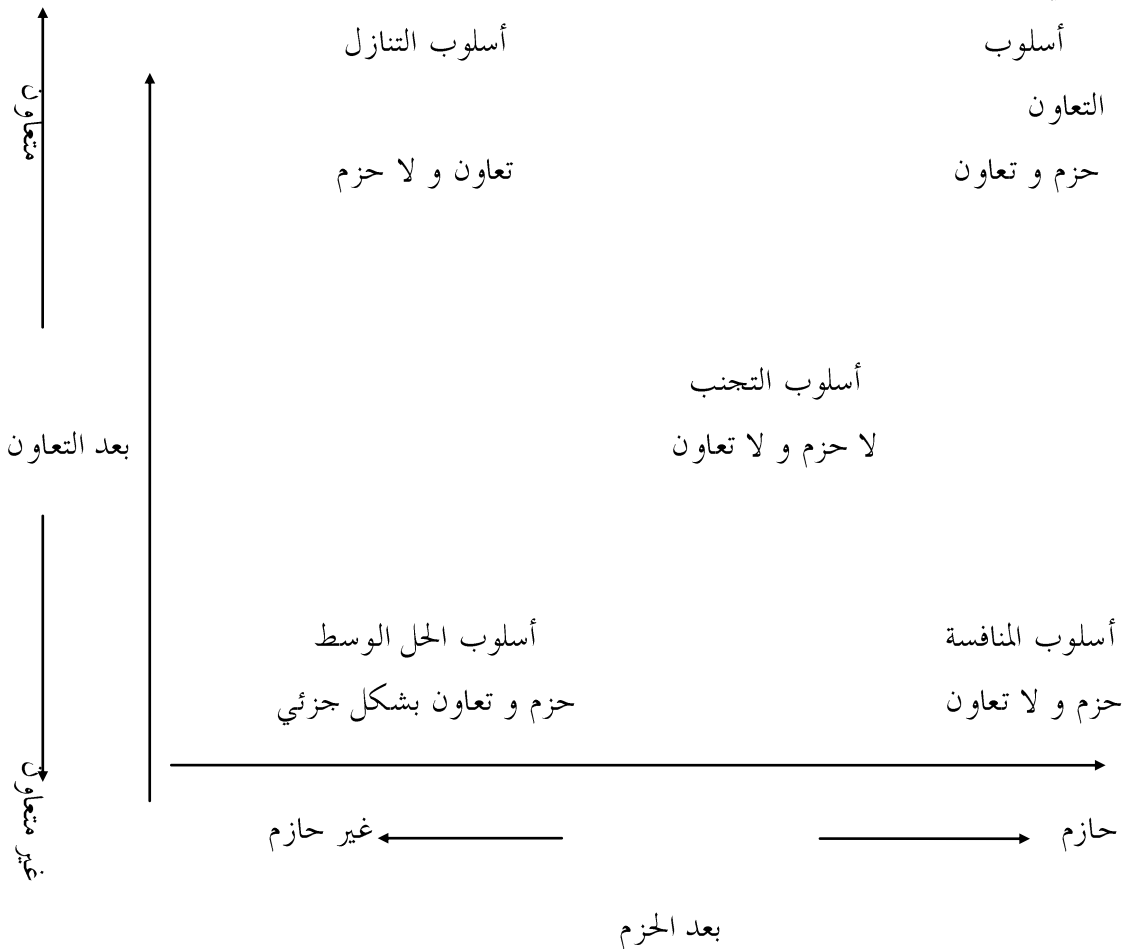
#### ثالثا : الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع

استعرض Hodage et Antony الأساليب التالية للصراع :

- استخدام القوة و الإكراه : هنا الفعالية غير أكيدة لحسم الصراع
- تسكين الصراع : عن طريق مواساة أطراف الصراع و تهدئتهم للعودة للعلاقة الطيبة .
- التجنب و الانسحاب : تهريب أحد الأطراف من المواجهة للطرف الآخر .

<sup>1</sup> - مهدي :سوزان محمد وهيبه .حسام اسماعيل.استراتيجية مقترحة لغدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية .مجلة كلية التربية .المجلد الرابع عدد24  
 2000م.

- التوفيق بين أطراف الصراع : استعمال حكمة أصحاب القرار في التأثير على أطراف الصراع و فض الصراع .
  - المجاهدة : هنا يتم مناقشة قضايا الصراع و تحليلها بهدف وضع حل جذري .
- استعرضت Mary parleer Follet أساليب لمعالجة الصراع على النحو التالي :
- سيادة و تغليب طرف على طرف آخر .
  - التفاوض من أجل إيجاد حلول وسط تناسب الطرفين .
  - التكامل من خلال إيجاد حل وسط و لكن يرضي كلا الطرفين .
- استخدم Thomas Wilkman مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصفية من خلال البعدين التاليين:
- بعد التعاون ، و يحدد هذا الأسلوب الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر .
  - بعد الحزم ، و يحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته و رغباته .
- عند توحيد هذين البعدين ينتج خمسة أساليب للصراع اعتمدها أغلب الكتاب و العلماء في إدارة الصراع ، يوضحها الشكل التالي :



المصدر العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . ط2. دار زهران

للتنشر والتوزيع . عمان . 2004.

### أولا : أسلوب التجنب ( Avoidance Strategy )

في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع و يرغب بتجنبه أو الانسحاب منه ، و قد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع ، و ذلك من خلال سلوك يجمع التشدد و عدم التعاون و الميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحك و أهدافك (مرجع سابق) .

و تعتمد هذه الاستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع و أسبابه ، و من الأساليب الممكن استعمالها هي :

1/ الإهمال .

2/ الفصل الجسدي بين أطراف الصراع .

3/ التفاعل المحدد .

### ثانيا : أسلوب التسوية و التهدئة (Comproise Strategy)

يحرص كل طرف على إرضاء الطرف الآخر ليحتفظ معه بعلاقة طيبة ، و تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة و تخفيف حدة الصراع بينهم .

و هناك أسلوبان للتهدئة هما (مرجع سابق) :

أ/ التخفيف .

ب/ الحل الوسط .

### ثالثا : أسلوب القوة و المنافسة (Forcing Strategy)

يتضمن هذا الأسلوب استخدام القوة و التهديد بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلا ، و يمتاز بالتشدد و عدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر ، فيخلق طرفا رابجا و آخر خاسرا أجبر على الخضوع لسلطة أقوى . و هذا أغلب الأساليب انتشارا في المؤسسات التربوية ، حيث يقوم المدير بفظ النزاع باستخدام سلطته خاصة مع المقتصد و يكون بطريقتين :

أ/ تدخل السلطة العليا : إقحام مسؤول من مركز أعلى .

ب/ السياسة : من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتنازعة .

### رابعا : أسلوب التنازل ( Accommodation Strategy )

هنا إعطاء أفضلية لمصلحة الآخر على المصلحة الذاتية بهدف الإبقاء على علاقات جيدة .

و هي إستراتيجية للحل السريع المؤقت ، حيث يكون موضوع الصراع خلافا ليس مهما بالنسبة للفرد ، و حينما يكون الفرد راغبا في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة .

## خامسا : أسلوب التعاون و المواجهة (Collaboration Strategy)

إن إستراتيجية التعاون توفر مكسبا لطرفي الصراع أو أطرافه، و هنا عندما يكون الهدف تحقيق الفائدة للجميع . يتم تحديد و معرفة المصالح و الأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة و التركيز عليها و هناك ثلاثة أساليب يمكن تطبيقها:

أ/ تبادل وجهات النظر .

ب/ التركيز على هدف استراتيجي .

ج/ عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة .

يرى الباحث أن الأسلوب المناسب حسب طبيعة كل مؤسسة و طبيعة الصراع ، فليس هناك إستراتيجية دون عيوب أو مساوئ ، و إنما حسب اتقاء الإستراتيجية الموضوعية البعيدة عن الذاتية يجب أن يمتلكها المسؤول الأول (المدير) فيستعمل مهارات الإنسانية و العقلانية بفتح باب الحوار و المناقشة و القدرة على حسم الأمور التي تتطلب التدخل و المعالجة .

المبحث الرابع : الدراسات السابقة:

1— دراسة ( عمار، 2006 م ) بعنوان : " أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة

الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل ونتائجه و آثاره على الفرد وعلى الجامعات محل الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية و الأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، والأزهر والجامعة الإسلامية و يبلغ عددهم (1486) فرد و شكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية و قد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

و كان من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل و كل من صراع و غموض الدور الوظيفي ، و عدم ملائمة الدور ، عبء الدور ، العلاقات الشخصية ظروف العمل المسؤولية تجاه الآخرين ، التنظيم بيئة العمل المادية ، الأمان الوظيفي التكنولوجيا المستخدمة ، النمو و التقدم المهني و المشاركة في إتخاذ القرارات .

و خلصت الدراسة إلى ضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي و النوعي الملقى على عاتق العاملين، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، تعديل الهياكل التنظيمية و تحسينها ، توضيح أسس و قواعد الترقيات و ربطها بالأداء مع وجود نظام تقييم مناسب للأداء .

## 2\_ دراسة (مسلم ، 200 م) بعنوان: "مصادر الضغوط المهنية و آثارها في الكليات التقنية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية و آثارها و طرق التغلب عليها و ذلك بتطبيق الدراسة على الكليات التقنية في قطاع غزة .

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة ، و البالغ عددهم (634) موظفا و موظفة حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظف و موظفة .

و بينت الدراسة أن ضغوط العمل تختلف من مهنة لأخرى بحسب العوامل الوظيفية المتعددة و تعدد بيئة العمل حيث افترضت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي و الذي اعتبرته أحد العوامل الوظيفية ، كأحد مصادر ضغوطات العمل إلى جانب العبء الوظيفي و العلاقات الإنسانية ، تقييم الأداء الدعم الإداري ، المردود المادي ، الحاجة للتطوير المهني ، ظروف العمل و بيئة العمل المادية ، و كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين غموض الأدوار و تعددها و الضغط الوظيفي .

و خلصت الدراسة إلى أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساسا بالضغط باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملين و كان أهم مصادرها الروتين في الأعمال رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى ، عدم توفر حوافز لمكافأة المجتهدين ، و كذلك فرص النمو و الترقية محدودة .

