



جامعة غليزان

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه ل. م. د

في علم النفس العمل والتنظيم

تسيير الصراع التنظيمي وعلاقته بالمسار الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية معسكر

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: مصطفى عمر الفاروق

أمام لجنة المناقشة

القب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بوزيان يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	رئيسا
المسوس يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	مشرفا ومقرررا
عويسي عبد السلام	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	مناقشا
شعبي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة معسكر	مناقشا
راحيس براهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	مناقشا

السنة: 2024/2023

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين أطال الله في

عمرهما

والأختي ياسر عبد المنصف وصهيب عبد الجليل، اللذان دعماي معنويا في الأوقات الصعبة وأقدم جزيل الشكر الى أستاذي المشرف الدكتور المسوس يعقوب الذي لم يبخلني شيء خلال هذه السنوات والذي يعود له الفضل على الدعم النفسي وتحفيزاته وإلى أساتذتي من جامعة معسكر:

الاستاذة الدكتورة بلال ريم

الأستاذ لعجيلات يوسف

الأستاذ دواوي علي

الأستاذ بلحاج عبد القادر

واساتذة آخرون لم أذكر اسمهم

وإلى أصدقائي داخل وخارج الجامعة

وإلى أختي الكريمة الأستاذة الأخصائية في علم النفس العيادي " دمو أمال" التي ساعدتني

كثيرا في إتمام عملي جزاها الله كل الخير.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي لدى عينة من عمال بلدية معسكر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وللوصول إلى النتائج أعد الباحث أداتين تتعلق الأولى بتسيير الصراع التنظيمي والأداة الثانية المتعلقة بالمسار الوظيفي التي أعدها الباحث بمعية الأستاذ المشرف، حيث تم تطبيق الأداتين على مجتمع الدراسة تكون من (100) عامل من جميع الفئات.

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي لدى عمال بلدية معسكر.
- يوجد فروق فردية لدى عمال بلدية معسكر في تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغير الأقدمية.

مفتاحية كلمات: تسيير الصراع التنظيمي – أساليب تسيير الصراع داخل الفرد – أساليب تسيير الصراع مع الآخرين – المسار الوظيفي.

Résumé :

Cette étude visait à identifier la relation entre la gestion des conflits organisationnels et la trajectoire professionnelle d'un échantillon d'employés de la municipalité de Mascara. L'étude a suivi une approche analytique quantitative descriptive, et pour obtenir les résultats, le chercheur a élaboré deux outils liés à la gestion des conflits organisationnels et à la trajectoire professionnelle, en collaboration avec le superviseur. Les outils ont été appliqués à une population d'étude composée de 100 travailleurs de toutes les catégories.

Le chercheur a abouti aux résultats suivants :

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la de gestion des conflits et la Carrière professionnelle chez les travailleurs de la municipalité de Mascara.
- Il existe des différences individuelles parmi les employés de la municipalité de Mascara dans la gestion des conflits organisationnels liée à la variable de l'ancienneté.

Mots clés : Gestion des conflits organisationnels – Méthodes de gestion des conflits individuels – Méthodes de gestion des conflits avec les autres – Carrière professionnelle

Abstract:

This study aimed to identify the relationship between organizational conflict management and the career trajectory of a sample of employees in the municipality of Mascara. The study followed a descriptive quantitative analytical approach, and to obtain the results, the researcher developed two tools related to organizational conflict management and career trajectory, in collaboration with the supervisor. The tools were applied to a study population consisting of 100 workers from all categories.

The researcher arrived at the following results:

- There is a statistically significant correlation between conflict management and Professional career among workers in the municipality of Mascara.
- There are individual differences among employees of the municipality of Mascara in the organizational conflict management related to the variable of seniority.

Key words: Organizational conflict management – Methods of managing individual conflicts – Methods of managing conflicts with others – Professional career.

فهرس المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1. الإشكالية
07	2. صياغة الفرضيات
07	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
09	5. تحديد المفاهيم الإجرائية
09	6. الدراسات السابقة
10	1.6. الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الصراع التنظيمي
20	2.6. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الصراع التنظيمي
22	3.6. الدراسات المتعلقة بالمسار الوظيفي
26	4.6. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمسار الوظيفي
الجانب النظري	
الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي	
30	تمهيد
30	2. تسيير الصراع التنظيمي
30	2.2 تعريف الصراع التنظيمي
30	1.2.2 مفهوم الصراع

32	2.2.2. العناصر الأساسية للصراع
33	3.2.2. المؤشرات الدالة على قرب الصراع
34	4.2.2. خصائص الصراع
35	5.2.2. نماذج الصراع
37	6.2.2. مستويات الصراع
43	6.2.2. مفهوم الصراع التنظيمي
45	7.2.2. تطور الصراع التنظيمي
46	1.3.2. مراحل عملية الصراع
50	2.3.2. أسباب الصراع
53	3.3.2. نتائج وأثار الصراع التنظيمي
60	4.2. تسيير الصراع التنظيمي
61	5.2. استراتيجيات تسيير الصراع
62	6.2. تسيير الصراع من خلال الوظائف
65	7.2. أساليب تسيير الصراع التنظيمي
87	8.2. تسيير الصراع التنظيمي
90	9.2. دور التغيير في التخفيف من الصراع التنظيمي
94	10.2. الخلاصة
الفصل الثالث: المسار الوظيفي	
97	تمهيد
98	3. مفهوم تحديد المسار الوظيفي
98	1.3. تعريف المسار الوظيفي
102	2.3. ما هو تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؟

103	3.3. أهم الأسباب لتشجيع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
104	4.3. من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟
105	5.3. استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
105	6.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي
107	7.3. إدارة المسار الوظيفي
109	8.3. مراحل المسار الوظيفي
113	9.3. وسائل المسار الوظيفي
136	10.3. خطوات التخطيط الوظيفي
138	11.3. أهمية تحديد المسار الوظيفي
140	12.3. تنمية الموارد البشرية وفق مراحل ادارة المسار الوظيفي
142	13.3. دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي
151	14.3. مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
155	15.3. نماذج تحديد المسار الوظيفي
160	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
162	تمهيد
162	4. تعريف بالقطاع ووصف بيئة العمل لبلدية معسكر
164	1.4 التعرف بالقطاع الخدماتي
164	2.4. دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية معسكر
165	3.4. قسم المصالح الإدارية
165	4.4. قسم المصالح التقنية
167	5.4 الدراسة الاستطلاعية

168	1.5.4. حدود الدراسة الاستطلاعية
168	2.5.4. الحدود الزمنية
168	3.5.4. مرحلة البحث البيليوغرافي
168	4.5.4. مرحلة البحث الميداني
168	5.5.4. الحدود الموضوعية
168	6.5.4. الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية
168	7.5.4. الحدود المكانية للدراسة
168	8.5.4. المنهج المعتمد في الدراسة
169	9.5.4. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
174	6.4 أدوات البحث المستخدمة في الدراسة
176	4.6.4. الخصائص السيكو مترية لمقياس تسيير الصراع التنظيمي
183	6.5.4. الخصائص السيكو مترية لـ"المسار الوظيفي"
187	7.5.4. الأساليب الإحصائية
188	6.4. حدود الدراسة الأساسية
189	7.4 وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج الدراسة	
196	2.5. عرض النتائج
207	3.5. تفسير النتائج
228	4.5. مناقشة عامة
234	5.5. الاقتراحات
236	الخاتمة
241	المراجع
256	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
57	يمثل جدول مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام	01
73	يمثل جدول نتائج استراتيجيات حل الصراع.	02
113	يبين مراحل المسار الوظيفي	03
137	تقاسم المهام بين إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي والفرد ذاته	04
169	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.	05
170	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	06
171	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي	07
172	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية	08
173	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الاقدمية	09
175	يمثل توزيع فقرات اخور الأول لاستبيان حسب الأبعاد الخاصة بمتغير تسيير الصراع التنظيمي	10
176	يمثل توزيع فقرات اخور الثاني لاستبيان حسب الأبعاد الخاصة بمتغير المسار الوظيفي.	11
176	يوضح وزن كل عبارة لمقياس ليكرث	12
177	يمثل نتائج الصدق عن طرق المقارنة الطرفية لمتغير الصراع التنظيمي	13
178	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس تسيير الصراع التنظيمي.	14
178	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للمؤشرات البعد الأول لمتغير تسيير الصراع التنظيمي	15
179	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للمؤشرات البعد الثاني لمتغير تسيير الصراع التنظيمي	16
180	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للبعد الأول لمتغير تسيير الصراع التنظيمي مع كل فقرة	17
181	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني لمتغير تسيير الصراع التنظيمي مع كل فقرة	18

182	يوضح معاملات الثبات نخور تسيير الصراع التنظيمي	19
183	يوضح حساب الثبات بمعامل الارتباط سبيرمان - براون نخور تسيير الصراع التنظيمي	20
183	يبين نتائج الصدق باستخدام المقارنة النصفية لمقياس المسار الوظيفي	21
184	يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المسار الوظيفي.	22
185	يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي بين لأبعاد والفقرات ومتغير المسار الوظيفي.	23
186	يمثل نتائج معامل ألفا كرومباخ لأبعاد الخور الثاني المسار الوظيفي	24
186	يوضح حساب الثبات بمعامل الارتباط سبيرمان - براون نخور تسيير الصراع التنظيمي	25
189	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	26
190	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	27
191	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي	28
193	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية	29
194	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	30
196	يبين العلاقة الارتباطية بين متغير تسيير الصراع التنظيمي ومتغير المسار الوظيفي	31
196	يبين العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تسيير الصراع داخل الفرد ومتغير المسار الوظيفي	32
197	يبين العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين ومتغير المسار الوظيفي	33
197	يبين مصفوفة معامل الارتباط بين مؤشرات بعد إدارة الصراع مع الآخرين وأبعاد متغير المسار الوظيفي	34
198	استجابة أفراد الدراسة على بعد أساليب إدارة الصراع داخل الفرد ومؤشراته كطريقة لتسيير الصراع التنظيمي	35
199	استجابة أفراد الدراسة على بعد أساليب إدارة الصراع مع الآخرين ومؤشراته كطريقة لتسيير الصراع التنظيمي	36
200	يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	37

201	يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن	38
201	يبين الفرق في متغير ظروف العمل تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	39
202	يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الفئة المهنية	40
203	يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية	41
204	يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	42
204	يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير السن	43
205	يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	44
206	يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة المهنية	45
206	يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية	46

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
40	نافذة جوهري	01
42	نمذج Hellriegel and Slocum	02
48	مراحل الصراع التنظيمي	03
53	كيف ينشأ الصراع	04
56	تلخيص الآثار الإيجابية والسلبية للصراع	05
68	نمذج لتسيير الصراعات التنظيمية	06
70	نمذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد.	07
154	نمذج للتطوير الوظيفي	08
155	نمذج تطوير المسار الوظيفي	09
163	يوضح الهيكل التنظيمي العام لمقر بلدية معسكر	10
163	يوضح الهيكل التنظيمي المفصل لمقر بلدية معسكر	11
169	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للسنة.	12
170	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للجنس.	13
171	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للمستوى الدراسي	14
172	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للفئة المهنية.	15
173	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الأقدمية.	16
190	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب السن	17
191	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	18
192	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي	19
193	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية	20
194	يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	21

مقدمة:

تعمل المنظمات بكفاءة وفعالية عالية ، والغرض منها التفاعل والتواصل بين الأعضاء في مختلف المجالات وعلى جميع مستويات المنظمة ، وبالتالي تحديد أهداف كل منظمة ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف ، مجموعة من الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تحقيق اهتماماتهم التخصص في الأهداف يجب على العمال السعي بطرق مختلفة حيث يتم استخدامها في تبادل المعلومات والآراء والتعاون والتشاور والتنسيق ، وهذا التوافق والاتساق بين العمال يسمح لهم بإعطاء توجيهات وثيقة للموظفين من أجل التوصل إلى وجهة نظر إجماع حول القضايا الصعبة ، فالأفراد ينضمون إلى المنظمات بأفكارهم وتصوراتهم ومعتقداتهم وخلفياتهم الثقافية والمعرفية ، ويسعون جاهدين للتوافق مع المؤسسات التي ينتمون إليها، وبحسب الباحث كارنيجي " CARNIGIE " في مقولته التالية: "خذ كل منشأتنا الصناعية و منشأتنا التجارية ، و طرق مواصلاتنا و أموالنا و أترك لنا التنظيم فخلال السنوات الأربع سوف نكون قادرين على استعادتها على جميعا". (برو، 2000: 26) ومع ذلك، فإن درجة التكيف تختلف من شخص لآخر، ودرجة الوعي السياسي، ودرجة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وهكذا نجد أن طبيعة الصراع وأسبابه المباشرة وغير المباشرة تختلف من مجتمع إلى آخر، وأن الصراع التنظيمي لا بد أن ينشأ في أي منظمة مهما كانت، يجب على المنظمة الاعتراف بأن هذا أمر طبيعي.