## 3\_ دراسة ( بنات ، 2009 م ) بعنوان : " ضغوطات العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة و بلغ عددهم (440) و قد تم استخدام العينة العشوائية و بلغت عينة الدراسة (250) بنسبة 56.8 % من مجتمع الدراسة الأصلي .

بينت الدراسة أن عبء العمل الذي يتعرض له الموظفين في شركة الاتصالات مقبولا لا يسبب ضغط عمل زائد بسبب أن عنصر الشباب الذي يمثل 65 % من العاملين في هم من ذوي الخبرات و كذلك هناك تناسب بين عدد الموظفين و حجم الأعمال .

وكذلك أن ظروف العمل ملائمة و مناسبة للأعمال التي يقوم بها الموظفون ، و عدم تعرض الموظفين لصراع الدور وغموض الدور الوظيفي بسبب تمتع الموظفين بالخبرة و المهارة و الكفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منهم و كذلك لوجود وصف وظيفي واضح لجميع العاملين داخل الشركة .

و خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، و يفسر الباحث ذلك أن شركة الاتصالات توفر وصف وظيفي للأعمال التي يقوم بها كل موظف مما ينعكس على وضوح الصلاحيات و المسؤوليات .

و كان من أهم ما أوصت به الدراسة :

ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء ، و تكثيف البرامج التدريبية حول التعامل مع ضغوطات العمل و زيادة فرص تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم .

4— دراسة (أبو العلا ، 2009 م) بعنوان : " ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة ، و كذلك محاولة التعرف على أسباب زيادة ضغوط العمل .

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية .

حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) من مدراء وزارة الداخلية و الأمن الوطني في مختلف الأجهزة و الإدارات و المديرات المدنية منها و العسكرية .

و بينت الدراسة أن ضغوطات العمل تعزى لمصدرين رئيسيين هما: الفرد و المنظمة ، و أن غموض الدور الوظيفي هو أحد مصادر ضغوطات العمل التي ترجع لطبيعة العمل حيث بينت الدراسة أن هذه الضغوط هي : ( وظائف تتضمن بطبيعتها ضغوط عالية ، صراع الدور ، غموض الدور ، المسؤولية عن الآخرين ، العمليات التنظيمية الاستراتيجية و السياسات التنظيمية ، عبء العمل ، التحفيز الاتصال ، تقويم الأداء ) .

و خلصت الدراسة إلى أن نسبة غموض الدور الوظيفي بلغت 47.2% أي أنه يوجد غموض دور بشكل ضعيف في المؤسسة محل البحث ، و ذلك لأن المسؤوليات محددة و الصلاحيات و الآليات واضحة بالإضافة لوجود تفويض للصلاحيات من الإدارة العليا .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة :

أن يتم توسيع المستوى الإداري من حيث زيادة المسؤولين في المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية و السياسات العامة .

توفير بيئة عمل أفضل من خلال توفير ما يلزم من احتياجات و كذلك التركيز على البرامج التدريبية و التطويرية في المجال الإداري و الفني .

5— دراسة ( عابدين ، 2010 م) بعنوان : " علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في

شركة توزيع الكهرباء — محافظات غزة " .

بينت هذه الدراسة العلاقة بين الضغوط الوظيفية والآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء — محافظات غزة، و قد تم التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة حول موضوع البحث، حيث تم تناول أهم مصادر الضغوط الوظيفية ( غموض الدور ، صراع الدور ، العبء الوظيفي بيئة العمل المادية )، كما تم الحديث عن أهم الآثار النفسية و الجسدية على مستوى العاملين في الشركة .

و قد اعتمد البحث على البيانات الأولية ، حيث قام الباحث بإعداد إستبانة لعينة عشوائية مكونة من (400) مفردة، و أظهرت نتائج البحث أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية و جسدية نتيجة الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها ، حيث أدت الضغوط الوظيفية إلى آثار نفسية سلبية على مستوى الفرد مثل: انخفاض معدل الرضا الطبيعي ، القلق و الاكتئاب و الإحباط و اللامبالاة كما أدت الضغوط الوظيفية إلى آثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل : صداع الرأس ، ارتفاع ضغط الدم ، أزمات قلبية و قرحة المعدة و مرض السكر . و قد تم تقديم مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :

1— على إدارة الشركة التعامل مع ظاهرة الضغوط الوظيفية بصورة جدية و علمية .

2— يجب على الشركة الاهتمام بدراسة مصادر الضغوط الوظيفية و إعداد وصف وظيفي دقيق علمي مدروس.

3— العمل على تحسين بيئة العمل المادية .

4— تخفيض أعباء العمل التي تتسبب في إحداث الضغوط الوظيفية .

5— زيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط الوظيفية و تدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة

الضغوط .

6— الاهتمام بالنشاط الرياضي و إقامة الرحلات و الحفلات الترفيهية لتحسين العلاقات بين الزملاء .

6\_ دراسة (المصري ، 2012 م) بعنوان : " غموض الدور الوظيفي و أثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي ذلك من خلال دراسة محاور الدراسة (مدى وجد غموض الدور الوظيفي و تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة ، تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم و الواجبات المحددة كونه عضواً في التنظيم) المسؤولية تأثير غموض الدور الوظيفي على المسألة من قبل السلطة العليا في الوزارة .

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة و تفسيرها و تم استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات ، و تم استخدام الاستبانة لاستطلاع مجتمع الدراسة ، و المكونة من من موظفي وزارة الحكم في قطاع غزة و الذي يبلغ عددهم (95) و تم استرداد (79) استبانة أي نسبة الاسترداد حالي (83%) .

قد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد لدى موظفي الحكم المحلي وضوح في دورهم الوظيفي بنسبة جيدة من خلال معرفة العاملين ما هو دور الوزارة و معرفتهم حدود مسؤولياتهم و صلاحياتهم في الوزارة ، و معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل و طبيعة المهام المكلف بها ، بينما تركز الغموض في الهيكل التنظيمي للو عدم مناسبه لطبيعة أعمال و مهام الوزارة ، و قد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة بين غموض الدور الوظيفي و كل من القدرة على ممارسة السلطة و على التزام الفرد بالقيم و الواجبات و على قدرة السلطة العليا على المساءلة أي أن عناصر التفويض الثلاث التي اعتمدت عليها الدراسة أثبتت أن غموض الدور الوظيفي يؤثر سلباً على التفويض ، و بينت الدراسة أنه يتم قبول الصلاحيات من قبل المرؤوس لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له ، بينما يتم التعرف عن قبول تفويض الصلاحيات في بعض مجالات العمل الأخرى لأنه لا يوجد تدريب كاف للمرؤوس على أداء المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها .

و توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات و التي من شأنها الإرتقاء بالكوادر البشرية و تطوير العمل سعياً نحو تحقيق أهداف الوزارة كما يلي : العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الإدارية للعاملين ، و توضيح الأنظمة و اللوائح الإدارية و خاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على نجاح عملية التفويض ، ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه و الاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للوزارة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف بشكل أفضل .



7\_ دراسة (حماد ، 2015 م) بعنوان : " علاقة ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة

و علاقتها بمستوى الإنجاز لديهم " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها معلمو و معلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة ، و علاقتها بمستوى الإنجاز لديهم ، و كذلك أثر متغيرات (الجنس المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة فترة الدوام ، المحافظة) على متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين و المعلمات ، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذه النوع من الدراسات ، و تكونت عينة الدراسة من (485) معلما و معلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة و قد تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية ، كما استخدم الباحث لهذا الغرض استبانتين الأولى مكونة من (68) فقرة موزعة على (5) مجالات لقياس درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية أما الاستبانة الثانية مكونة من (30) فقرة لقياس مستوى الإنجاز لديهم ، و قد تمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بوزن نسبي (65.1%) و بدرجة تقدير متوسط ، و في المجالات الخمسة للدراسة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية ، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات ، في جميع المجالات باستثناء ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل المادية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية ، من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي سنوات الخدمة ، فترة الدوام، المحافظة).

أن مستوى الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كان بوزن نسبي (79.7%) و بدرجة تقدير كبيرة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية ، من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، فترة الدوام ، المحافظة).

يوجد علاقة بين ارتباط عكسي متوسطة بين درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية و

مستوى الإنجاز لديهم و قد بلغت (-0.51) .

و قد أوصت الدراسة بما يلي :

إعادة النظر من قبل متخذي القرار في وزارة التربية و التعليم بكل الخطط الموضوعية فيما يتعلق بالمدارس و وضعها المادي و المعنوي من أجل توفير الراحة النفسية للمعلمين من أجل مستوى إنجاز أفضل .

على وزارة التربية و التعليم أخذ موضوع ضغوطات العمل بشكل خاص أهمية خاصة لما له من تأثير نفسي على المعلمين ، من خلال إصدار النشرات الموضحة لهذا المفهوم و كيفية التعامل معه .

على وزارة التربية و التعليم تخفيف الأعباء التدريسية و الإدارية الملقاة على كاهل المعلمين لما لها من آثار سلبية عليهم وضع خطة تقييمية دورية للكشف عن مسببات ضغوط العمل لدى المعلمين و كيفية التعامل معها .

يجب مراعاة المعلمات الإناث فيما يتعلق بتعرضهن لضغوط العمل ، من حيث توفير الدعم النفسي لهن و إشراكهن في ورش عمل لمناقشة مشاكلهن ، و تقديم بعض المقترحات للتغلب عليها .

# الفصل الثالث

### الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

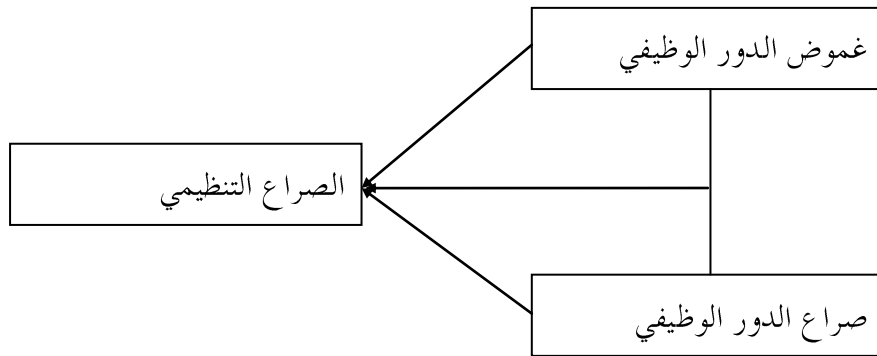
إنطلاقاً من طبيعة و أهداف الدراسة ، سيتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة ، من خلال عرض نموذج هذه الدراسة و فرضياتها الأساسية ، و إبراز معالم حدودها الموضوعية ، الزمانية و المكانية و البشرية ، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات ، بالإضافة إلى الأساليب المعالجة الإحصائية .

المبحث الأول : نموذج الدراسة و فرضياتها :

المطلب الأول : نموذج الدراسة :

إستناداً إلى الإطار النظري للدراسة وعلى ما عُرِضَ في بعض الدراسات السابقة، وعلى ضوء مشكلة البحث و أهدافها، فإن نموذج هذه الدراسة ينطلق من فكرة البحث عن أثر صراع الدور و غموض الدور على الصراع التنظيمي، و الذي يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (3-2) : نموذج الدراسة :



المتغيرين المستقلين : غموض الدور و صراع الدور الوظيفي .

يمثل المتغيرين المستقلين في هذا النموذج في غموض الدور الوظيفي و صراع الدور الوظيفي ممثلين في عملياتها المختلفة، ونتيجة لتعددتها وإختلافها، فقد أعتمدنا على (18) فقرة موزعة على محورين منها (09) فقرات تمثل شعور المقتصد أو المدير بأن العمل الذي يقوم به غامضاً لهذه الفقرات، وكذلك (09) فقرات الثانية بصفة عامة موزعة على عناصر تمثل صراع الأدوار بين المدراء و المقتصدین.

المتغير التابع : التفاعلات أو الصراعات التنظيمية .

أما المتغير التابع في هذا النموذج فتمثل في التفاعلات أو الصراعات التنظيمية، وإن تعددت لدى العديد من الباحثين إلا أننا إعتدنا في هذه الدراسة، على (12) فقرة يعتقد أنها الخلاف و التوتر بين المدراء و المقتصدین .

المطلب الثاني : فرضيات البحث .

من أجل الإجابة عن إشكالية هذه الدراسة، فقد جاءت فرضيات الدراسة وفقا للمتغيرات الرئيسة التي تناولتها، والمتمثلة في غموض الدور و صراع الدور من جهة، و الصراع التنظيمي من جهة أخرى، ولمعرفة أثر العلاقة التي تربط المتغيرين فيما بينهما، تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى : تتعلق هذه الفرضية بإختبار ما مدى تأثير غموض الدور بين المدراء و المقتصدین على

التراع و الصراع التنظيمي بينهما في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة ، فحاء صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفرية الأولى ( $H1_0$ ) : لا يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين غموض الدور و التفاعلات و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة.

الفرضية البديلة الأولى ( $H1_0$ ) : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين غموض الدور و التفاعلات و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة.

2- الفرضية الثانية: تتعلق هذه الفرضية بإختبار ما مدى تأثير صراع الدور بين المدراء و المقتصدین على

التراع و الصراع التنظيمي بينهما في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة، فتمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفرية الثانية ( $H2_0$ ) : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين صراع الدور و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة .

الفرضية البديلة الثانية ( $H2_0$ ) : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين صراع الدور و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة .

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

المطلب الأول : منهج البحث :

لأجل القيام بمسح الجانب النظري إعتدنا على المنهج الوصفي، لوصف خصائص الصراع التنظيمي وعمليات ضغوط العمل ، كما تم التطرق :

المطلب الأول : منهج البحث إستخدام المنهج التحليلي في تحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على واقع ضغوط العمل بالمؤسسات التربوية محل الدراسة من جهة، وفيما إذا تتوفر فيها خصائص الصراع التنظيمي من جهة أخرى. أما فيما يخص وصف وتحليل الدراسة ككل، جمعنا كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إطار ما يسمى بالمنهج الوصفي التحليلي .

المطلب الثاني : حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على في جانبها الموضوعي على بيان علاقة ضغوط العمل من خلال عملياتها الأساسية

2- الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2019

3- الحدود المكانية : المؤسسات التربوية بولاية بسكرة .

4- الحدود البشرية: مدراء و المقتصدين بمؤسسات التربية - بولاية بسكرة .

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة و أدواتها

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار عينة قصدية، نظراً للعديد من الإعتبارات أهمها طبيعة متغيرات الموضوع بالاضافة الى سهولة تجاوب أفراد عينة الدراسة مع أسئلة الإستبيان، وعليه فقد كانت عينة الدراسة متمثلة في مدراء و المقتصدين بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة، والبالغ عددها 74 مفردة، حيث تم توزيع 74 إستبيان بطريقة عشوائية، أي بنسبة 100 % إسترجع منها 74 إستبانة من إجمال العدد الموزع.

- خصائص عينة الدراسة تضمنت الدراسة بعض المتغيرات الأساسية الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وشملت كل من الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى الدراسي ، الدرجة أو الرتبة أو الصنف ، طبيعة عقد العمل ، المؤسسة، لذا سوف نتناول في هذا الجزء من الدراسة وصف هذه المتغيرات على النحو التالي :

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

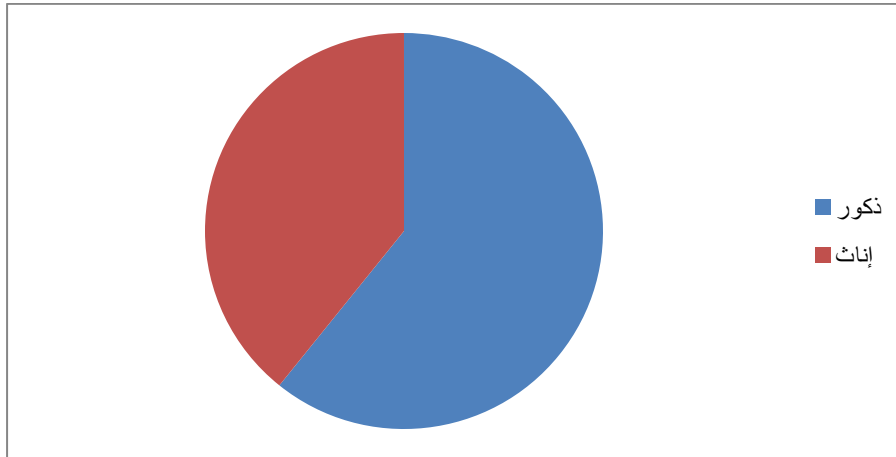
الجدول رقم (3-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد(التكرار)	الجنس
60.81%	45	ذكور
39.19%	29	إناث
100%	74	المجموع

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (01) أن 60.81% من عينة الدراسة من الذكور و 39.19% من عينة الدراسة من الإناث. حيث أن إقبال الذكور على العمل من الإناث. لان أعمال المدراء و المقتصدين معظمها ميدانية وهذا يتطلب عنصر الذكور أكثر من عنصر الإناث.

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر :

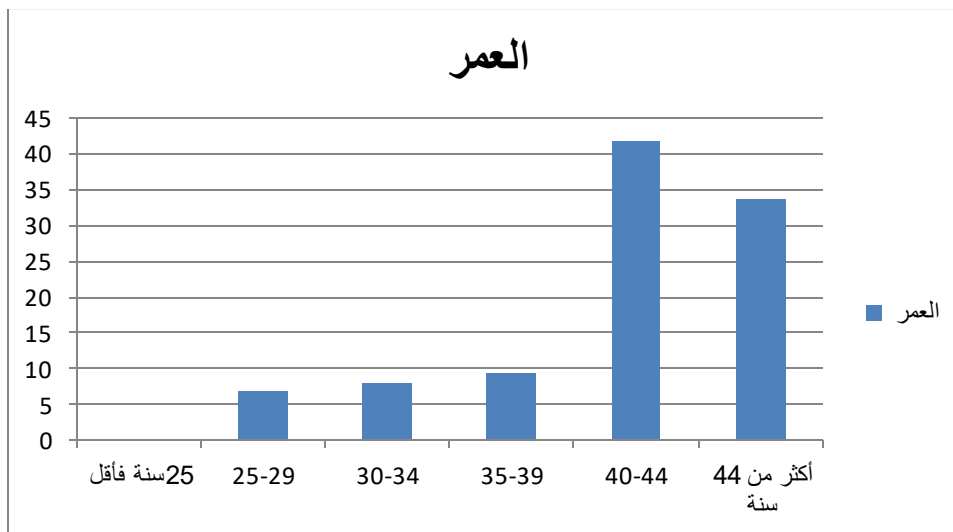
الجدول رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد(التكرار)	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	/	/
(29-25) سنة	05	%6.76
(34-30) سنة	06	%8.11
(39-35) سنة	07	%9.46
(44-40) سنة	31	%41.89
أكبر من 44 سنة	25	%33.78
المجموع	74	%100

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (02) أن أعلى نسبة من المدراء والمقتردين تتراوح أعمارهم ما بين (44-40) سنة حيث يشكلون نسبة 41.89% من أفراد العينة. تليها الفئة العمرية أكبر من 44 سنة بنسبة 33.78%

أي أن نسبة 75.67% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 40 سنة فما فوق وذلك لان سابق كان من شروط توظيف المقتردين أن يكون عمرهم أكبر من او يساوي 29 سنة وكذلك المدراء الذي يتطلب خبرة نعينهم خبرة سنوات عمل.