فقد يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تكون مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية، فدورة الحياة الوظيفية، مرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي الذي يقوم على علم بمراحلها وطبيعتها وتحديات الأفراد وطموحاتهم في كل مرحلة من هذه المراحل. (خبراء المجموعة العربية للتدريب

و النشر، 2016: 64)

وخلال المسار الوظيفي للفرد و الذي يعتبر المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها من خلال حياتهم الوظيفية فيها ، و ذلك اما عموديا عبر مستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية ، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي ، و التوجه المعاصر في رسم مسارات الخدمة و المستقبل الوظيفي للعاملين ، لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، و لم يعد مفضلا للشخص الذي يحرص نفسه في مجال تخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط ، فالمطلوب الآن شخص شغل وظائف متعددة و متنوعة رأسيا و أفقيا ، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة و مختلفة ، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات عديدة فتتوحد الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر . و يبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، و ينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، و ما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسيا أو ينتقل إليها أفقيا في حياته الوظيفية فكل هذه التغيرات و التفاعلات الاجتماعية و السلوكية و كذا التنظيمية قد تؤدي بالموارد البشرية إلى صراعات تنظيمية نتيجة مقاومة التغيرات ، لذلك يقصد بإدارة الأفراد " برسم و مباشرة نموذجي النقل و الترقية ، فهي صاحبة الشأن الشامل لموقف العمالة بالمنظمة ، و المعنية بتخطيط القوى العاملة و على ذلك فهي تنسق بين النقل و الترقية ؛ كوسائل مساعدة لتحقيق التوازن و الفاعلية لهيكل العمالة بالمنظمة . (حسنين ، 2016 : 38). و نظراً لأهمية الصراع التنظيمي وتأثيره على الأفراد والمنظمات، فقد حظي باهتمام الكتاب والباحثين السلوكيين على مستوى العالم، لكنه لم يجذب نفس الاهتمام في الدول العربية، حيث قد يكون البحث حوله ضئيلاً أو غير موجود، فلا تزال منظماتنا تعاني من عدم قدرتها على فهم وضبط السلوك البشري في المنظمات وبالأخص على المستوى الجماعات المحلية وخصوصاً البلديات، والتي تعتبر اللبنة الأساسية في المجتمع والمنظمات ككل، فلم نجد بحث في هذا المجال. لذلك، تحاول هذه الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام لمسألة الصراع التنظيمي في منظماتنا الإدارية كأحد الجوانب السلوكية التي يجب على مديري الموارد البشرية الانتباه إليها.

ومن هذا المنظور، تهدف دراستنا الحالية إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة اجتماعية وناتج عن تفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر، وتبدأ تلك العملية عند إدراك أطرافها أن الطرف الآخر اتخذ بعض الإجراءات والسلوكيات التي تؤثر بالشكل السلبي على مصالحه وتعيق تحقيق أهدافه ويكون هذا عند غياب الاتفاق حول قضية أو موضوع معين. (رحالي، 2013: 41) و ذلك من خلال دراسة العوامل التي تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد، وتحديد الاستراتيجيات التي يعتمدها الفرد لتسيير الصراع التنظيمي داخل المنظمة في اتجاه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى مواردها البشرية و أفسح هذا الأسلوب المجال لوجهة نظر تصرح بأن لمقاصد الطرف المشارك في الصراع أو لأسلوب تسيير الصراع و الصلة الوثيقة بحسم الصراع القائم، و تم وضع نماذج متنوعة لبدائل متعددة كاستراتيجيات نابعة عن تلك الأبعاد لتسيير الصراع (جرار، 2019: 28)، حفاظا على صحة وسلامته بالرفع من معنوياته وتعزيز وتطوير مساره الوظيفي من جهة، وكذا تحسين نوعية الخدمة المقدمة بجودة تليق بالمنظمة ومتطلبات الخدمة المقدمة للمواطن بصفة خاصة. ، فجاءت هذه الدراسة في جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، وتضمن الجانب النظري فصلا تمهيديا تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة وفروضها، التعريفات الإجرائية لأهم مصطلحات البحث وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تضمن الجانب النظري فصلين، يتناول الفصل الأول متغير تسيير الصراع التنظيمي، ماهيتها وأهميتها وأهداف دراستها وكذا تشخيصها و في الأخير آليات و استراتيجيات تسيير الصراع.

أما الفصل الثالث تناول متغير المسار الوظيفي من خلال مفاهيمه ومؤشراته، تخطيط المسار الوظيفي، آليات تطويره والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير سبل تقويتها. تضمن الجانب التطبيقي فصلين، بحيث احتوى الفصل الرابع على منهجية البحث التي اشتملت على تحديد مجال الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وأهم أساليب التحليل الإحصائي. واشتمل الفصل الخامس على عرض نتائج الدراسة الأساسية، تحليل نتائج الدراسة الأساسية ومناقشتها وفي الأخير المناقشة العامة والخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

الحياة نوعية في حد ذاتها وهذا ما يجعلها قابلة للدخول للعالم الصراعي من كل أبوابه كل حسب سببته والشروط المشاركة والداعمة له، باعتبار المنهجية العلائقية هي الركيزة المعتمدة في سير كافة العلاقات التنظيمية. ويتضح أن التنظيم ليس نسقا هادئا بطبعه محملا بعناصر تدعمه وتقويه، فهو يتكون من طبقات اجتماعية مختلفة لديها مصالح متفاوتة في حال عدم تعارضها، تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها حسب قدرتها، ومن البديهي أن يعكس هذا الوضع صراعات عديدة صراع حول السلطة والقوة والنفوذ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرؤوسين، وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة الى تغير في الممارسة البحثية وتلك الراجعة الى المعرفة الفنية العليا وصراع بين ما هو جديد وقديم (شابين و صالحى، 2019: 194-195)، و ان السلوك الانساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع منظمة أن تعمل بنجاح و أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، فالمنظمة لا تبقى في سكون وتوازن مستمر، فهي و إن اتجهت لنسق موجه نحو تحقيق أهداف محددة، (الطراونة و المساعدة، 2016: 195)، وكثيرا ما نسمع بأن الصراع على السلطة يحدث في دولة ما أو ان هناك صراعا بين حزبين معينين او عقدين، فالصراع هو الخلاف او التعارض بين طرفين، وليس الصراع بالأمر الحديث حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قدم الزمان الا أن الاهتمام به من وجهة نظر ادارية هو الوجه الجديد للصراع، ويعود هذا الاهتمام الى احساس الاداريين بأن التنظيم يكتنف انواعا عديدة من الصراعات التي تستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم (المغربي، 2004: 309)، و يحدث ذلك على مستوى الأفراد و علاقتهم ببعض البعض وداخل الجماعات وبينها، و داخل التنظيمات بين الأفراد و الجماعات و على مستوى المجتمعات و الأمم والحضارات. (غيات، 2006: 47)، وللتعامل الأحسن مع الصراع و تسييره جيدا يتطلب تتبع أفضل وأنجع الأساليب و الطرق من أجل استغلاله استغلالا حسنا يخدم الفرد والمؤسسة، كذلك يترتب على الصراع آثار كثيرة في مستوياته و درجة قوته و ضعفه (بن خالد و بن خالد، 2021: 1220)، يأخذ المسار الوظيفي تعريفا مناسباً لنموذج الخبرات المرتبطة بالعمل و الذي يمتد عبر حياة فرد ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي و الاختلافات في احتياجات و اهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. (اللبدي، 2015: 153)، حيث لا يمكن أن نتصور وجود منظمة بدون أفراد تعتمد إليهم.

وعليه فإن عملية تسيير المسار الوظيفي لها أثر كبير في شخصية الموظف وفي حياته الحاضرة والمستقبلية، ويعتبر مصطلح المسار المهني أو الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية، والذي له دور مهم في رفع الأداء وتحقيق رضا المواطن لأنه يعتمد على تنمية الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير واكتساب المعرفة والمهارة، و من هذا التوافد المعرفي الرابط بين تسيير الصراع التنظيمي و المسار الوظيفي المقدم فان المنظمة تسيير ضمن نموذج منظم مستمر بين الأطراف الممثلة لها في المتغيرين (الصراع التنظيمي-و المسار التنظيمي) و على حسب الادراك التنظيمي لكل لنوعية الصراع تتم العملية التسييرية و تختلف من مستوى لآخر و تكون انعكاسية على سلم المسار الوظيفي الخاص بالفرد العامل . ولقد تركت الأبحاث العلمية السابقة ميولا تفسيريا لتسيير الصراع التنظيمي في وضوح يغمر حل الاستراتيجيات الكثيرة والأساليب السابقة منها دراسة (يوبي و حربي ، 2022) في جهودها حول الادراك السليم لتسيير الصراع التنظيمي في مضمونه الجيد، فيما تأتي دراسة (عمروش، 2022) متقصية للعوامل المتعلقة بالفروقات الفردية لأهميتها في وضوحها العملي لإدارة الصراع التنظيمي و تنظيم المسار الوظيفي داخل المنظمة وارجاع القيمة التنظيمية الى الحدود الخاصة بالإنتاج العلائقي بين العامل والمؤسسة و كان ذلك في الأعمال البحثية المقدمة حول الاداء التنظيمي في دراسة (أبكر، حماد، و المنصور، 2020) ، وتعتبر البلديات من أهم المؤسسات في الحكومات المحلية، حيث تلعب دورا حيويا في تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي، كما هو الحال في أي منظمة أو مؤسسة، يمكن أن تواجه البلديات تحديات تنظيمية داخلية يؤثر على كفاءتها وأدائها، فتسيير الصراع التنظيمي هو أحد الجوانب الحيوية في إدارة البلديات، حيث يمكن أن يكون له تأثير كبير على بيئة العمل وعلى مسارات وظائف العمال، و من خلال فهم هذه العلاقة وتحليلها بشكل متعمق، يمكن تطوير استراتيجيات وإجراءات تدعم تحقيق أهداف البلديات وتعزز رفاهية موظفيها وفعاليتها التنظيمية. وعلى ضوء ما سبق ذكره تتمحور إشكالية هذه

الدراسة حول تساؤل رئيسي: هل هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي للعمال بلدية معسكر؟

وقصد ضبط والتحكم في الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الأساليب المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي عند عينة عمال بلدية معسكر؟
- هل هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغيرات شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية)؟
- هل هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغيرات شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية)؟

2. صياغة الفرضيات:

وكجواب مؤقت لهذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية: وبناء على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضية التالية:

1- هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي للعمال: وتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية،

ندرجها فيما يلي:

أ- علاقة اساليب تسيير الصراع داخل الفرد ومتغير المسار الوظيفي

ب- علاقة اساليب تسيير الصراع مع الآخرين وأبعاد المسار الوظيفي

2- الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير الصراع داخل الفرد متمثلة في:

السمو، التعويض، الانسحاب.

3- الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير الصراع مع الآخرين متمثلة في:

التنافس، التعاون، التحنب، التعايش والتكيف، التوافق والتفاهم.

4- هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية (الجنس،

السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية)

5- هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات تعزى لمتغيرات شخصية (الجنس، السن،

المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية)

3. أهداف الدراسة:

ويهدف هذا البحث الى توضيح طرق تسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر وبناء على ذلك نسعى الى تحقيق مجموعة من

الأهداف تمثلت في:

- التعرف بالصراع التنظيمي وكذا طرق تسييره.
- توضيح الطرق الأنسب لتسيير الصراع التنظيمي لعمال بلدية معسكر.
- التعرف على أهمية التعرف المبكر على الصراع التنظيمي للتمكن من اختيار طريقة أمثل لتسييره بالبلديات الجزائرية.
- محاولة معرفة نوع الصراع التنظيمي الذي يؤثر على تسيير المسار الوظيفي للعمال وكيف يؤثر أسلبا أم إيجابا.