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS



3- خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

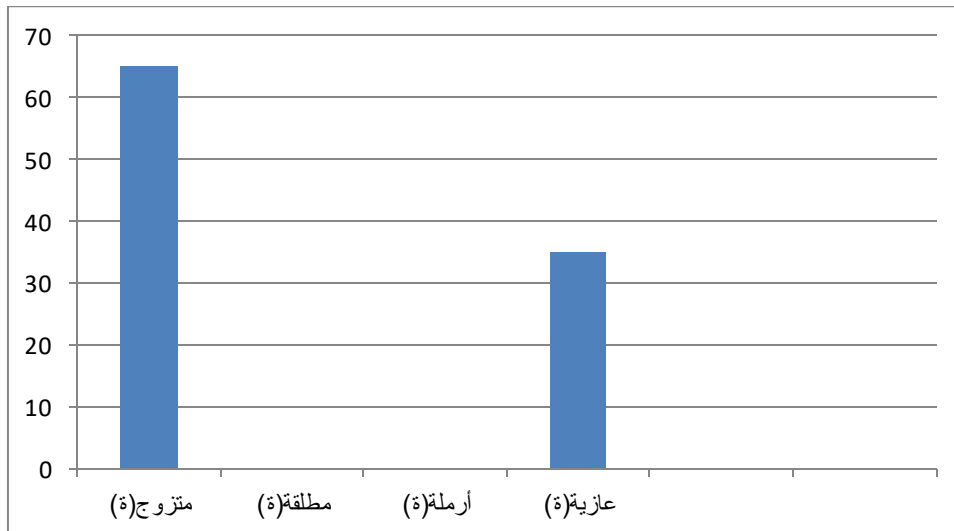
جدول رقم (3-3) : توزيع مفرد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد(التكرار)	النسبة المئوية
متزوج(ة)	48	65%
مطلقة(ة)	/	/
أرملة(ة)	/	/
عازية(ة)	26	35%
المجموع	74	100%

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (03) أن نسبة 65% من عينة الدراسة متزوجين و35% من عينة الدراسة غير متزوجين وهذا طبيعي لان معظم أعمار عينة الدراسة من 40 سنة فما فوق.

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



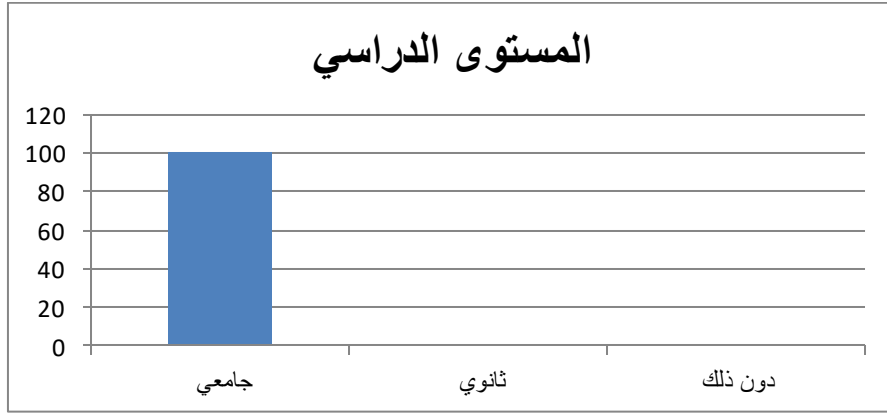
4- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي :

جدول رقم (3-4) : توزيع مفرد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	العدد(التكرار)	النسبة المئوية
جامعي	74	100%
ثانوي	/	/
دون ذلك	/	/
المجموع	74	100%

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (04) أن كل عينة الدراسة مستواهم الدراسي جامعي وهذا يطمئنا حيث أن اغلب الباحثين قادرين على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة وإعطاء البيانات الصحيحة.



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### 5- خصائص عينة الدراسة حسب الدرجة أو الرتبة أو الصنف :

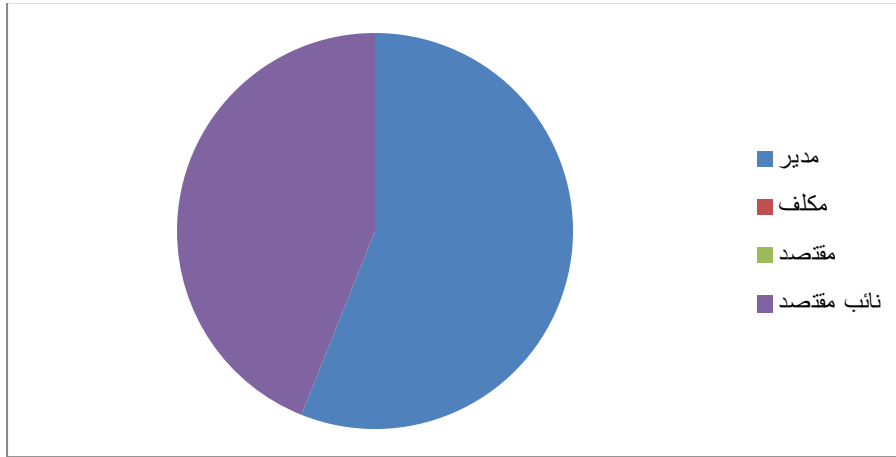
جدول رقم (3-5) : توزيع مفرد عينة الدراسة حسب الدرجة أو الرتبة أو الصنف

النسبة المئوية	العدد(التكرار)	الدرجة/الرتبة/الصنف
50%	37	مدير
/	/	مكلف
50%	37	مقتصد
/	/	نائب مقتصد
100%	74	المجموع

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (05) أن نسبة 50% من عينة الدراسة هم مدراء ونسبة 50% من عينة الدراسة هم مقتصدين وهذا لان اغلب المؤسسات التربوية يسيرها مدير ومقتصد.

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة أو الرتبة أو الصنف



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

### 6- خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل :

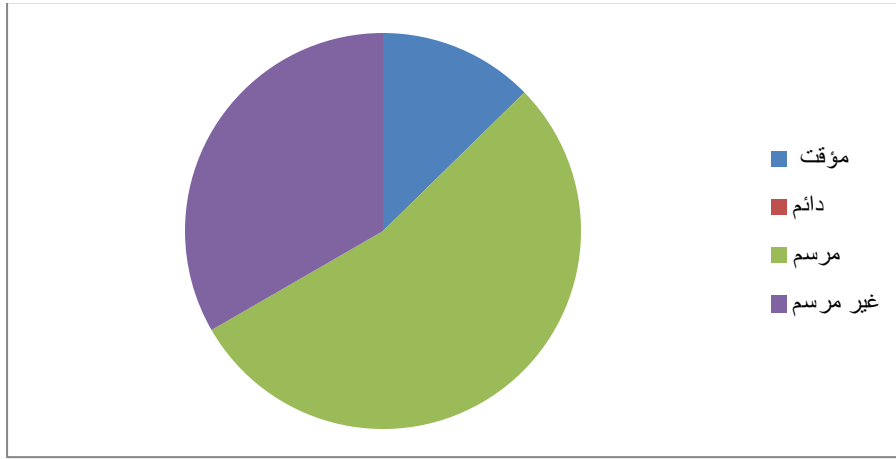
جدول رقم (3-6) : توزيع مفرد عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

النسبة المئوية	العدد (التكرار)	طبيعة عقد العمل
19%	14	مؤقت
	/	دائم
81%	60	مرسم
	/	غير مرسم
100%	74	المجموع

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (06) أن نسبة 81% من عينة الدراسة مرسم وان نسبة 19% متربصين وهذا لطبيعة مناصبي العمل محل الدراسة.

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

### 7- خصائص عينة الدراسة حسب مقر العمل :

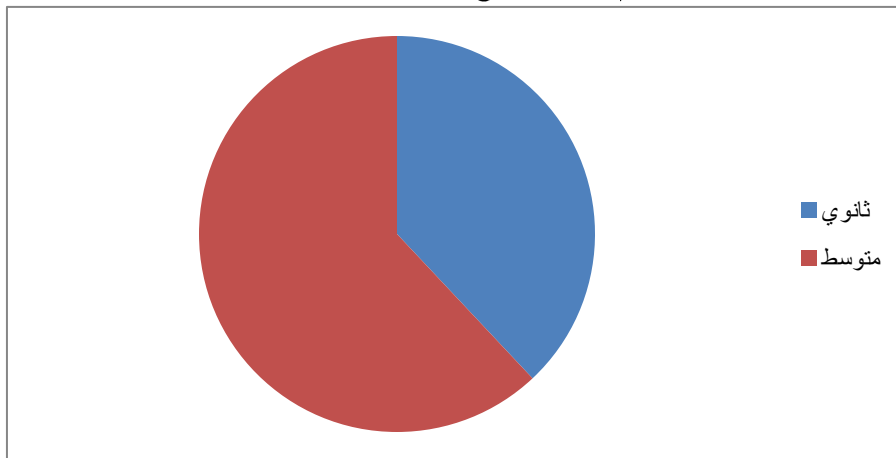
جدول رقم (3-7) : توزيع مفرد عينة الدراسة حسب مقر العمل

مقر العمل	العدد(التكرار)	النسبة المئوية
ثانوية	28	38%
متوسطة	46	62%
المجموع	74	100%

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (07) أن نسبة 62% من عينة الدراسة يعملون في المتوسطات. وان نسبة 38% من عينة الدراسة يعملون في الثانويات وهذا نظرا لان عدد المتوسطات بالولاية يفوق عدد الثانويات بكثير.

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب مقر العمل



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

1- بناء أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

- 1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- اجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب .
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. لقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

\*القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات

\*القسم الثاني : تناول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي وعلاقته بالصراع التنظيمي وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي :

المحور الأول : غموض الدور الوظيفي. ويتكون من (09) فقرات من 01 الى 09

مقسم إلى محور فرعي واحد : أشعر بان العمل الذي أقوم به :

المحور الثاني : صراع الدور الوظيفي : ويتكون من (09) فقرات من 10 الى 18

مقسم إلى محور فرعي واحد : بصفة عامة

المحور الثالث: اعتقد أن الخلاف والتوتر بين مدير المؤسسة والمقتصد سببه: ويتكون من (12) فقرة من 19 الى 30.

تم تصميم هذا الإستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "دائماً"، "غالبا"، "أحياناً"، "نادراً"، "مطلقاً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزاناً نسبية، لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائماً يأخذ الوزن النسبي "5 درجات"، غالباً يأخذ الوزن النسبي "4 درجات" أحياناً ويعطى له وزناً نسبياً "3 درجات" نادراً تعطى له وزناً نسبياً "2 درجات"، مطلقاً له وزناً نسبياً "1 درجة".

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS.16.V) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

جدول رقم (3-5): درجات قياس الدراسة

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
الدرجة	5	4	3	2	1

من أجل تحديد الإتجاه العام و الدرجات في قياس متغيرات الدراسة ، نعلم على المتوسط الحسابي المرجح، لذلك تم إعداد الجدول التالي :

جدول (3-8) : سلم الخماسي ليكرتر

المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	درجة الممارسة
1.79-1	مطلقا / أبدا	قليلة جدا
2.59-1.8	نادرا	قليلة
3.39-2.60	أحيانا	معتدلة /متوسطة
4.19-3.40	غالبا	كبيرة
5-4.20	دائما	كبيرة جدا

2- صدق أداة الدراسة: المقصود بصدق الإستهيين التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال :

- الإتساق الداخلي للأداة: من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل إرتباط بيرسون حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستهيين بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (3-9) : معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية.

التزاعات و الصراعات التنظيمية		صراع الدور		غموض الدور	
معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة
,634**	19	,448**	10	,447**	1
,357**	20	,372**	11	,377**	2
,433**	21	,486**	12	,399**	3
,521**	22	,483**	13	,497**	4
,420**	23	,487**	14	,447**	5
,531**	24	,521**	15	,576**	6
,421**	25	,538**	16	,444**	7
,483**	26	,521**	17	,401**	8
,332**	27	,438**	18	,660**	9
,424**	28				
,450**	29				
,540**	30				

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح مما سبق أن جميع قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على إتساق جميع هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة المبنية.

- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha ولقياس الصدق البنائي أيضاً والجدول التالي، يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (3-10) : معاملات ثبات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الاول: غموض الدور	09	0.852	0.923
المحور الثاني : صراع الدور	09	0.773	0.879
المحور الثالث : النزاعات و الصراعات التنظيمية	12	0.919	0.958
الصدق والثبات العام للإستبيان	30	0.906	0.951

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ **0.906** ، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة درجة كبيرة من الثبات التي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام **95.10%** وهو معامل مرتفع في مثل هذه الدراسات.

#### المبحث الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من البرنامج الإحصائي (SPSS V16) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، وعليه فإن الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي :

- 1- تم إستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص مفردات الدراسة .
- 2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس التزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة .
- 3- لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة .

- 4- تم إستعمال معامل إرتباط بيرسون لمعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة إرتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى، وللإجابة أيضا على فرضيات الدراسة .
- 5- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.



## خلاصة الفصل

باعتباره يضع لنا الإطار المنهجي العام لهذه الدراسة، فإننا تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض الفرضيات والنموذج الذي تقوم عليه الإشكالية، وتبيان المنهج المستخدم، وإبراز حدود الدراسة الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، إضافة إلى تحديد سياقها العام ومن ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وعرض ما يميز أفراد عينة الدراسة من خصائص شخصية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الدرجة أو الرتبة أو الصنف، طبيعة عقد العمل، مؤسسات العمل، لما لهذه الخصائص من أهمية في غموض الدور و صراع الدور و أثرهما على الصراع التنظيمي، وشرح مفصل لأدوات العمل سواء ما تعلق منها بجمع البيانات (إستبيان الدراسة) أو ما تعلق منها بمعالجة هذه البيانات (الأساليب الإحصائية)، على أن يتم عرض نتائج المعالجة وتحليلها في الفصل اللاحق.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد الوقوف على الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، والإطلاع على أهم الدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية، نستهدف من خلاله الوقوف على حقيقة أثر غموض الدور الوظيفي و صرع الدور الوظيفي على التفاعلات و الصراعات التنظيمية بين المدراء و المقتصدین داخل المؤسسات التربوية بولاية بسكرة ، كما نستهدف في ذات الوقت إختبار صحة فرضيات الدراسة وأحد منطلقاتها الفكرية بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بتحليل نتائج الدراسة لكي نبرز مامدى تأثير غموض الدور و صراع الدور على التفاعلات و الصراعات التنظيمية . والتي من خلالها يمكننا ان نقدم بعض الإقتراحات العملية والعلمية بخصوص هذا التأثير.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات، وإختبار فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة طبيعة تأثير غموض الدور و صراع الدور على الصراع التنظيمي ، من خلال الكشف عن مختلف فقرات غموض الدور و صراع الدور من جهة و فقرات الصراع التنظيمي من جهة اخرى، سنقوم في مايلي بعرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والتي تعتبر منطلقاً للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

**1- الإجابة عن الأسئلة الخاصة بمستوى غموض الدور**

نريد معرفة فيما إذا كانت مختلف فقرات غموض الدور تمارس بشكل دائم أو أنها غالباً ما يتم ممارستها أو ربما أحياناً ما تمارس أو أنها نادراً ما تمارس أو أنها لا تمارس إطلاقاً. لذا يجب أن نسأل السؤال الفرعي الأول التالي :

**1- ما مدى أثر غموض الدور على النزاعات و الصراعات التنظيمية بين المدراء و المقتصدين بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة ؟**

سنقوم برصد واقع غموض الدور بين المدراء و المقتصدين بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة، ولقد إعتمدنا على (09) فقرات الموضحة في نموذج الدراسة، ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

درجة الممارسة	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه نحو غموض الدور					بعد غموض الدور	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	3	1.03	3.13	2	21	24	19	8	التكرار	1- غير واضح في بعض مواد وفقراته القانونية
					2.7	28.4	32.4	25.7	10.8	%	
متوسط	أحيانا	4	0.89	3.00	5	11	40	15	3	التكرار	2- يتجاوز حدود مهامي
					6.8	14.9	54.1	20.3	4.1	%	
متوسطة	أحيانا	5	0.86	2.90	/	28	28	15	3	التكرار	3- روتيني وممل في بعض جوانبه
					/	37.8	37.8	20.3	4.1	%	
متوسطة	أحيانا	1	0.94	3.35	3	6	36	20	9	التكرار	4- تحكمه أكثر، العلاقات الرسمية (إتباع خطوط السلطة)
					4.1	8.1	48.6	27	12.2	%	
متوسطة	أحيانا	7	0.95	2.71	11	12	40	9	2	التكرار	5- يفوق طاقتي واحتاج لمن يساعدني (نواب أو مساعدين)
					14.9	16.2	54.1	12.2	2.7	%	
متوسطة	أحيانا	2	0.83	3.17	3	6	45	15	5	التكرار	6- أتلقى بعض التعليمات والأوامر غير واضحة
					4.1	8.1	60.8	20.3	6.8	%	
متوسطة	أحيانا	8	0.77	2.67	7	16	46	4	1	التكرار	7- لا أعرف جيدا أفضل طريقة لأداء واجباتي المهنية
					9.5	21.6	62.2	5.4	1.4	%	
قليلة	نادرا	9	0.93	2.51	14	17	34	9	/	التكرار	8- لسبب أو لآخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء عملي
					18.9	23	45.9	12.2	/	%	
متوسطة	أحيانا	6	0.98	2.82	8	15	37	10	4	التكرار	9- أعتقد أن بعض المهام في عملي لا تُعد اليوم ضرورية
					10.8	20.3	50	13.5	5.4	%	
متوسطة	أحيانا	-	1.01	2.94	7	16	28	20	3	التكرار	المحور الأول: غموض الدور
					9.5	21.6	37.8	27	4.1	%	

يظهر من الجدول السابق أنه أحيانا ما يكون غموض الدور ويمارس بدرجة متوسطة حيث بلغ البمتوسط الحسابي العام (2.94) وبتنحراف معياري (1.01) والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت الخماسي المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.51-3.35) وكذلك تراوحت التانحرافات المعيارية ما بين (1.03 و0.77)، و يمكن التانحراف العام نادرا ما يكون غموض الدور سببه صعوبة في التركيز أثناء العمل ويمارس بدرجة قليلة، في حين أحيانا ما يكون العمل الذي أقوم به تحكمه أكثر العلاقات الرسمية ( إتباع خطوط السلطة) سببا في غموض الدور ويمارس بدرجة متوسطة .

II- الإجابة عن الأسئلة الخاصة بمستوى صراع الدور

نريد معرفة فيما إذا كانت مختلف فقرات صراع الدور تمارس بشكل دائم أو أنها غالبا ما يتم ممارستها أو ربما أحيانا ما تمارس أو أنها نادرا ما تمارس أو أنها لا تمارس إطلاقا. لذا يجب أن نسأل السؤال الفرعي الأول التالي :

1- ما مدى أثر صراع الدور على النزاعات و الصراعات التنظيمية بين المدراء و المقتصدین بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة ؟

سنقوم برصد واقع صراع الدور بين المدراء و المقتصدین بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة، ولقد إعتمدنا على (09) فقرات الموضحة في نموذج الدراسة، ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو صراع الدور					بعد صراع الدور	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	5	0.80	2.89	1	23	35	13	2	التكرار	10- مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح
					1.4	31.1	47.3	17.6	2.7	%	
متوسطة	أحيانا	1	0.87	3.08	5	6	45	14	4	التكرار	11- في الحقيقة، أقوم ببعض المهام ليست ضمن مجال عملي
					6.8	8.1	60.8	18.9	5.4	%	
قليلة	نادرا	9	1.08	2.52	16	18	28	9	3	التكرار	12- أفعل أشياء في عملي هي في الواقع ضد مبادئ الشخصية
					21.6	24.3	37.8	12.2	4.1	%	
متوسطة	أحيانا	7	0.80	2.63	7	20	41	5	1	التكرار	13- عملي يتداخل ويتشابك مع مهام بعض الموظفين
					9.5	27	55.4	6.8	1.4	%	
متوسطة	أحيانا	6	0.91	2.70	7	22	33	10	2	التكرار	14- أتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول واحد
					9.5	29.7	44.6	13.5	2.7	%	
متوسطة	أحيانا	8	1.00	2.63	12	17	33	10	2	التكرار	15- أجد نفسي في مواجهة مع موظفين ليس لي سلطة مباشرة عليهم
					16.2	23	44.6	13.5	2.7	%	
متوسطة	أحيانا	2	0.90	2.91	4	18	35	14	3	التكرار	16- تتدخل بعض الأطراف في عملي
					5.4	24.3	47.3	18.9	4.1	%	
م	أد	3	1.0	2.0	9	14	27	22	2	التكرار	17- أجد بعض التناقضات بين

					12.2	18.9	36.5	29.7	2.7	%	ما تلميه الإدارة العليا ومتطلبات عملي
متوسطة	أحيانا	4	0.82	2.89	5	12	45	10	2	التكرار	18- بصراحة، أعاني من
					6.8	16.2	60.8	13.5	2.7	%	صراعات شخصية مع بعض الموظفين في العمل
متوسطة	أحيانا		0.93	2.68	7	24	30	11	2	التكرار	المحور الأول : صراع الدور
					9.5	32.4	40.5	14.9	2.7	%	

يظهر من الجدول السابق أنه أحيانا ما يكون صراع الدور ويمارس بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.68) وبانحراف معياري (0.93) والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت الخماسي المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.52-3.08) وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.80 و1.08)، و يكن الإتجاه العام نادرا ما يكون صراع الدور سببه بصفة عامة هي القيام بأعمال في الواقع ضد المبادئ الشخصية ويمارس بدرجة قليلة، في حين أحيانا ما يكون بصفة عامة القيام ببعض المهام ليست ضمن مجال التخصص أو العمل سببا في صراع الدور ويمارس بدرجة متوسطة .