- الخروج باستراتيجية تسيير الصراع التنظيمي التي تؤدي الى التسيير الأمثل للمسار الوظيفي للعمال.
- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي المسار الوظيفي للعمال.
- توظيف المعلومات والمادة العلمية المكتسبة في الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

نجد أن المنظمة تسعى إلى تحسين ظروف عملها وأداء عمالها وذلك بالبحث الطرق والاساليب التي تحسن الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بنظم الحوافز، تحسين ظروف العمل وهو ما ينعكس على الروح المعنوية والدوافع الداخلية وروح الإبداعية للعمال وبالتالي التقليل من أخطائهم وشكاويهم وتدمرهم خلال مسارهم الوظيفي ، فهذه الدراسة قد تساهم ولو بشكل قليل في إعطاء نظرة واضحة للأزمة المعقدة الجوانب التي تعيشها المؤسسات الوطنية و تحسيس المسؤولين بأهمية الجانب النفسي في العمل و الرفع من معنويات العمال الذين يعيشون قلقا دائما على مصيرهم خوفا من التسريح .

وأهمية هذه الدراسة تكمن في:

- تبيان طرق تسيير الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر.
- مساعدة بلدية معسكر في إحداث استراتيجيات فعالة تسمح لهم باستغلال المورد البشري على أتم معنى والتعرف على أهم مصادر الصراعات التنظيمية وإبراز الطرق الأنسب لتسيير كل ما هو صراع تنظيمي داخل المؤسسة، حفاظا على جودة خدماتها وصحة والسلامة النفسية لمواردها البشرية.
- إبراز تأثير الصراع التنظيمي في المسار الوظيفي سلبا وإيجابا وضرورة أخذ المسؤولين في المؤسسة الجزائرية بهاذين العاملين بعين الاعتبار للرفع من فعاليات المؤسسات .
- الخروج في آخر المطاف بتوصيات تتعلق بالتسيير تهدف لزيادة رضا العمال وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة أو تحسين الانتاج والقيمة المضافة في المؤسسة وكذا نوعية الخدمة المقدمة.
- كما أن هذا البحث المتواضع موجه لإثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى يصبح هذا الموضوع كمرجع بسيط للطلبة خاصة في علم النفس العمل والتنظيم.

5. تحديد المفاهيم الإجرائية:

1- التعريف الاجرائي لتسيير الصراع التنظيمي:

هو تلك الاستراتيجيات المتخذة في إدارة الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر والذي سوف نقيسه من خلال استبيان والمقابلة اضافة الى ملاحظة الباحث في مكان العمل.

- أساليب تسيير الصراع التنظيمي داخل الفرد: (السمو، التعويض، الانسحاب)
- أساليب تسيير الصراع التنظيمي مع الآخرين: (التنافس، التعاون، التجنب، التعايش أو التكيف، التوافق أو التفاهم)

2- التعريف الاجرائي للمسار الوظيفي:

هو الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على: تقييم الأداء، التكوين، الترقية في الرتب، نقل العاملين.

- تقييم الأداء: (العدل، الوضوح التمييز في تقييم الأداء)
- التكوين: (برامج التكوين، فرص التكوين، التكوين المستمر)
- الترقية في الرتب: (الشفافية/الوضوح/ الاعلان/التواصل مع المسؤول وشرحه لكيفية الترقية)
- نقل العاملين: (كعقاب/ شكاوى / نقص التواصل/...)

6. الدراسات السابقة:

وقد ذكر (بن جنخل ، 2019: 153-175) أن "...الدراسات السابقة يتناول فيها الباحث الدراسات و البحوث التي تمت معالجتها جزئيا أو كليا. و لان توظيف الدراسات ضروري في عدة مواقع من البحث فقد اختلف المهتمون بالمنهجية البحث العلمي في كيفية عرض الدراسات السابقة و كذا مواطن هذا العرض..." ،

1.6. الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الصراع التنظيمي:

دراسة كان Chan (1987) التي ركزت على تحليل أثر الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع على تكرار حدوث الصراع والرضا والأداء الوظيفي، حيث أشارت نتائجها إلى أن الصراع غالباً ما ينتج عن عدم وضوح الأهداف والرقابة والسلطة ونقص المساعدة من الجهاز الفني، كما بينت بأن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين استراتيجية التعاون وتكرار حدوث الصراع في حين كان هناك تأثير موجب لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي، أما استراتيجية المنافسة والتجنب فقد كان لها أثراً سلبياً على زيادة حدة الصراع والأداء (الخشالي، 2004: 08)

دراسة Crouchaud yetton (1987): أشارت هذه الدراسة إلى أن المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة يمكن أن يجمع العاملين معا وأن يدفعهم إلى تحقيق أحسن أداء تنظيمي ممكن، أما المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات الإدارية يمكن أن يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة للجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءته في إدارة الصراع (نفس المرجع: 09)

دراسة كوزان (1989) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً؛ تم اختيارهم عشوائياً من عشر منظمات خاصة وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان واستخدم الباحث الأداة التي طورها رحيم (Rahim 1983) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر، سواء كان ذلك بالتعاون مع الرؤساء أو مع المرؤوسين، ثم يستخدمون أسلوب التسوية كأسلوب المحاملة (التنازل) كأسلوب التجنب على التوال، ولا يلجأ المديرون استخدام الإكراه أو الإكراه إلا بشكل متأخر أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت نتائج الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساو وتقريباً.

(شلابي، 2019: 19-20)

دراسة (زايد، 1995) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وهدفت هذه الدراسة الى تقييم وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي ، و تحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع ، و كذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و بين نتائج الصراع ، و شملت الدراسة قطاعات التربية و التعليم و الصحة والبلديات ، و قد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي التعاون و أن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي استراتيجية التجنب .

دراسة (عبابنة، 1996) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وهدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية و إلى معرفة أثر متغيرات الجنس و الخبرة التدريسية و الرتبة الأكاديمية و الكلية و الجامعة في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية لهذه الأساليب، و بينت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية، و كذلك دلت على أن عمداء الكليات يستخدمون أساليب التعاون و التنافس و التسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب و التنازل.

دراسة (العبيدي، 2000) بعنوان: "الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي : دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه و آثاره و سبل ادارته" و هي رسالة ماجستير تطرق فيها الطالب الى مفهوم و أنواع الصراع التنظيمي ، ثم تناول أهم الاستراتيجيات المتبعة في ادارته . وخلص الى أن الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون الذي يركز على العلاقات الإنسانية والعمل معا.

دراسة (أبو الناية ، 2001)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي"، عملت هذه الدراسة على التعرف على نموذج العوامل المؤثرة على التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي و التطلع على أثر العوامل السلوكية و العوامل الهيكلية و كذا الديمغرافية مع التغيير في المسار الوظيفي، و اعتمدت على مجتمع دراسة (424) موظفا و استخدم الباحث الاستبيان لقياس العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين عوامل المجتمع و بين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، و يقصد بالتكيف هنا الاتجاهات و المعايير و القيم و السلوك التي تتوافق مع أهداف المنظمة.

دراسة (وشاحي ، 2002) بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين" و هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه و الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ، و كذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و مكان العمل على الأساليب إدارة الصراع لدى إداري وزارات الشباب و الرياضة بفلسطين و توصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية و التعاون و التجنب كانت الأكثر شيوعا بينما لدى إداري وزارة الشباب و الرياضة ، كذلك وجد أن هناك اختلافا بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية ، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية و التعاون و التجنب أكثر من الإناث ، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور . كما لوحظ أن حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أما حملة درجة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، بينما يستخدم حملة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

دراسة (حريم ، 2003) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي" للتعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدم في المصاريف التجارية بالأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقا وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة والجنس) وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الآتية وفق الترتيب التالي: التعاون، فالمساومة فالإجبار فالتهرب فالتنازل، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة.

دراسة (محمد، 2004)، بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء" ،هدفت الى معرفة الاستراتيجية الشائعة لادارة الصراع التنظيمي ،و النتائج المترتبة على اتباعها لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء ،و معرفة العلاقة بين استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي و نتائج الصراع بالجامعة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، كما هدفت أيضا الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ،ممن هم بدرجة أستاذ،أستاذ مشارك،أستاذ مساعد من اجمالي 734عضو هيئة التدريس ،استخدم الاستبيان لجميع البيانات المطلوبة للدراسة ،ومن نتائجها أن :

- أن أكثر الاستراتيجيات استخداما لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي استراتيجية التعاون وأقلهن هي استراتيجية التنافس .
- وجود علاقة عكسية بين استراتيجية التعاون و حدة الصراع .
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية التنافس و بين حدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط سلبي بين استراتيجية التنافس و فعالية الإدارة.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التجنب و حدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا العام و استراتيجية التعاون و التجنب .
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام و استراتيجية التنافس.

دراسة (Ongori, 2009) بعنوان: "الصراع التنظيمي وأثره على الأداء التنظيمي" والغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيفية إدارة الصراع في المنظمة على نحو فعال من أجل تحسين الأداء التنظيمي . ولذلك ، فإن المسؤولية الرئيسية للإدارة هي وضع استراتيجيات ملائمة لتقليل إلى أدنى حد من الصراعات . وقد ساهمت هذه الدراسة في موضوع الكتابات الموجودة على وجه التحديد ، فإنه يحفز المديرين على وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الصراعات في المنظمة على نحو فعال .

واستخدمت الدراسة 130 مديرا من الإدارات الحكومية ، والمؤسسات شبه الحكومية ، والقطاع الخاص كعينات ملائمة البيانات التي تم تحليلها من قبل الجدول الأسلوب ، وتشير النتائج إلى أن السبب الرئيسي للصراع التنظيمي هو محدودية الموارد.

دراسة (عبيد و راتب ، 2011)، بعنوان: "أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى ريفيديا الحكومي بنابلس" ، و اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، كما أنه تم اتباع أسلوب المعاينة الاحتمالي ، وأسفرت النتائج على ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بمستشفى ريفيديا الحكومي من وجهة نظر الأطباء العاملين بالمستشفى . ، ثم تناول أهم الاستراتيجيات المتبعة في ادارته . وخلص الى أن الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون الذي يركز على العلاقات الإنسانية والعمل معا.

دراسة (Kehinde , 2011) ، استعرضت مصادر و أنواع و أسباب و الأثار المترتبة على الصراع و الإدارة الفعالة له ، و ذلك بالتطبيق على عينة بلغ حجمها 50 فردا من جميع المستويات الوظيفية في أحد البنوك النيجيرية ، و كشفت الدراسة عن أبرز أسباب ضيق الموظفين التي قد تؤدي الى نشأة الصراعات هي عدم توفير الرعاية اللازمة لهم بكل أشكالها و التعويضات الكافية حال الإصابة و عدم كفاية الاتصالات ، و أن المديرين يفضلون استراتيجيات التسوية و الهيمنة لحل الصراع ، كما أظهرت النتائج أيضا أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت مفيدة في التقليل من حدوث صراعات مدمرة ، كما كان لاستراتيجيات إدارة الصراع اثار إيجابية في إنتاجية العمال .

دراسة (أبكر و صالح ، 2012)، بعنوان: "الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى الخرطوم التعليمي". وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأن المديرين والرؤساء بالمستشفى يستخدمون أساليب التهدة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة لحل الصراع بين العاملين.