### III- الإجابة عن الأسئلة الخاصة بمستوى نزاعات و الصراعات التنظيمية

نريد معرفة فيما إذا كانت مختلف فقرات النزاعات و الصراعات التنظيمية تمارس بشكل دائم أو أنها غالبا ما يتم ممارستها أو ربما أحيانا ما تمارس أو أنها نادرا ما تمارس أو أنها لا تمارس إطلاقا. لذا يجب أن نسأل السؤال الفرعي الأول التالي :

#### 1- ما مدى النزاع أو الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدين بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة ؟

سنقوم برصد واقع الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدين بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة، ولقد إعتدنا على (12) فقرات الموضحة في نموذج الدراسة، ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو النزاعات و الصراعات التنظيمية					بعد النزاعات و الصراعات التنظيمية	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	11	1.10	3.12	8	10	28	21	7	التكرار	19- الإشراف ومتابعة العمال المهنيين المرسمين والمتعاقدن
					10.8	13.5	37.8	28.4	9.5	%	
متوسطة	أحيانا	8	1.06	3.17	6	11	28	22	7	التكرار	20- التفاوض والتعامل مع المومنين
					8.1	14.9	37.8	29.7	9.5	%	
متوسطة	أحيانا	9	1.11	3.14	9	7	29	22	7	التكرار	21- تفسير وقراءة بعض المواد القانونية
					12.2	9.5	39.2	29.7	9.5	%	
متوسطة	أحيانا	2	1.16	3.35	9	5	20	31	9	التكرار	22- التزمت بالرأي والتفرد باتخاذ بعض القرارات
					12.2	6.8	27	41.9	12.2	%	
متوسطة	أحيانا	12	1.08	3.09	7	10	35	13	9	التكرار	23- حرص كل طرف على عدم استعمال موارد المؤسسة لإغراض شخصية
					9.5	13.5	47.3	17.6	12.2	%	
متوسطة	أحيانا	10	1.08	3.13	6	13	28	19	8	التكرار	24- إشراك مجلس التربية والتسيير في المعاملات المالية والمادية
					8.1	17.6	37.8	25.7	10.8	%	
متوسطة	أحيانا	6	1.08	3.24	6	7	35	15	11	التكرار	25- الاعتقاد بأن المصالح الاقتصادية هي إدارة موازية
					8.1	9.5	47.3	20.3	14.9	%	
متوسطة	أحيانا	4	0.98	3.32	4	11	20	35	4	التكرار	26- كل طرف يعتقد أنه المسؤول عن حماية واستغلال المال العام
					5.4	14.9	27	47.3	5.4	%	
متوسطة	أحيانا	1	0.97	3.39	5	2	35	23	9	التكرار	27- تتبع كل طرف أخطاء الطرف الأخر صغيرة وكانت أو كبيرة
					6.8	2.7	47.3	31.1	12.2	%	
متوسطة	أحيانا	5	0.96	3.25	5	7	31	26	5		28- عدم دراية الطرفان حدود مسؤولية وصلاحيات كل منهما
					6.8	9.5	41.9	35.1	6.8		
متوسطة	أحيانا	7	1.08	3.21	5	11	32	15	11		29- عدم التعاون في تسيير بعض الأمور مثلا الإطعام، منحة التمدرس
					6.8	14.9	43.2	20.3	14.9		
متو	أحي	3	1.0	3.3	4	9	32	16	3		30- كل طرف ينسب إلى



					5.4	12.2	43.2	21.6	17.6		الآخر كل تأخر أو فشل في المؤسسة
متوسطة	أحيانا	-	1.15	2.91	9	17	27	13	8	التكرار	بعد النزاعات و الصراعات التنظيمية
					12.2	23	36.5	17.6	10.8	%	

يظهر من الجدول السابق أنه أحيانا ما يكون النزاع الصراع التنظيمي ويمارس بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.91) وبانحراف معياري (1.15) والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت الحماسي المشار إليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09-3.39) وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.96 و 1.16)، و يمكن الإتجاه العام أحيانا ما يكون النزاع و الصراع التنظيمي سببه حرص كل طرف على عدم إستعمال موارد المؤسسة لأغراض شخصية ويمارس بدرجة متوسطة، في حين أحيانا ما يكون تتبع كل طرف أخطاء الطرف الثاني خطأ صغيراً أو كبيراً كان سبباً في النزاع و الصراع التنظيمي ويمارس بدرجة متوسطة .

#### المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المطلب إختبار فرضيات نموذج الدراسة بإستخدام معامل الارتباط برسون وذلك كمايلي:

1- إختبار الفرضية الأولى ( $H_{10}$ ): لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05 فأقل) بين غموض الدور و النزاعات و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة.

الجدول رقم (4-11) معامل الارتباط بين غموض الدور و النزاعات و الصراعات التنظيمية

النتيجة (القرار)	التفسير	غموض الدور	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	**741,	النزاعات و الصراعات التنظيمية
		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الارتباط 0.741، مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية مرتفعة بين غموض الدور و الصراع التنظيمي. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1% بين غموض الدور و الصراع التنظيمي ، تفسر تلك العلاقة درجة إرتباط

الصراع التنظيمي بغموض الدور، فكلما كان مستوى غموض الدور بين المدراء و المقتصدین في المؤسسات التربوية كبيراً ساعد ذلك على ظهور النزاع و الصراع التنظيمي بينهما.

2- إختبار الفرضية الثانية ( $H_{20}$ ): لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05 فأقل) بين صراع الدور و الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية بولاية بسكرة .

الجدول رقم (4-13) معامل الإرتباط بين صراع الدور و الصراعات التنظيمية

النتيجة (القرار)	التفسير	صراع الدور	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	699**,	النزاعات و الصراعات التنظيمية
		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الإرتباط 0.699، مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة بين صراع الدور و الصراع التنظيمي. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1% بين صراع الدور و الصراع التنظيمي، تفسر تلك العلاقة درجة إرتباط الصراع التنظيمي بصراع الدور، فكلما كان مستوى صراع الدور بين المدراء و المقتصدین في المؤسسات التربوية كبيراً ساعد ذلك على ظهور النزاع و الصراع التنظيمي بينهما.

المبحث الثاني: الإستنتاجات والاقتراحات

المطلب الأول : الإستنتاجات

بعد أن تم عرض بيانات الدراسة و تحليلها يمكن الخروج بالإستنتاجات العامة التالية :

لقد أصبح الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية بين المدراء و المقتصدین واقعا معاشا خاصة فيما يتعلق في فقدان الوضوح في دور كل واحد منهم أثناء عمله و غموض الأهداف التي يحققها وفي مدى مسؤولياته أو التعارض أو التغيير في أدوار التي يقوم بها كل واحد منهم فعند دراسة بين غموض الدور الوظيفي و الصراع الدور الوظيفي و أثره على النزاعات و الصراعات التنظيمية بين المدراء و المقتصدین تبين أن :

- 1- وجود علاقة إرتباطية دالة بين غموض الدور الوظيفي و الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدین في المؤسسات التربوية ، حيث كلما زادت درجة غموض الدور كلما إرتفع مستوى الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدین .
- 2- وجود علاقة إرتباطية دالة بين صراع الدور الوظيفي و الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدین في المؤسسات التربوية ، حيث كلما زاد صراع الدور كلما إرتفع مستوى الصراع التنظيمي بين المدراء و المقتصدین .

المطلب الثاني : الإقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكننا تقديم بعض الإقتراحات :

- 1- تحديد المسؤوليات المسندة بوضوح لكل من المدراء و المقتصدین داخل المؤسسات التربوية .
- 2- إقتراح نموذج خاص بالدور الذي يستحسن القيام به لكل من المدراء و المقتصدین قصد تفادي صراع و غموض الأدوار المهنية لكل منهما حيث يتضح من خلاله المهام و النشاطات و الطراف المشاركة في إنجازه دون تداخل في الصلاحيات قدر إمكانه .
- 3- إخضاع المقتصدین بوزارة واحدة وتفادي ازدواجية الوصايتين وزارة التربية أو وزارة المالية .
- 4- إعانة النظر في سلم التصنيف للمدراء و المقتصدین خاصة المقتصدین مما يتماشى و طبيعة النشاط و المهام المتعددة المسندة له .

- 5- فتح ممارسات أوسع و أرقى للمدراء و المقتصدين في مجال الترقيات و التأهيل خاصة إجحاف بالنسبة لسلك المقتصدين .
- 6- وضع شبكة معلومات للإتصال بين المدراء و المقتصدين بهدف تقريب وجهات النظر و التطوير الأداء الوظيفي خدمة للمصلحة العامة .
- 7- تفعيل المنتقيات و الدورات التكوينية و خلايا العمل على المستوى المؤسسي و المحلي و الجهوي و الوطني حول التقنيات الحديثة و الدراسات و الأبحاث التربوية .
- 8- إدراج المقتصدين ذوي الخبرة في الدراسات الوزارية التي تساهم في عملية التكوين و إعداد المدراء و المقتصدين الجدد .
- 9- فصل المهام بين المدارء و المقتصدين و إعادة دراسة القرارات التنظيمية المؤطرة لمهامهم و القانون الخاص عامة.
- 10- إسناد مهام متابعة العمال و مهامهم إلى شركات خاصة تسهر على أمن و سلامة الممتلكات المنقولة و الثابتة لهذه المؤسسات و شركات أخرى تسهر على النظافة و الصيانة و بذلك يصبح دور المدير و المقتصد دور إشرافي يقلل من المسؤوليات و التزاع الذي يحدثه متابعة العمال المهنيين .
- 11- إستفادة المقتصدين من المنح البداغوجية و التأطيرات المختلفة في المسابقات الرسمية و المهنية لنهاية السنة للتلاميذ و الموظفين الجدد .

## خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية بسكرة حول تأثير الصراعات التنظيمية بين المدراء و المقتصدين بسبب غموض الدور و صراع الدور بينهما بهدف شرحه وإزالته وتبسيطه خدمة لمصلحة العامة للمؤسسات التربوية و لحسن تمدرس التلاميذ بصفة خاصة .

# الختمة

### الخاتمة

من خلال عملنا هذا تطرقنا إلى موضوع هام جدا ألا وهو أثر غموض الدور الوظيفي وصراع الدور الوظيفي على النزاعات و الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التربوية و الذي لاطالما كان سببا في مشاكل متعددة بداية من الإحباط في العمل إلى الإصابة بالكآبة و الإصابة بالأمراض المزمنة و أحيانا إلى حالة أخطر ولأن عملية الصراع ضرورية حتمية لايمكن التخلص منها داخل المؤسسات التربوية بين المصالح المختلفة وخاصة المدراء و المقتصدين إلا أنه يستوجب تسليط الضوء عليها وعدم إهمالها و إلائها القدر الهام من الأهمية وتحويلها من جانبها السلبي إلى الجانب الإيجابي .

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى إنتهجت المؤسسات التربوية سياسة تدعم العلاقات الإنسانية بين الأساتذة و الإداريين و خاصة المدير و المقتصد بروح الفريق الواحد وخلق جو صحي ودي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الإتصال بين مختلف المصالح و تعزيز فرص تحقيق أهدافها و هي الإستثمار في أعز ما نملك أبنائنا المتدربين جيل الحاضر ومستقبل الأمة فتكون بذلك من أوائل المنشأة المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة و إقتدار، فالمؤسسات التربوية الناجحة هي التي تمكن طاقمها التربوي و الإداري من التعبير عن آرائهم بدون غموض أو صراع في الأدوار وتحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابي يشعرهم بالإنتماء للمؤسسة ومحفزا لتحقيق الريادة و النجاح .

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

القرآن الكريم

الكتب :

- 1- العميان محمود . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3.الأردن . عمان . دار وائل للنشر 2005 .
- 2- سيزلافي . اندور دي الاس . مارك جي . السلوك التنظيمي والاداء . ترجمة جعفر أبو القاسم . معهد الادارة العامة . الرياض 1991 .
- 3- العديلي . ناصر محمد . السلوك الانساني والتنظيمي . ط1 الرياض : معهد الادارة العامة 1995 .
- 4- رفاعي . محمد . وبسيوني . اسماعيل علي . ادارة السلوك في المنظمات . ط7. دار المريخ للنشر . الرياض 2004
- 5 - العطية ماجدة . سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان 2003 ..
- 6- ادريس . ثابت عبد الرحمان والمرسي . جمالالدين محمد . السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة . الدار الجامعية . القاهرة . 2004 م .
- 7 - مدهون . موسى والجزراوي . احمد . السلوك التنظيمي .. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . عمان الاردن . 2005م .
- 8 - حمود . خضير كاظم . السلوك التنظيمي . دار الصغاء للنشر والتوزيع . عمان . الاردن . 2002م .
- 9 - جواد . شوقي ناجي . السلوك التنظيمي . دار الحامد للنشر . القاهرة . مصر 2000 .
- 10 - عبد الباقي . صلاح الدين . السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر . دار الجامعة الجديدة للنشر . الاسكندرية . مصر 2003 .
- 11- القريوني ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000

## رسائل الجامعة :

- 12- مراد سامي عاطف قنديل. غموض وصراع الدور الوظيفي واثرها على الاداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد قطاع غزة. ماجستير . غير منشورة . الجامعة الاسلامية غزة. 2016.
- 13 - فريدة اقارب . اثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني . ماجستير. غير منشورة. جامعة الجزائر. 2009/2008.
- 14- عمار تغريد . اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة .
- 15- مؤمن خلف عبد الوهاب. الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة 2008 م .

## مجلة جامعية :

- 16 - مهدي :سوزان محمد وهيبه . حسام اسماعيل. استراتيجية مقترحة لغدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية .مجلة كلية التربية .المجلد الرابع عدد 2000م.
- 17- لطفي راشد محمد (1992) ، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 75 ، معهد الإدارة العامة - رياض .

## الوثائق الرسمية :

- 18-الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أبريل 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين
- 19-المرسوم رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية
- 20-المرسوم رقم 76-71 المؤرخ في 16 أبريل 1976 والمتضمن تنظيم المدرسة الأساسية
- 21-المرسوم رقم 76-72 المؤرخ في 16 أبريل 1976 والمتضمن تنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها.
- 23-المرسوم 49-90 المؤرخ في 06 نوفمبر 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية.

24-القرار رقم 1006 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 والذي يحدد صلاحيات المتصرف المالي في مؤسسات التعليم الثانوي

25-القرار 829 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 يحدد مهام المقتصدين ومن يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم والتكوين

26-المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية

مراجع باللغة الفرنسية :

27- Cooper , B, Leung, P, Dellaportas, S, Ahmad, Z , & Taylor , D (2009) Commitment to independence by internal auditors : the effects of role ambiguity and role conflict .Managerial Auditing journal

28- kahn , R.L , Wolfe , D.M , Quinn, R.P , Snoek , j.D,&Rosenthal, R.A (1964) Organizational strass : studies in role conflict and ambiguity.

# الملاحق

# مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## الثبات

### معامل الثبات لغموض الدور

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	9

### معامل الثبات لصراع الدور

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	9

### معامل الثبات للصراعات التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	12

### معامل الثبات العام

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	30

	معاملات الاتساق الداخلي	غموض الدور
Q1	Corrélation de Pearson	<b>,447**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q2	Corrélation de Pearson	<b>,377**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,001</b>
	N	<b>74</b>
Q3	Corrélation de Pearson	<b>,399**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q4	Corrélation de Pearson	<b>,497**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q5	Corrélation de Pearson	<b>,447**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q6	Corrélation de Pearson	<b>,576**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q7	Corrélation de Pearson	<b>,444**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q8	Corrélation de Pearson	<b>,401**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q9	Corrélation de Pearson	<b>,660**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	معاملات الاتساق الداخلي	صراع الدور
Q10	Corrélation de Pearson	<b>,448**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q11	Corrélation de Pearson	<b>,372**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,001</b>
	N	<b>74</b>
Q12	Corrélation de Pearson	<b>,486**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q13	Corrélation de Pearson	<b>,483**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q14	Corrélation de Pearson	<b>,487*</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q15	Corrélation de Pearson	<b>,521**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q16	Corrélation de Pearson	<b>,538*</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q17	Corrélation de Pearson	<b>,521**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q18	Corrélation de Pearson	<b>,438*</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الاتساق الداخلي		النزاعات والصراعات التنظيمية
Q19	Corrélation de Pearson	<b>,634**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q20	Corrélation de Pearson	<b>,357**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,002</b>
	N	<b>74</b>
Q21	Corrélation de Pearson	<b>,433**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q22	Corrélation de Pearson	<b>,521**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q23	Corrélation de Pearson	<b>,420**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q24	Corrélation de Pearson	<b>,531**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q25	Corrélation de Pearson	<b>,421**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q26	Corrélation de Pearson	<b>,483**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q27	Corrélation de Pearson	<b>,332**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,004</b>
	N	<b>74</b>
Q28	Corrélation de Pearson	<b>,424**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q29	Corrélation de Pearson	<b>,450**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>
Q30	Corrélation de Pearson	<b>,540**</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>
	N	<b>74</b>

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	45	60,8	60,8	60,8
Valide 2,00	29	39,2	39,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	5	6,8	6,8	6,8
3,00	6	8,1	8,1	14,9
4,00	7	9,5	9,5	24,3
Valide 5,00	31	41,9	41,9	66,2
6,00	25	33,8	33,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	48	64,9	64,9	64,9
Valide 4,00	26	35,1	35,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	74	100,0	100,0	100,0

الدرجة أو الرتبة أو الصنف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	37	50,0	50,0	50,0
Valide 3,00	37	50,0	50,0	100,0
Total	74	100,0	100,0	