دراسة (بوفوروة ، 2012) بعنوان: "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة والتي طبقتها على هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 ، اسفرت نتائجها إلى: الصراع التنظيمي مرتبط أساسا بالرضا الوظيفي، فيؤثر على مستوى هذا الأخير مجموعة من العوامل، وهي متفاوتة التأثير، حيث أن العامل الذي يؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس هو الذي يثور الأساتذة من أجله. اعتمدت الإدارة أساليب إدارة الصراع من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة وبذلك التقليل من الصراع، وقد استطاعت هذه الأساليب التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تحقيقها لبعض مطالب الأساتذة وبذلك كسب مستوى معقول من رضا هؤلاء، كما استطاعت أن تتحكم في معدل غيابهم وذلك بالتقليل منه. لكنها في نفس الوقت عجزت أن تقلل من إضرابات الأساتذة، والأكثر من ذلك أنها لم تستطع رد اعتبار الأساتذة ولا حتى منحهم التقدير والاحترام الذي يستحقونه. الأساليب التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع الموجود في جامعة الجزائر تؤثر تأثيرا نسبيا فقط على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس.

دراسة (طه، 2013)، بعنوان: "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظة غزة"، باستخدام المنهج الوصفي. ومن نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة التنوع، عدم تنوع الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات (والصراع التنظيمي داخل المستشفيات بقطاع غزة. عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي بأهمية الصراع التنظيمي باعتباره ممول هدم لأداة بناء.

دراسة (فطر و علي، 2015) تحت: "عنوان الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي: (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي، و مدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع. وأن المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهديئة — التوفيق — التجنب — المواجهة — القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,06)، من أهم التوصيات: العمل على خلق روح المودة والانسجام فيما بين الإدارة والعاملين تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة. عدم تجاهل شكاوى العاملين والتقليل من شأن الصراعات. ومنح العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

دراسة (الحيث و عبد العال، 2017) بعنوان: "أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب)، و ثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، و تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عنصر الإبداع الإداري (الطلاقة، و المرونة، و الحساسية للمشكلات، و الأصالة، و القدرة على التحليل) ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرت ب(100) فرد، ممثلة بالمديرين، ورؤساء الشعب، و توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون و التنافس، و التجنب) أثرا على عناصر الإبداع الإداري، كما أن لثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) أثرا على عناصر الإبداع الإداري.

دراسة (بلول ، علة ، و غريب ، 2017) بعنوان : "درجة الصراع القائم بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى المدراء و الأساتذة (دراسة ميدانية بالجلفة)"، سعت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الصراع القائم بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى المدراء و القيم التنظيمية لدى الأساتذة، و على الفروق في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى المدراء و الأساتذة حسب المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، و قد ارتكزت على عينة من (90) مدير و أستاذ بشكل عشوائي و اشارت الحصيلة البحثية الى :

- أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى المدراء و الأساتذة مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الفأ=0.05)، في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى مدراء و الأساتذة تعزى للجنس و سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (الفأ=0.05) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى مدراء و الأساتذة تعزى لمرحلة التعليمية.

دراسة (بن جلول و زاهي ، 2017)، بعنوان: "مهاراة الاتصال و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادين بقطاع المحروقات" دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، هدفت هذه الدراسة لتقصي العلاقة بين مهارة الاتصال و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قيايدا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، و تمثلت حصيلتها في أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني كما تبين عدم وجود فروق دالة احصائيا في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك تعزى للمؤهل العلمي، و منطقة العمل. و توصلت أيضا الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون و أسلوب القوة بينما الدرجة لمهارة الاتصال و أسلوب التجنب كانت غير دالة.

دراسة (جعيم، الريمي، و مطهر، 2018) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية و معلمي الموارد الأخرى": أشرفت هذه الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء والالتزام التنظيمي للمعلمين، اذ تكونت عينة الدراسة من (550) معلم و معلمة اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، و استخدم الباحثين لجميع البيانات مقياسان الأول للصراع التنظيمي و الثاني للالتزام التنظيمي، و ذلك بعد التأكد من صدقهما و ثباتهما، حيث توصلت الدراسة الى أن المديرين يستخدمون جميع الاستراتيجيات إدارة الصراع، و أن الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديرو المدارس هي استراتيجية التسوية، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و بين أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي و قد أوصى الباحثين بضرورة زيادة تنقيف ووعي المديرين بدورات تدريبية في مجال إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (أبكر، حماد، و المنصور، 2020) بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان"، تقصت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، و استخدم المنهج الوصفي، استندت على عينة غير احتمالية (الميسرة)، تبعا لتصميم استبيان لجمع المعطيات، خص هذا الأخير (80) = استبانة و استرد منها (75) بنسبة استجابة 94%، باعتمادها على أساليب منها ألفا كرومباخ للتأكد من الدرجة الاعتمادية في البحث إضافة الى انشاء نموذج الدراسة انطلاقا من الدراسات السابقة و كذا اعتماد أسلوب تحليل المسار و نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة و ذلك عن طريق برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي و الابداع، كما أشارت النتائج أيضا الى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي و الإنجاز. وأوصت هذه الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق أداء عالي للعاملين وأعطت مقترحات للبحوث القادمة منها: دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

دراسة (العيداني ، 2021) بعنوان: "واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية -دراسة ميدانية بمديرية الضرائب -فرع المدية-": سعت هذه الدراسة الى تقصي واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية ،باجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب -فرع المدية- .لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة و توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة . وباستخدام اختبارات برنامج spss تم التوصل الى نتيجة تفيد بوجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل موظفي مديرية الضرائب -فرع المدية- . كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل موظفي المؤسسة تعزى لمتغيرات: الجنس و المستوى التعليمي.

دراسة (الأحسن ، 2021)، بعنوان: "مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين واستراتيجيات التعامل معه دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو" تقصت الدراسة الكشف عن المصادر المسببة لهذا الصراع على عينة مكونة من (100) أستاذ و أستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع الأساتذة جامعة مولود معمري تيزي وزو و كانت نتائجها كالتالي:

- يعتبر محتوى العمل وظروفه من أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري.
 - يميل أساتذة جامعة مولود معمري الى استخدام استراتيجية التعاون بكثرة عند تعاملهم مع الصراع التنظيمي.
- دراسة (يوي و حربي ، 2022) ، بعنوان : "اثر الصراع الإداري على سلوك العامل داخل جماعة العمل بالمؤسسة الجزائرية - (دراسة ميدانية بجامعة شاذلي بن جديد ،الطارف)"، عمدت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الصراع على سلوك العامل بالمؤسسة (كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة الطارف -محل الدراسة)، ترتبت عن هذه الدراسة نتيجة مهمة مفادها أن الصراع الإداري يؤثر على سلوك العامل في جوانب دون أخرى بطريقة تمكنه من معرفة نقاط القوة لديه في التصدي بجملة الاعتراضات المقدمة داخل المؤسسة الجزائرية.

دراسة (عمروش، 2022) بعنوان: "مصادر الصراعات التنظيمية و استراتيجيات ادارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة " يوضح فيها أهمية مصادر الصراع التنظيمي و كذا الاستراتيجية المستخدمة في ادارته بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة التي أظهرت أن مصدر سوء العلاقات الانسانية يعد من لأبرز المصادر ،و أن استراتيجية التجنب هي الأكثر استخداما في ادارته ،حيث توجد فروق دالة احصائيا تجاه استخدام المديرين هذه الاستراتيجية ؛تعزى لمتغير (الجنس و الفئة الوظيفية) ، في حين لا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير (الخبرة المهنية) و اقترح وجوب القيام ببحث متعمق في المصادر الصراع التنظيمي التي حصلت على أوزان نسبية عالية ؛وفقا لنتائج هذه الدراسة ،و التي من أبرزها (سوء العلاقات الإنسانية ،غموض المسؤوليات وعدم وضوح السلطة).

دراسة (بوعلي و عبودة، 2022) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" قامت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات بجامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،و تألفت عينة الدراسة من (93) عضو هيئة تدريس ،و استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات . و توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك أثر لاستراتيجيات التعاون ، التسوية ، السيطرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، في حين لا يوجد أثر لاستراتيجيات المحاملة و التجنب في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (بوراس و لفقير ، 2022)، بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة"، هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة، والتعرف أيضا عن اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بتباين كل من جنس الموظفين وسنهم وسنوات أقدمية عملهم. وقد اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مكونة من (50) موظف بالدائرة بالاستناد على المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة. واتباعا لاستبيان مكون من 26 بند موزع على 3 محاور تم المام بالبيانات الدراسية، ولحقت الدراسة الى النتائج التالية:

- أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما هو أسلوب التعاون، بنيله المرتبة الأولى في أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف كل من (جنس الموظفين، سن الموظفين، سنوات أقدمية الموظفين).

دراسة (منقوري ، لواتي ، و رجم ، 2022)، بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -

دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز-عين تموشنت"، هدفت هذه الدراسة الى التأكد ادره دور الصراع التنظيمي في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز-عين تموشنت-،حققت هذه الورقة البحثية من خلال استبيان لعينة من الموظفين

مكونة من (40) عامل متمين للمؤسسة محل الدراسة. تم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرنامج

الإحصائي SPSS، و أعطت النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين

بالمؤسسة المدروسة" حيث تبين حضور علاقة بين استراتيجية التجنب، التعاون والسيطرة والأداء الوظيفي للعاملين

بالمؤسسة محل الدراسة وذلك خلافا لاستراتيجيتي الجاملة والتسوية،

- وتوصلت أيضا الى ضرورة تبني المؤسسات لإدارة الصراعات التنظيمية الكفيلة بخلق روح المنافسة والابداع داخل

المنظمة ومنه تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2.6. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تتناول موضوع تسيير الصراع التنظيمي وتحليله من مختلف الزوايا. وتتناول هذه

الدراسات عدة جوانب متعلقة بتسيير الصراع التنظيمي، بما في ذلك:

1. تحليل أسباب الصراع التنظيمي: تركز هذه الدراسات على فهم أسباب وجود الصراعات داخل المنظمات، سواء

كانت تتعلق بالاختلافات الشخصية، التنافس على الموارد، توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، أو أي عوامل أخرى.

2. استراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي: تركز هذه الدراسات على تحليل وتقديم الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن

استخدامها لتسيير وحل الصراعات التنظيمية بشكل فعال، مثل التفاوض، وتحسين التواصل، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

3. تأثير الصراع التنظيمي على الأداء والرضا الوظيفي: تتناول هذه الدراسات تأثير الصراعات التنظيمية على أداء المنظمة

بشكل عام، وعلى رضا ورفاهية الموظفين بشكل خاص. تتحدث هذه الدراسات عن التأثير السلبي للصراعات غير المدارة بشكل جيد على المنظمة وعلى مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

4. تطور الصراع التنظيمي على مر الزمن: تركز هذه الدراسات على تحليل كيفية تطور الصراعات التنظيمية مع مرور

الوقت، وكيف يمكن توقعها وتفاديها أو إدارتها بشكل أفضل.

ومن خلال ما سبق نلاحظ اختلافات في طبيعة وأهداف وكيفية تناول موضوع الصراع التنظيمي ومصادر وكذا استراتيجيات

تسييره وإدارته واتفقت الدراسات في الإطار المفاهيم كما اختلف البعض في نوع اختيار العينة وحجمها، والإطار الزمني

والمكاني وحتى طبيعة المؤسسة، وقد لاحظنا أن أغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها

وأدوات حيث كان المنهج المستخدم المنهج الوصفي أو المسح التأمل وأدوات المستخدمة هي الملاحظة المقابلة والاستبيان.

ومنها من اعتمدت على المقارنة أما من حيث النتائج توصلت الدراسات العربية بشكل عام أظهرت إلى أن أسباب الصراع

تعود إلى غموض المهام وتنفيذ الأوامر وغياب العدالة وتعارض الأهداف.

كما أظهرت هذه الدراسات أن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب التعاون الذي يركز بشكل خاص مع العلاقات

الإنسانية والعمل معا كما أظهرت أثر بعض المتغيرات كالتجربة والمؤهل على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع. واستفدنا من

هذه الدراسات في صياغة الإشكالية وبناء الاستبيان الخاص بتسيير الصراع التنظيمي وكذا تحليل وتفسير النتائج التي توصلنا

إليها في دراستنا هذه.

وفي مجمل القول تلك هي بعض النقاط التي تشملها الدراسات حول تسيير الصراع التنظيمي. يجب الإشارة إلى أن هذا

الجال مستمر في التطور ويستمر في إثراء المعرفة حول كيفية التعامل مع الصراعات وتحقيق التوازن داخل المنظمات.

3.6. الدراسات المتعلقة بالمسار الوظيفي:

دراسة (العوامل ، 1995) بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي للمدربين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن". هدفت هذه الدراسة الى تحليل المسار الوظيفي نظريا ،و تطبيقه في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ،و استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الميدانية من خلال عينة شملت (400) مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا و الوسطى والدنيا ،و توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمدربين والوزارات والدوائر المبحوثة، إضافة الى ضعف فرص التقدم الوظيفي، كما تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المدربين لتغيير وظائفهم الحالية.

دراسة (أبو التاية ، 2001) بعنوان: "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي" هدفت الدراسة الى التعرف على نموذج العوامل المؤثرة على التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي و التعرف على أثر العوامل السلوكية و العوامل الديمغرافية مع التغيير في المسار الوظيفي و تضمن مجتمع الدراسة (424) موظفا و استخدم الباحث أداة الاستبانة لقياس العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي ،كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:-وجود علاقة قوية بين عوامل المجتمعية و بين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي ، و يقصد بالتكيف هنا الاتجاهات و المعايير و القيم و السلوكيات التي تتوافق مع أهداف المنظمة ومصالحها. (طالب ، 2018: 269)

دراسة (بوحي و مجاوي ، 2014) بعنوان: " دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية -دراسة حالة جامعة باتنة -، دعت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية تخطيط المسار الوظيفي من خلال التطرق الى دراسة حالة بجامعة باتنة، وأسفرت نتائجها على أهمية كلا من التدريب وتخطيط المسار الوظيفي والمساهمة الإيجابية للتدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي من خلال تحسين أداء الأفراد ومستواهم.

دراسة (بوراس ، 2015)) بعنوان: "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تنمية الكفاءات و دورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال ، من خلال التطرق لأهم أساليب تنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفا ، و من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (97) اطارا في مجمع صيدال ، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية و تخطيط المسار الوظيفي .

دراسة (زبار ، 2017) بعنوان: "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم استراتيجيات التطوير الوظيفي و المتمثلة في استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي و التي توضح طبيعة العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي . و قد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن المسار التدريبي هو التدريب من منظور تخطيط المسارات الوظيفية الذي يعمل على البناء التراكمي للخبرات و المهارات للموارد البشرية ، اذا أُنبتت بنتائجها وجود علاقة تكاملية بين المسار الوظيفي و التدريبي ، بما يسمح للموارد البشرية بمعرفة متطلبات المسار الوظيفي من الاحتياجات التدريبية .

دراسة (بوزورين، 2018) بعنوان: "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية" هدفت الى التعرف على تطوير المسار الوظيفي، وتقديم نموذج لتطوير المسار الوظيفي يضم كلا من: المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي والمدخل التنظيمي، وكذا التعرف على مشكلة الجمود الوظيفي ثم إدارة وعلاج المسار الوظيفي بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الأفراد الى غاية الإحالة على التقاعد والاستغناء عن غير المناسبين منهم.

دراسة (بلقرومي ، 2018) بعنوان: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة الجزائرية"، تناولت العلاقة بين التدريب و تنمية المسار الوظيفي للعاملين ببعض المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة ،اذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم ،و أثره في تنمية مساهمهم الوظيفي .وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على وجود و فعالية مستوى التدريب الموجود في هذه المؤسسات و على دوره في تعزيز و تدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي . وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة، حيث وزع على عينة عشوائية بلغت (118) من العاملين في مختلف التخصصات الطبية و شبه الطبية. وأسفرت نتائج الدراسة على وجود مستوى مقبول من التدريب يتوافق واحتياجات العاملين في المؤسسات الصحية، مما يؤثر معنويا في تنمية المسار الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين التدريب و تنمية المسار الوظيفي موجبة من خلال المؤشرات مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي، تحسين الأداء الصحي، و تنمية مهارات العاملين لمواكبة التغييرات الحاصلة في المجال الصحي.

دراسة (براف و عامر، 2019) بعنوان " دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية" ،اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك للتعرف على مفهوم و مراحل تسيير المسار المهني فالإدارة العمومية .و دراسة العلاقة بين تسيير المسار المهني و متطلباته و دوره في تنمية الكفاءات البشرية ،و من نتائجها ما يلي : - يتضمن تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية الاستغلال الأمثل للعنصر البشري .- يساعد تسيير المسار المهني في دوران العمل .-رضا الموظف عن الوظيفة الموكلة اليه و المناسبة لقدراته و كفاءته عامل مهم يجعله في استعداد دائم مما يحفزّه على الاجتهاد أكثر و البحث عن تحقيق طموحات الإدارة .

دراسة (جعيج ، 2019)، بعنوان: " مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب و للمسار الوظيفي :في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-"،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب و للمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالاعتماد على سياستين من سياسات تنمية الموارد البشرية و هما التدريب و تخطيط المسار الوظيفي و تم اختيار مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للقيام بدراسة الحالة حيث تم توزيع استبيان على قياداتها الاكاديمية و تم التوصل الى أن وجود خطة استراتيجية للتدريب و للمسار الوظيفي يساهم بدرجة متوسطة في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم و مهامهم الادارية و الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين و تحقيق اختيار أفضل للكفاءات الإدارية و الفنية لشغل الوظائف. و من نتائجها: مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب و للمسار الوظيفي و بدرجة متوسطة؛ في تحقيق اختيار أفضل للكفاءات الإدارية و الفنية لشغل الوظائف وأيضا في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم و مهامهم الإدارية، وكذا في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.

دراسة (كيرد، دفي ، و صفرائي ، 2020) بعنوان التعلم التنظيمي و أثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط الجزائر، هدفت الدراسة للبحث عن أثر التعلم التنظيمي بأبعاده، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة على تنمية المسار الوظيفي الترقية، الاثراء الوظيفي لدى عينة من العاملين بمديرية الصيانة DML سوناطراك بالأغواط بالجزائر، من خلال تصميم استبيان و الاعتماد على عينة مكونة من (75) مفردة، و تم استرجاع 67، و استبعاد سبع مفردات، و تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل معطياتها، و تبين وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي تجسد في بعد التعلم على مستوى المؤسسة إضافة لحضور فروق معنوية دالة في اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مع تقديمها لتوصيات تقوم على الاهتمام بالعاملين و توفير فرص و دورات للتكوين و الوقوف على كل جديد لإكسابهم مهارات جديدة مع توفير الدعم المادي لتحفيزهم على العمل و التعلم لتنمية مهاراتهم و قدراتهم.

دراسة (غربي ، 2022) بعنوان: " التهميش الوظيفي و أثره على جودة المسار المهني للموظف العمومي"، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ظاهرة التهميش الوظيفي في الحقل الإداري ، كونها تعكس من جهة إساءة استخدام السلطة وامتيازات الوظيفة العامة ، و تؤثر من جهة أخرى على جودة المسار المهني للموظف العمومي من خلال ممارسة الضغوطات النفسية عليه ، مما يتسبب ذلك في اهدار المال العام و تخلي الكفاءات الإدارية عن مهامها . و توصلت الى أن غياب النصوص القانونية التي تحمي الموظف العمومي من التهميش الوظيفي و صعوبة اثباته لكونه واقعة غير مرئية ، جعلته ضحية له و عاجزا على اللجوء الى القضاء للمطالبة بحقه ، مما أدى ذلك الى أن أصبحت الظاهرة مستفحلة أكثر داخل المؤسسات العمومية .

4.6. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو مجال بحث ودراسة شائع في العديد من التخصصات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية و علم النفس التنظيمي. هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناقش وتحلل المسار الوظيفي وتأثيره على الأفراد والمنظمات. إليك بعض المواضيع الشائعة التي تغطيها هذه الدراسات:

1. أنماط المسار الوظيفي: تسعى هذه الدراسات إلى تحديد أنماط مختلفة للمسار الوظيفي وفهم تطورها مع مرور الوقت. قد تتناول هذه الدراسات مواضيع مثل الترقيات والتطور المهني والانتقالات الوظيفية.
2. عوامل تأثير المسار الوظيفي: تتناول هذه الدراسات العوامل التي تؤثر على توجهات الأفراد في اختيار المسار الوظيفي وتطورها. قد تشمل هذه العوامل التعليم والتدريب، والخبرات العملية، والقدرات الشخصية، والرغبات المهنية والقيم الشخصية.
3. تأثير المسار الوظيفي على الأداء والرضا الوظيفي: تستكشف هذه الدراسات علاقة المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد. يتم تحليل تأثير الترقيات والفرص التطويرية والتحديات المهنية على الرضا والأداء.
4. إدارة وتطوير المسار الوظيفي: تركز هذه الدراسات على تقديم استراتيجيات وأدوات لإدارة وتطوير المسارات الوظيفية بشكل فعال. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تقييم الأداء، وتطوير المهارات، وإعطاء الفرص التطويرية.
5. تحديات المسار الوظيفي في سوق العمل الحديث: تناقش هذه الدراسات تحديات المسار الوظيفي في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل، مثل التكنولوجيا والعولمة وتغيرات في الأدوار الوظيفية وتطلعات الأفراد.

هذه مجرد بعض النقاط التي تشملها الدراسات حول المسار الوظيفي. تتطور المعرفة في هذا المجال باستمرار مع ظهور تحديات جديدة وتغيرات في سوق العمل، ولذلك فإن هناك دائماً فرص لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات لفهم أفضل للمسارات الوظيفية وتحقيق التنمية المهنية.

ومن خلال ما سبق نلاحظ اختلافات في طبيعة وأهداف وكيفية تناول موضوع الصراع التنظيمي ومصادر وكذا استراتيجيات تسييره وإدارته واتفقت الدراسات في الإطار المفاهيم كما اختلف البعض في نوع اختيار العينة وحجمها، والإطار الزمني والمكاني وحتى طبيعة المؤسسة، واستفدنا من هذه الدراسات في صياغة الإشكالية وبناء الاستبيان وكذا تحليل وتفسير النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا هذه.

الجانب النظري

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي

تمهيد

2. تسيير الصراع التنظيمي

2.2 تعريف الصراع التنظيمي

1.2.2 مفهوم الصراع

2.2.2 العناصر الأساسية للصراع

3.2.2 المؤشرات الدالة على قرب الصراع

4.2.2 خصائص الصراع

5.2.2 نماذج الصراع

6.2.2 مستويات الصراع

6.2.2 مفهوم الصراع التنظيمي

7.2.2 تطور الصراع التنظيمي

1.3.2 مراحل عملية الصراع

2.3.2 أسباب الصراع

3.3.2 نتائج وأثار الصراع التنظيمي:

4.2 تسيير الصراع التنظيمي

5.2 استراتيجيات تسيير الصراع

6.2 تسيير الصراع من خلال الوظائف

7.2 أساليب تسيير الصراع التنظيمي

8.2 تسيير الصراع التنظيمي

9.2 دور التغير في التخفيف من الصراع التنظيمي

10.2 خلاصة الفصل

تمهيد: إن تسيير الصراع التنظيمي لا يقتصر على تسوية الصراعات الحادة، إنما يشمل أيضا العمل على إيجاد الصراعات المعتدلة المعقولة لما ذلك من فوائد عديدة، أشرنا إليها سابقا وسبل توليد واستثارة الصراعات التنظيمية عديدة (انظر أسباب الصراع). القلة من الباحثين في مجال الاجتماع والسلوك التنظيمي وجهوا عنايتهم إلى آثار الصراع، وتعاملوا معه ودرسوه دراسة حيادية، وذلك للجدل العلمي القائم حول طبيعة الصراع وشكله إلى جانب تباين أسبابه وآثاره، إلا أن هذه الحال تغيرت وتنشطت حالة الاهتمام بسبب تزايد ضرره على الصحة السلوكية للأفراد العاملين وعلى كفاءة أدائهم.

2. تسيير الصراع التنظيمي:

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، فإن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في المجتمعات والمنظمات، تمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائجه الإيجابية والسلبية، وبانه لا ينبغي ان ينظر اليه دائما بانه غير مرغوب فيه او سلوك يجب القضاء عليه. (حريم، 2009: 175) ومن خلال هذه المقدمة سنتطرق الى تعريف معمق لمصطلح الصراع التنظيمي.