طبيعة العقد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	60	81,1	81,1	81,1
Valide 4,00	14	18,9	18,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المؤسسة التربوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	28	37,8	37,8	37,8
Valide 2,00	46	62,2	62,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	2,7	2,7	2,7
2,00	21	28,4	28,4	31,1
Valide 3,00	24	32,4	32,4	63,5
4,00	19	25,7	25,7	89,2
5,00	8	10,8	10,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	11	14,9	14,9	21,6
Valide 3,00	40	54,1	54,1	75,7
4,00	15	20,3	20,3	95,9
5,00	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	28	37,8	37,8	37,8
3,00	28	37,8	37,8	75,7
Valide 4,00	15	20,3	20,3	95,9
5,00	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	4,1	4,1	4,1
2,00	6	8,1	8,1	12,2
3,00	36	48,6	48,6	60,8
4,00	20	27,0	27,0	87,8
5,00	9	12,2	12,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	14,9	14,9	14,9
2,00	12	16,2	16,2	31,1
3,00	40	54,1	54,1	85,1
4,00	9	12,2	12,2	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	4,1	4,1	4,1
2,00	6	8,1	8,1	12,2
3,00	45	60,8	60,8	73,0
4,00	15	20,3	20,3	93,2
5,00	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	16	21,6	21,6	31,1
3,00	46	62,2	62,2	93,2
4,00	4	5,4	5,4	98,6
5,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	18,9	18,9	18,9
2,00	17	23,0	23,0	41,9
Valide 3,00	34	45,9	45,9	87,8
4,00	9	12,2	12,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	10,8	10,8	10,8
2,00	15	20,3	20,3	31,1
Valide 3,00	37	50,0	50,0	81,1
4,00	10	13,5	13,5	94,6
5,00	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,4	1,4	1,4
2,00	23	31,1	31,1	32,4
Valide 3,00	35	47,3	47,3	79,7
4,00	13	17,6	17,6	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	6	8,1	8,1	14,9
Valide 3,00	45	60,8	60,8	75,7
4,00	14	18,9	18,9	94,6
5,00	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	16	21,6	21,6	21,6
2,00	18	24,3	24,3	45,9
3,00	28	37,8	37,8	83,8
4,00	9	12,2	12,2	95,9
5,00	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	20	27,0	27,0	36,5
3,00	41	55,4	55,4	91,9
4,00	5	6,8	6,8	98,6
5,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q14**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	22	29,7	29,7	39,2
3,00	33	44,6	44,6	83,8
4,00	10	13,5	13,5	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q15**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	16,2	16,2	16,2
2,00	17	23,0	23,0	39,2
3,00	33	44,6	44,6	83,8
4,00	10	13,5	13,5	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	5,4	5,4	5,4
2,00	18	24,3	24,3	29,7
3,00	35	47,3	47,3	77,0
4,00	14	18,9	18,9	95,9
5,00	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q17**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	12,2	12,2	12,2
2,00	14	18,9	18,9	31,1
3,00	27	36,5	36,5	67,6
4,00	22	29,7	29,7	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q18**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	12	16,2	16,2	23,0
3,00	45	60,8	60,8	83,8
4,00	10	13,5	13,5	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q19**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	10,8	10,8	10,8
2,00	10	13,5	13,5	24,3
3,00	28	37,8	37,8	62,2
4,00	21	28,4	28,4	90,5
5,00	7	9,5	9,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q20**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	8,1	8,1	8,1
2,00	11	14,9	14,9	23,0
3,00	28	37,8	37,8	60,8
4,00	22	29,7	29,7	90,5
5,00	7	9,5	9,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q21**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	12,2	12,2	12,2
2,00	7	9,5	9,5	21,6
3,00	29	39,2	39,2	60,8
4,00	22	29,7	29,7	90,5
5,00	7	9,5	9,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q22**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	12,2	12,2	12,2
2,00	5	6,8	6,8	18,9
3,00	20	27,0	27,0	45,9
4,00	31	41,9	41,9	87,8
5,00	9	12,2	12,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q23**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	10	13,5	13,5	23,0
3,00	35	47,3	47,3	70,3
4,00	13	17,6	17,6	87,8
5,00	9	12,2	12,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q24**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	8,1	8,1	8,1
2,00	13	17,6	17,6	25,7
3,00	28	37,8	37,8	63,5
4,00	19	25,7	25,7	89,2
5,00	8	10,8	10,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q25**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	8,1	8,1	8,1
2,00	7	9,5	9,5	17,6
3,00	35	47,3	47,3	64,9
4,00	15	20,3	20,3	85,1
5,00	11	14,9	14,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q26**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	5,4	5,4	5,4
2,00	11	14,9	14,9	20,3
3,00	20	27,0	27,0	47,3
4,00	35	47,3	47,3	94,6
5,00	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q27**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	2	2,7	2,7	9,5
3,00	35	47,3	47,3	56,8
4,00	23	31,1	31,1	87,8
5,00	9	12,2	12,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	



**Q28**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	7	9,5	9,5	16,2
3,00	31	41,9	41,9	58,1
4,00	26	35,1	35,1	93,2
5,00	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q29**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	6,8	6,8	6,8
2,00	11	14,9	14,9	21,6
3,00	32	43,2	43,2	64,9
4,00	15	20,3	20,3	85,1
5,00	11	14,9	14,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**Q30**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	5,4	5,4	5,4
2,00	9	12,2	12,2	17,6
3,00	32	43,2	43,2	60,8
4,00	16	21,6	21,6	82,4
5,00	13	17,6	17,6	100,0
Total	74	100,0	100,0	

**غموض النور**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	16	21,6	21,6	31,1
3,00	28	37,8	37,8	68,9
4,00	20	27,0	27,0	95,9
5,00	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

صراع الدور

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,5	9,5	9,5
2,00	24	32,4	32,4	41,9
3,00	30	40,5	40,5	82,4
4,00	11	14,9	14,9	97,3
5,00	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

النزاعات والصراعات التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	12,2	12,2	12,2
2,00	17	23,0	23,0	35,1
3,00	27	36,5	36,5	71,6
4,00	13	17,6	17,6	89,2
5,00	8	10,8	10,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	74	3,1351	1,03797
Q2	74	3,0000	,89136
Q3	74	2,9054	,86276
Q4	74	3,3514	,94263
Q5	74	2,7162	,95831
Q6	74	3,1757	,83351
Q7	74	2,6757	,77827
Q8	74	2,5135	,93988
Q9	74	2,8243	,98423
Q10	74	2,8919	,80355
Q11	74	3,0811	,87204
Q12	74	2,5270	1,08821
Q13	74	2,6351	,80366
Q14	74	2,7027	,91756
Q15	74	2,6351	1,00102
Q16	74	2,9189	,90291
Q17	74	2,9189	1,04366
Q18	74	2,8919	,82042
Q19	74	3,1216	1,10977
Q20	74	3,1757	1,06447
Q21	74	3,1486	1,11874
Q22	74	3,3514	1,16375
Q23	74	3,0946	1,08752
Q24	74	3,1351	1,08948
Q25	74	3,2432	1,08300
Q26	74	3,3243	,98075
Q27	74	3,3919	,97668
Q28	74	3,2568	,96601
Q29	74	3,2162	1,08880
Q30	74	3,3378	1,07623
غموض الدور	74	2,9459	1,01889
صراع الدور	74	2,6892	,93524
النزاعات والصراعات التنظيمية	74	2,9189	1,15577
N valide (listwise)	74		

### Corrélations

		غموض الدور	صراع الدور	النزاعات والصراعات التنظيمية
غموض الدور	Corrélation de Pearson	1	,615**	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	74	74	74
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,615**	1	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	74	74	74
النزاعات والصراعات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,741**	,699**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	74	74	74

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



### الموضوع : استبانة مذكرة لنيل شهادة الماستر

السيدات والسادة المدراء والمقتصدین... .

السلام علیکم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " اثر صراع الدور وغموض الدور على الصراعات التنظيمية

-دراسة حالة النزاع بين المدراء والمقتصدین بمؤسسات التربية بسكرة-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها. ولأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة. بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم. ورائكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن جمع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالب :

كاملي سليم

الأستاذ المشرف :

فائلة ملين

أثر صراع الدور وغموض الدور على الصراعات التنظيمية  
دراسة النزاع بين المدراء والمصالح الاقتصادية بمؤسسات التربية، بسكرة

بيانات شخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25 سنة  من 25-29 سنة  من 30-34 سنة

من 35-39 سنة  من 40-44 سنة  أكبر من 44 سنة

الحالة الاجتماعية: متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)  عازب(ة)

المستوى الدراسي: جامعي  ثانوي  دون ذلك

الدرجة أو الرتبة أو الصنف: مدير  مكلف  مقتصد  نائب مقتصد

طبيعة عقد العمل: مؤقت  دائم  مرسوم  غير مرسوم

المؤسسة: ثانوية  متوسطة

الرقم	العبارات	الاختيارات
أولاً : غموض الدور		
أ-	أشعر بأن العمل الذي أقوم به:	دائماً <input type="checkbox"/> غالباً <input type="checkbox"/> أحياناً <input type="checkbox"/> نادراً <input type="checkbox"/> أبداً <input type="checkbox"/>
01	✓ غير واضح في بعض مواد وفقراته القانونية	
02	✓ يتجاوز حدود مهامي	
03	✓ روتيني وممل في بعض جوانبه	
04	✓ تحكمه أكثر، العلاقات الرسمية (اتباع خطوط السلطة)	
05	✓ يفوق طاقتي واحتاج لمن يساعدني (نواب أو مساعدين)	
06	أتلقي بعض التعليمات والأوامر غير واضحة	
07	لا أعرف جيداً أفضل طريقة لأداء واجباتي المهنية	
08	لسبب أو لآخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء عملي	
09	أعتقد أن بعض المهام في عملي لا تُعد اليوم ضرورية	
ثانياً : صراع الدور		
ب-	بصفة عامة:	دائماً <input type="checkbox"/> غالباً <input type="checkbox"/> أحياناً <input type="checkbox"/> نادراً <input type="checkbox"/> أبداً <input type="checkbox"/>
10	✓ مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح	
11	✓ في الحقيقة، أقوم ببعض المهام ليست ضمن مجال عملي	
12	✓ أفعل أشياء في عملي هي في الواقع ضد مبادئ الشخصية	
13	✓ عملي يتداخل ويتشابك مع مهام بعض الموظفين	
14	✓ أتلقي الأوامر من أكثر من مسؤول واحد	
15	✓ أجد نفسي في مواجهة مع موظفين ليس لي سلطة مباشرة عليهم	
16	✓ تتدخل بعض الأطراف في عملي	
17	✓ أجد بعض التناقضات بين ما تمليه الإدارة العليا ومتطلبات عملي	
18	✓ بصراحة، أعاني من صراعات شخصية مع بعض الموظفين في العمل	

ثالثاً : النزاعات و الصراعات التنظيمية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	ج- أعتقد أن الخلاف والتوتر بين مدير المؤسسة والمصالح الاقتصادية فيها سببه:	
					✓ الإشراف ومتابعة العمال المهنيين المرسمين والمتعاقدين	19
					✓ التفاوض والتعامل مع المومنين	20
					✓ تفسير وقراءة بعض المواد القانونية	21
					✓ التزمت بالرأي والتفرد باتخاذ بعض القرارات	22
					✓ حرص كل طرف على عدم استعمال موارد المؤسسة لإغراض شخصية	23
					✓ إشراك مجلس التربية والتسيير في المعاملات المالية والمادية	24
					✓ الاعتقاد بأن المصالح الاقتصاد هي إدارة موازية	25
					✓ كل طرف يعتقد أنه المسؤول عن حماية واستغلال المال العام	26
					✓ تتبع كل طرف أخطاء الطرف الأخر صغيرة وكانت أو كبيرة	27
					✓ عدم دراية الطرفان حدود مسؤولية وصلاحيات كل منهما	28
					✓ عدم التعاون في تسيير بعض الأمور مثلاً الإطعام، منحة التمدرس	29
					✓ كل طرف ينسب إلي الآخر كل تأخر أو فشل في المؤسسة	30

تأكدوا أنكم أجبتكم عن جميع فقرات الاستبيان وشكراً لكم؟؟