2.2 تعريف الصراع التنظيمي:

قبل الشروع في تعريف الصراع التنظيمي وجب علينا أولا التعرف على مصطلح الصراع فما هو الصراع لغتا واصطلاحا؟

1.2.2 مفهوم الصراع:

- الصراع لغة:

هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

- الصراع اصطلاحا:

مأخوذ من الكلمة اللاتينية (CONFLICUS) والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.

- المعنى اللفظي للصراع:

يشير الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزيقيه.

- الصراع:

هو عملية تنشئ حينما يدرك طرف أن تصرفات الطرف الاخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة. هذه الاعتقادات تؤدي الى روح عدائية تؤثر سلبيا على مصالح كل من الطرفين. (سلطان، 2002: 310)

• وعلى وجه العموم فقد أورد الكتاب والباحثين العديد من التعاريف للصراع في أدناه لمجموعة منها وهي كالآتي:

- تعريف (KELLY):

هو نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

- تعريف (MARTCH & SIMON):

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

- تعريف (REITZ):

أهيار أو تمزق لأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل معا.

- تعريف (BOLDING):

أنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل.

- تعريف (STONER & FREEMAN):

عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في الأنشطة العمل، نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدر كاتهما.

- تعريف (KATZ & KHAN):

أنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبدولة أو الإساءة إلى جهود ما، من خلال المقاومة ضد تلك الجهود.

- تعريف (HATCH):

الصراع نضال علني بين اثنين من الأفراد أو أكثر من الجماعات في منظمة ما، أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الأخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.

- تعريف (ROBBINS & DECENZO):

الصراع يشير إلى إدراك الاختلافات غير المتوافقة والناجمة في بعض أشكالها من التدخل أو المعارضة (المحمدي، 2021):
(101)

ومن خلال التعريفات فإن الصراع ظاهرة تترجم سلوكيا نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية، فالصراع يكون في عدة مستويات بدءا بالفرد إلى غاية الجماعات وتكون نتائج الصراع سيف ذو حدين إما ربح وإما خسارة، فربح الفرد قد يصبح خسارة الجماعة والمنظمة كما قد يكون خسارة الفرد ربح للجماعة والمنظمة. وبعد ما تطرقنا لمختلف تعريفات ومفاهيم الصراع من وجهات مختلفة ننتقل الآن إلى العناصر الأساسية لحدوث الصراع:

2.2.2. العناصر الأساسية للصراع:

ويمكن تعريف الصراع بطريقة رسمية أكثر بأنه إجراءات يتخذها أحد أطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.

- إدراك هذا التعارض.

- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد. (رفاعي و بسيوني، 2004: 477)

والصراع مصطلح يستخدم في حقل ادارة الاعمال الى جانب حقول المعرفة الاخرى. الا ان استخدام هذا المصطلح في العلوم السلوكية التي اخذت ابعادا في حقل ادارة الاعمال له معاني أربعة:

- (1) **المعنى الاول:** يشير الى ان الصراع ينشا في المنظمة نتيجة لتفاعل عناصر الظروف البيئية تجاه ادارتها.
 - (2) **المعنى الثاني:** يوضح ان سبب نشوء الصراع هو المواقف المؤثرة التي تواجهها ادارة المنظمة كحالات الاجهاد والتوتر والقلق او الخصومة التي تنشأ بين الافراد العاملين.
 - (3) **المعنى الثالث:** الصراع ينشا لدى الافراد بسبب الاختلاف الحاصل بين إدراك الفرد ودرجة يقظته للمواقف التي يعيشها مجبرا او غير مجبرا.
 - (4) **المعنى الرابع:** ينعكس من خلال السلوك المتناقض الذي يصدر عن الافراد الاخرين والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد الى مقاومة معلنة او مكشوفة والتي تصل الى حالة الهيجان احيانا. (جواد، 2010: 271)
- ومن خلال المعاني الاربعة يمكن تلخيص الصراع على أنه الصورة الظاهرية للتفاعل الاجتماعي ويمكن أن نصفه بالتنازع، فهو ظاهرة سلوكية تترجم لنا الموقف التنافسي الحاد بين الافراد.
- وبما أن الصراع ظاهرة سلوكية تفاعلية، قد يصدر في أذهاننا تساؤلات، هل يمكننا التنبؤ بما قبل حدوثها أم أنها تظهر فجئنا، وللإجابة على هذا التساؤل سنتطرق لأهم المؤشرات التي تدلي لنا بقرب حدوث الصراع.

3.2.2. المؤشرات الدالة على قرب الصراع:

- 1- تزايد حجم التكتلات
- 2- تزايد حالات التلف والتخريب
- 3- النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل

- 4- كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها
- 5- تبادل الاتهامات والكلام السيء
- 6- الكل يتهرب من تحمل المسؤولية
- 7- الجميع يشوه صورة الجميع
- 8- تزايد عدد موظفي الامن.
- 9- تزايد الشكاوى الكيدية بين العاملين
- 10- سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين
- 11- الشكاوى المتزايدة من أمراض الضغوط
- 12- تزايد طلبات النقل. (بن خالد و بن خالد ، 2021: 1231)

ومن هنا نلاحظ أن بوادر ظهور الصراع داخل لمنظمة يمكن التنبؤ به نسيا عن طريق بعض المؤشرات التي تم ذكرها، فقد تتجمع المؤشرات كلها كما قد يظهر منها إلى البعض، فهنا وجب علينا كأخصائيين امتلاك حنكة التمييز وفك تشفير التعبيرات السلوكية للموارد البشرية، فهته الأخيرة تعتبر الفجوة الأساسية التي تسمح لنا بالتعرف عن والتنبؤ بحدوث صراع تنظيمي في المستقبل القريب أو البعيد.

بعد أن اتضح لنا أن الصراع ظاهرة سلوكية، وأنها بإمكاننا التنبؤ لها من خلال مؤشرات نجدها في بيئة العمل فوجب علينا معرفة خصائص الصراع وهي كالاتي:

4.2.2. خصائص الصراع:

ومن أهم الخصائص سنذكر منها:

- 1- ينطوي الصراع على وجود اهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 - 3- الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
 - 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية. (العميان، 2002 : 366)
 - 6- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (الطراونة و المساعدة ، 2016 : 19)
- وكتخلاصة لخصائص الصراع نجملها في أن الصراع يحدث توتر وأعباء وتكاليف وقد يكون طويل المدة كما قد تكون مدته قصيرة وهو عبارة عن تداخل في الأهداف.
- وبعد أن تكلمنا عن الخصائص سنسلط الضوء على ثلاث نماذج لتفسير الصراع وهي كالآتي:

5.2.2. نماذج الصراع:

هناك ثلاثة نماذج رئيسية تحاول تفسير الصراع هي:

- نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

- هذا النموذج يعتبر مفيد في الحالات التي ترغب الإدارة فيها فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة في مجريات تلك الأحداث.

- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- التزايدات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.
- ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظر لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيداً في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.
- ويتم اللجوء إلى هذا النموذج عند الرغبة في إعادة هيكلة موقف الصراع لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

- نموذج النظم:

- يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:
- مدخلات النظام، وتمثل في مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.
 - الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
 - مخرجات النظام، وتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية. (شلاي ، 2019: 107-

(108)

- ويعتبر هذا النموذج مفيداً عند الرغبة في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة.

وبعد أن تطرقنا النماذج الثلاث، أصبح من الضروري تناول عنصر مستويات الصراع وهي ما يلي:

6.2.2. مستويات الصراع:

يحدث الصراع في المنظمات على ثلاث مستويات:

• أولاً: الصراع على مستوى الفرد:

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة بدون صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد الشعور بالتعارض والتراخ الداخلي، ومن المسببات والعوامل التي تساعد على نشوء الصراع والتعارض لدى الفرد:

1- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة، فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صوراً أو أشكالاً عديدة، ومن أهمها: الانسحاب، العدوانية، الجمود، المساومة، التعويض، احلام اليقظة، الكبت اللاشعوري، التبرير، الإحلال.

والإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية، فقد يدفع المرء إلى السعي للتواصل، والعمل الدؤوب الحثيث والمثابرة للوصول إلى الهدف وبهذا يتحسن أداؤه وإنتاجيته (حريم، 2009: 175).

2- تعارض أهداف الفرد:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه فرد ما الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ احدي الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

- الصراع بين هدفين أحدهما إيجابي واخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في العمل نفسه، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة على راتبه الشهري عنصر إيجابي بيد تقرر له ساعات إضافية عنصر سلبي.

- الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي اخر للمنظمة نفسها.

3- تعارض الأدوار وغموضها:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة، والزملاء والرؤساء، والمرؤوسين والعملاء وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية، والثقافية والرياضية، والاجتماعية وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين. (الشماع وحمود، 2009)

4- مشكلات العمل:

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات:

- عدم القدرة على التحديد الواضح للمشكلة.

- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.

- عدم رضا العامل في عمله.

- سياسات وظروف العمل.

- عدم قدرة الفرد على تحسين أدواته.

- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة. (حريم، 2009: 176)

وكحوصلة لما سبق فإن الصراع على مستوى الفرد يظهر نتيجة احباط الفرد او تعارض أهدافه الشخصية، من اختيار بين هدفين إيجابيين الى هدف إيجابي والآخر سلبي أو هدفين كلاهما سلبيين فوجب الاختيار في أقل الضررين وهذا ما يسبب توتر مؤديا بالفرد الى صراع مع ذاته، وكعنصر آخر تداخل الأدوار او عدم معرفة الفرد لمهامه في العمل او المنظمة، وفي بعض الأحيان نتيجة ظروف العمل وعوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي.

• ثانيا: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة):

الصراع بين الافراد يصبح امرا حتميا، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الافراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلا او كثيرا فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي الصراع بين أفراد الجماعة امر حتمي. والافراد في الجماعة يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل الى منافسة وصراع كاملين.

وفيما يلي دور العوامل الادراكية والمعرفية المؤثرة على نشأة الصراع في عاملين:

1- تقدير الضرر والخسارة:

فكلما كان تصور طرف الصراع لمقدار الضرر او الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الأخر.

2- مصدر الضرر أو الخسارة:

كلما كان إدراك أحد الاطراف بان مصدر الضرر أو الخسارة المحققة او المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاده شعور بالصراع بينه وبين هذا الاخر. كل ذلك يؤكد على اهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولا وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف. (نفس المرجع: 178)

• وكذلك ينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وتعتبر نافذة

جوهري من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تظهر هذه النافذة نوعين من

المعلومات المتاحة عن الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الاخرين "أنت" وذلك على النحو التالي:

الشكل (01) نافذة جوهاري

1 منطقة النشاط الحر	3 المنطقة المظلمة	معرفة الآخرين
2 المنطقة المخيفة	4 المنطقة الغير المعروفة	غير معرفة للآخرين

المصدر: (الصبري، 2007: 383)

- ومن الشكل يلاحظ أنه:

أ- بالنسبة لمنطقة النشاط الحر:

يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث صراع حيث براني الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.

ب- بالنسبة للمنطقة المخفية:

يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون حيث يخفي الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة والسيطرة وبالتالي يوجد احتمال لحدوث الصراع.

ت- بالنسبة للمنطقة المظلمة:

تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين فقد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين دون أن يدرك هو ذلك ومن ثم فان هناك احتمال لحدوث الصراع.

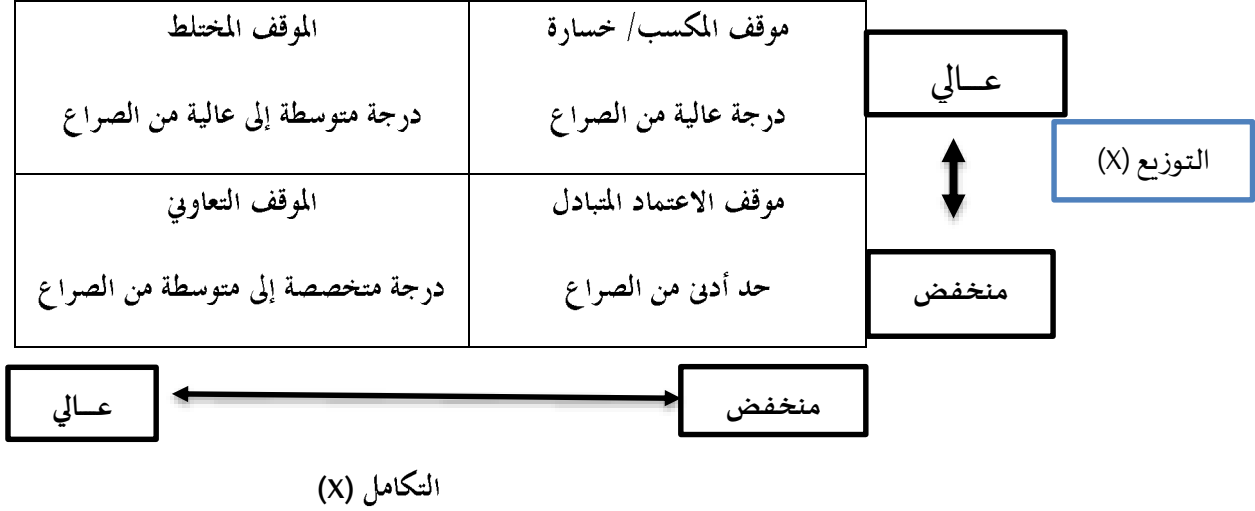
د- بالنسبة للمنطقة غير المعروفة:

فهي تشير الى السلوك والأفكار الغير معروفة بالنسبة للفرد وبالنسبة للآخرين أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة في اللاوعي وبالتالي يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذي يحدث بين الفرد والآخرين. فلقد ساهمت نافذة "جوهاري" في التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد.

- ولقد ساهمت كذلك مصفوفة "هاريجل" و "سلوكوم" في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أو أكثر وذلك

على النحو الآتي:

الشكل (02) نموذج "هاريجل" و "سلوكوم"



المصدر: (jhon & Michael, 1990 : 308)

و من خلال الشكل 02 نلاحظ:

أ- موقف المكسب/خسارة:

يتضمن الموقف درجة عالية من العلاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية.

ب- الموقف المختلط:

ويتميز بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل عاقات الإدارة مع الاتحادات العالمية وتكون درجة الصراع هنا ما بين متوسط وعالي.

ت- الموقف التعاوني:

يتميز بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من العلاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين

منخفض إلى متوسط. (الصيرفي، 2007: 385)

ث- موقف الاعتماد المتبادل:

ويتميز بوجود درجة منخفضة لكل من بعدي التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون هنا الصراع عند حده الأدنى حيث الأفراد ما يتم الاتصال بينهم نظرا لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه.

• ثالثا: الصراع بين الجماعات:

ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للتراع التنظيمي. (لتييم و سعدوني ، 2016: 303)

ويكون بين الجماعات داخل المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين في المنظمة.

ويشتمل هذا النوع من الصراع ما بين الأقسام ومختلف الوحدات الإدارية مثل: النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق. يحدث هذا الصراع بسبب التعارض والاختلاف في الأهداف حيث يقف كل منهما في طريق الآخر، كما يمثل إضفاء الصفات السالبة وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات، وفي غالب الأحيان تستطيع إدارة المنظمة السيطرة على هذا النمط من الصراع من خلال استخدام وسائل الاتصال الفعالة. (زويبي ، 2014:

83)

6.2.2. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي بأنه حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم للمصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم، ويعبر عن هذه الحالة على شكل (شكاوى، تمرد، عزلة، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء)، مما يستلزم إجراء معين (مساومة، تسوية، تهدئة، تشكيل لجان التحقيق). (كافي، 2015: 53)

وقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فمنهم من يرى أن الصراع " سلوك يقوم به بعض اعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الاخرين في التنظيم" ويعرفه اخرون بانه " العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بان غيره يؤثر سلبا على عمله". ويعرفه ثالث بانه " عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين او أكثر تبدأ عندما يدرك اطرافهما ان الطرف الآخر يعيق تحقيق اهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقوده الى تفسير طبيعة الموقف، او يؤدي الى تطورات الاخر، وبالتالي الى القيام بسلوك معين.

قد ينهي الصراع، او يؤدي الى تطورات اخرى باستمرار الصراع". فباختصار الصراع هو عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف اخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق اهداف وخدمة مصالحه.

• ولوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمي فانه يجب مراعات ما يلي:

- 1- التركيز على السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع
- 2- ان تكون هناك أهداف او مصالح او أفكار يدرك ان من الطرفين وجود تعارض بينهما.
- 3- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين
- 4- أن الصراع عملية ادراكية وعاطفية الى جانب كونه سلوكا صريحا. (الصيرفي، 2007: 373)

فخلاصة القول الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو قضية معينة بين أفراد المنظمة فنتج تفاعلا اجتماعيا بين طرفي الصراع وتبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع.

7.2.2. تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت آراء الكتاب والباحثين ووجهات نظرهم في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره عبر مراحل تاريخية مختلفة في الفكر الإداري ولكن الغالبية منهم متفقون على أن هذا المفهوم مر بالمراحل الآتية:

1. النظرة التقليدية للصراع:

الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني. فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة حلل إداري. (القيروتي، 2008: 355)

2. مرحلة الفكر السلوكي:

في هذه المرحلة ينظر للصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء هذه المرحلة على الافتراضات الآتية:

- 1- أن الصراع حتمي لا بد منه.
- 2- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- 3- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- 4- ان الصراع في هذه المرحلة له مستوى معين (قليل نسبيا) فيجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل مكن اللازم فان ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة. (المحمدي، 2021: 105)

3. النظرة التفاعلية للصراع:

عند مستوى معين ليس مقبولا فقط، وانما قد يكون شرطا ضروريا لاستفزاز التنظيم واستثارته ايجابيا، للبحث الدائم عن التطور، والتكيف الذي سمة المنظمات الابداعية. فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، بل لا بد من ايجادها ان لم تكن موجودة، ذلك لان التنظيمات المتجانسة جدا لا تتوافر لها ظروف ظهور التجديد والابداع.

فالصراع نوعا من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع. ويرى الفيلسوف الالماني (HEGLE) أن التناقضات والصراعات هي الآلية التي تتقدم المجتمعات من خلالها. فظهور فكرة معينة (THESIS) ونقيضها (ANTITHESIS) والصراع بينهما يؤدي الى فكرة ثالثة جديدة (SYNTHESIS) وهي خلاصة التفاعل بين الفكرتين. (القوي، 2008: 357)

4. النظرية الحديثة:

تنظر هذه المرحلة الى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها، ويجب في بعض الحالات تشجيع الصراع عند حدوده الدنيا. بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي.

• وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية:

- 1- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.
- 2- إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية، ولا يعد هذا المبدأ صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.
- 3- وعلى وفق هذه النظرية فإن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته. (المحمدي، 2021: 106).

أ. اكتشاف الصراع التنظيمي:

إن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان ولا يتم اكتشافه فجأة، وإنما عبر مراحل وهي:

1.3.2. مراحل عملية الصراع:

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل وبطبيعتها إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو التالي:

1. مرحلة الصراع الضمني (الكامن):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن. وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها. وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين الطرفين أو أكثر منها. (الزيباري، 2020: 135)

2. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المراحل تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات. وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة، وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

3. مرحلة الصراع الشعوري:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا ويصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4. مرحلة الصراع العلني (السلوكي):

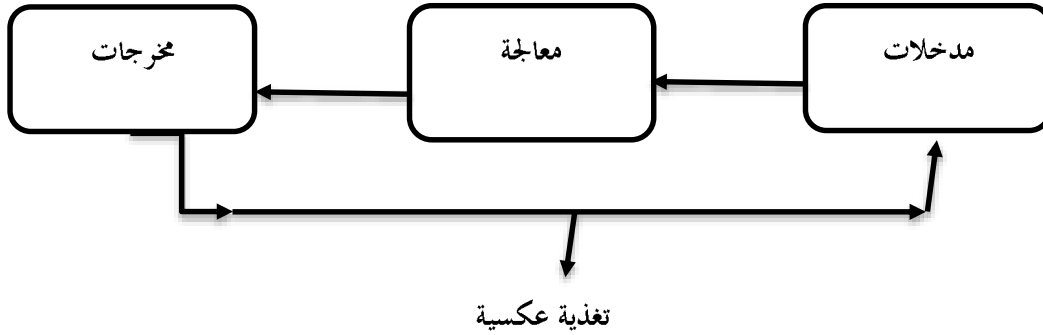
في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى. (نفس المرجع: 136)

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن توجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعريف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإن قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع والتي من الممكن أن يعود الصراع مجددا إلى مرحلته الأولية. (الزيباري، 2020: 137)

- وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات، وان كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم. ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (03): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: (العميان، 2002 : 377)

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف ، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف و يقومون بمعالجتها و تحليلها ، ليدخلوا بذلك مرحلة العلني الواضح ، و الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال، اذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت الى كبتة فان ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة ، و لكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات و ظروف جديدة لنشوءه و تطوره. (العميان، 2002 : 378)

- تشخيص الصراعات التنظيمية:

ان اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطرة وأثاره السلبية. وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وادارته، وفي عملية التشخيص يتوجب على الإدارة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الصراع؟

- هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟

- ما هو تأثير عامل الوقت؟ بمعنى هل الوقت في صالح المؤسسة أو لا؟ وهل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراع؟ وغيرها من الأسئلة.

- معالجة الصراعات التنظيمية:

في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها الوجهة الصحيحة وحتى تتم إدارة الصراعات بشكل إيجابي وفعال لا بد من مراعاة النقاط الآتية:

- تحديد أسباب الصراعات التنظيمية، ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع.

- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.

- التوصل الى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد. (العبداني ، 2021: 700-701)

2.3.2. أسباب الصراع:

يتضمن الصراع وجود اهتمامات متعارضة أو على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض. ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضروريا لوجود النزاع كما أن وجوده ليس كافيا لوجود النزاع. فقد لا توجد المواجهة المباشرة أي الصراع حتى ولو كانت اهتمامات الأطراف متعارضة، كما أن الصراع قد يوجد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما. ومن الواضح جدا أن هناك أسبابا عدة للصراع ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، وترتبط المجموعة الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة. (رفاعي و بسيوني، 2004:

(479)

1.2.3.2. الأسباب التنظيمية للصراع:

من أبرز الصراعات داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة، والصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الافراد. فتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه حق بتلك الموارد من غيره، وهذا بمجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد. ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى. (نفس المرجع: 480) كما ان هناك سببان آخران يتمثلان في غموض حول السلطة وغموض حول المسؤولية. فغموض حول السلطة يجعل الافراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

أما غموض حول المسؤولية يجعل الافراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل. (سلطان، 2002: 318) ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد المسؤولية، وعدم أداء مختلف الواجبات والأنشطة. وعليه فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، هنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة. وبالمثل فان عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال عمل معين يقع كثيرا. ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع. (رفاعي و بسيوني، 2004: 480)

2.2.3.2. الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة:

- الفروق الشخصية:

لكل منا شخصيته وهي تختلف من شخص لأخر، وهذه الأخيرة تعد مصدرا مألوفاً للصراعات بين الأفراد وهو ما يشار إليه بتنافر الشخصيات، حيث تنعدم الثقة بين فردين ويتبادلان الشك لسبب من الأسباب فلا يعملان معاً.

- سوء فهم الأنظمة وتفسيرها:

يحدث هذا النوع من الصراع عند وضع أنظمة ولوائح قد تحمل أكثر من وجهة نظر وبالتالي قد يفسرها كل فرد على نحو يختلف فيه عن الآخر.

- الفروق في القيم.

- الفروق في الحاجات:

تعتبر من المؤثرات الرئيسية في السلوك الإنساني، والسلوك هو عملية الاختيار بين البدائل وفق أهداف الفرد، وهذا الاختيار يتم أصلاً تبعاً لحاجات في نفس الفرد.

- الإدراك المتباين بين الأفراد:

بحيث يفسر بعض الأفراد ما يجري حوله طبقاً لما يراه من وجهة نظره، وبذلك فإن اختلاف إدراك الأدوار يقود إلى اختلافات في الرأي ونزاعات متبادلة.

- ندرة الموارد المتاحة داخل المؤسسة والتي تقود إلى الاختلاف:

اذ يسعى الأفراد أو الجماعات إلى إنجاز أهدافهم، محاولين الحصول على متطلبات العمل، والتي قد لا تمتلكها المنظمة حسب

المطلوب. (بوراس و لفقير ، 2020 : 109-110)

- كما أشار (كانز) و (كان) على نوعان من الأسباب، عقلانية وغير عقلانية، فالعقلانية تنشأ عن الاختلاف أو التباين الحاصل في الأهداف أما الغير العقلانية فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.
- أما (هوج وانتوني) يريان أن الأسباب تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز أو الأدوار وكذلك في الأهداف وقد تكون نتيجة التداخل في العمل،
- وبين (تومبسون) إن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة بالإضافة إلى دور العوامل الذاتية في خلق الصراع.
- وذكر (مارج وسايمن) أن أسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء على مستوى الفردي أو الجماعي أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات (عوض، 2008: 266)

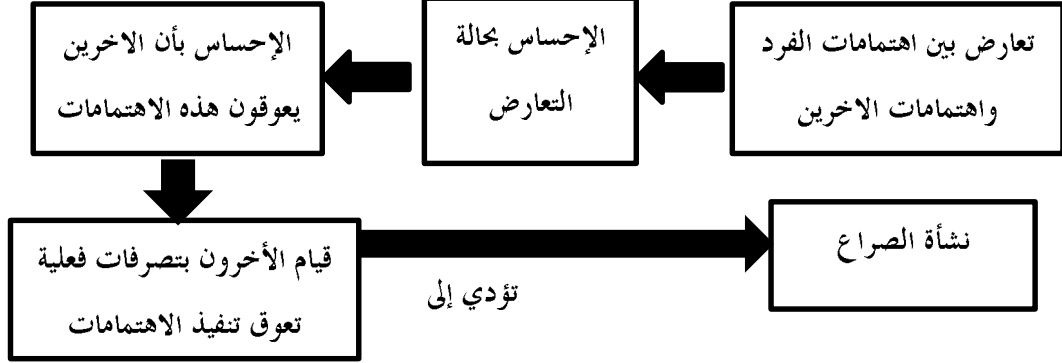
3.2.3.2. أسباب الصراع بين الجماعات:

- من الاسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل او التكاتف معا لمواجهة خطر مشترك. واما الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن اهمها:
- السعي الى الوصول الى اهداف المضاربة
 - المنافسة على الموارد المحدودة
 - المنافسة على المكانة او المركز
 - المنافسة على القوة والسلطة
 - المنافسة بين مستويات الادارية المختلفة
 - الصراع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية
 - الصراع بين الاجهزة او الجهات التنفيذية والاجهزة الاستشارية
 - التنافس في الاداء، فالجماعات التي تتشابه اعمالها تحاول كل منها ان تتفوق على غيرها في الاداء. (حريم، 2009: 180)

ويتضح لنا من خلال الشكل أن من الأسباب الشائعة التي تلي حدوث الصراع هو تعارض الاهداف والمصالح وبالتالي شعور

الفرد بعدم الاستقرار والاتزان الانفعالي فيبدأ الصراع:

الشكل (04) كيف ينشأ الصراع؟



المصدر: (كافي، 2015 : 55)

3.3.2. نتائج وأثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية:

أولاً: الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها لن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار في الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويميز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
2. يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة. (العميان، 2002 : 378)
3. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع بفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
4. يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذري الميول العدوانية.
5. قد يؤدي الصراع إلى ازاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
6. يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
7. يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة
8. يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
9. يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
10. يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمة.

ثانياً: الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب لصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمي مصدره ذو اثر سلبي ويمثل احتلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على الناحية المنظمة وتخفيض الروح لمعنوية العاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق اذا استمرا في المنطقة كفيلان بتمزيقها (نفس المرجع : 379-380)

- ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. أن الصراع بصفة عامة قد يؤدي الى اضعاف الكثير من الوقت والجهد وبالتالي الى تحقيق خسائر مادية واصابات نفسية قد يصعب التماها في المستقبل.

2. التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

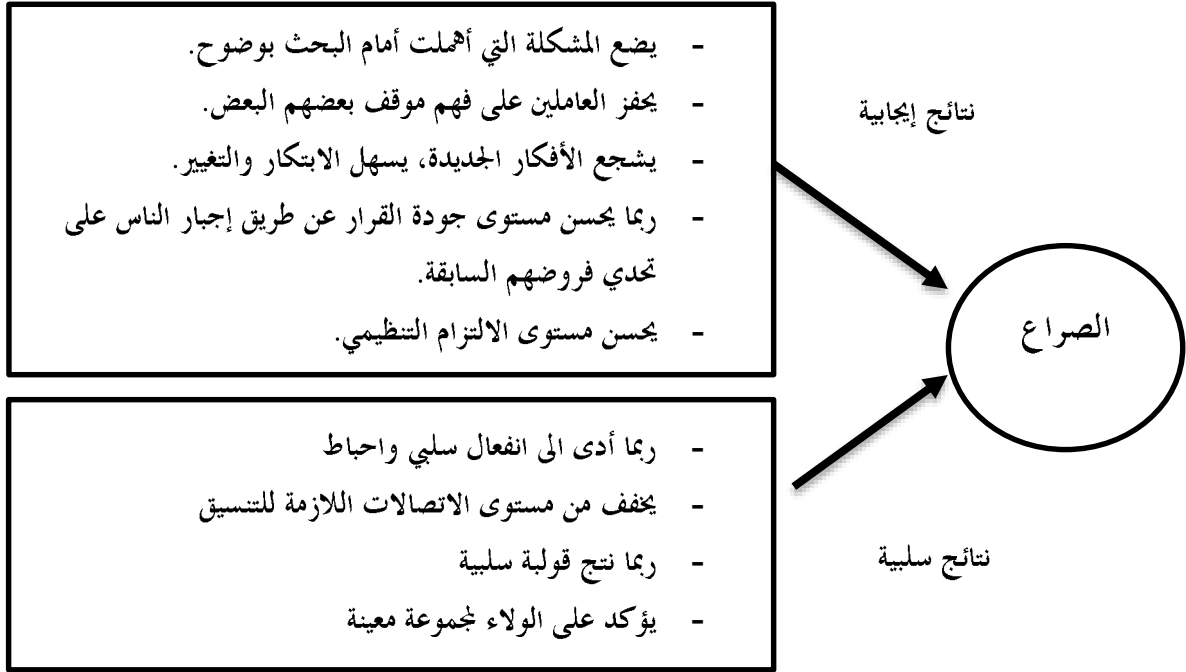
3. اهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.

4. حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل وكثيرا ما يؤدي ذلك الى القضاء على الجماعة.

5. أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين الجماعتين هو صراع النصر والهزيمة وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة الى تحقيق النصر فيه في معركة لا يخرج منها الا فائز واحد ولذلك تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام. (محمود، 2003: 122)

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي، إنه يحضر للأذهان صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر. أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، ففي حالات يؤدي إلى آثار إيجابية وحالات أخرى سلبية والشكل التالي:

الشكل (05) تلخيص الآثار الإيجابية والسلبية للصراع



المصدر: (رفاعي و بسبوني، 2004: 482)

فمن خلال الشكل أعلاه يلخص لنا أن مخرجات الصراع يظهر في شكلين الإيجابي والسلبي فالجانب الإيجابي منه هو تحفيزي ضروري للتطور وتحسين الذات، أما السلبي منه فهو محبط وهدام يجب تجنبه كسلوك.

4.3.2. الفرق بين الصراع البناء والصراع الهدام:

للصراع صورتان أحدهما حسنة والأخرى سيئة. فالصورة الحسنة والطيبة (أي البناءة) تعتمد على الاختلاف والاحتكاك يولد الطاقة. وأن المناظرات تولد أفكار جديدة ولكن «إذا زاد الشيء عن حده انقلب الى ضده». وبنات الصراع مؤلماً ومفسداً ومؤدياً للخسارة (أي أنه هدام ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام. (ماهر، 2006: 15) فالصراعين (البناء-الهدام) لهما أثر على الإطار التنظيمي للمؤسسة وعمالها، فالصراع البناء (هو تأويل الإيجابي لمحدث الصراعات واحتوائها بصيغة جيدة وبالتالي الرفع من قيمة المنظمة والعامل معا أما الصراع الهدام هو يعكس تباين المصالح بين الأطراف المكونة للمنظمة وفشل في الأنظمة التسييرية لها أو عدم التشخيص الصحيح لها بالقول إن نوعية الصراع بناءاً كان

أو هدام أو بصيغة أخرى (مفيدا أو سلبيًا) هي مشروع اشتراكي بين الإدارة وأفراد العاملين وذلك لهم كل الإمكانية لتحويله لطريق إيجابي أو سلبي.

الجدول (01): يمثل جدول مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام.

الصراع الهدام	الصراع البناء
1-يؤدي الى الحقد والضغينة	1 -يولد أفكار جديدة
2-يفسد العلاقات الشخصية	2 - يوضح وجهات النظر المختلفة.
3-يبعد العاملين ويشتهم عن الأداء	3-هو بداية للتغيير والتطوير.
4-هو استنزاف لمجهود العاملين	4-هو وسيلة للتعلم والنضج.
5-يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم الشخصية وليس بمصلحة المنظمة.	5-يقضي على الرقابة والملل (كالملاح على الطعام).
6-يؤدي الى التوتر وضغوط العمل.	6-يساعد على معرفة وتقييم البدائل أمام اتخاذ القرار.
7-يؤدي الى الانتقام من الآخرين ومن العمل (وخسائر مادية فادحة).	7-يوطد أو اصر الصداقة وأحياناً (ما محبة بعد العداوة).
8-يؤدي الفشل في تحقيق الأهداف.	

المصدر: (ماهر، 2006: 16)

5.3.2. أشكال الصراع:

للصراع عدة أشكال وفقاً لحدته، وكذا المستوى الذي يدور فيه وإن الأفراد والجماعات تتحرك من أجل ضمان تقدم إيجابي في هذا الصراع، ولما كان الصراع لا يخرج عن الظواهر السلوكية فإنه يتميز بالحركية والتدرج المرحلي. (الصامت، 2009:

- وتميز شكلين رئيسيين للصراع في المنظمة التي يظهر فيها على عدة أشكال:

1.5.3.2. الأشكال الظاهرة للصراع:

1. الاضراب:

يمثل الاضراب الشكل السائد من طرف العاملين في عملية الصراع، ويقصد به التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن التمسك بمطالب معينة.

وتعتبر ظاهرة الاضراب داخل مواطن العمل ظاهرة مستمرة نتيجة تعارض المصالح، ويحدث غالباً بين الفئة العاملة والإدارة التي تعتبر مصدراً رئيسياً للصراع من أجل تحقيق أهداف معينة. (المسير ، 2004: 103)

2. الاحتجاج والتظاهر:

تعتبر هذه المرحلة نقلة نوعية في التعامل مع الطرف الثاني، حيث يصل الصراع الى أوج حدته، اذ يلجأ الطرف العازم على التغير بإرغام الطرف الأخر على الانصياع والرضوخ لمطالبه واجباره على حل الصراع الذي لا يكون إلا بتحقيق مطالب الجماعة التي قامت بالتظاهر والاحتجاج.

2.5.3.2. الأشكال الخفية للصراع:

1. التغيب:

تظهر هذه الحالة عند افتقاد الفرد العامل في ساحة العمل، بمعنى تسجيل غيابه عن العمل بغير عذر مبرر، وقد يكون مرد ذلك الى البيئة المنفرة التي أصبحت غير قادرة على اجتذاب الفرد العامل لعمله. ويعتبر هذا السلوك من الوسائل المعيرة عن عدم رضا الفرد في عمله

2. التخريب:

وهي سلوكيات سلبية مهما كان القصد من ورائها لا يلجأ إليها الفرد إلا في ذروة تدمره من الوضع، كأن يلحق الضرر بوسائل الإنتاج والاسراف والتبذير، التعمد في تعطيل العمل.

3. ترك العمل:

يعد أحد أساليب السلوكية التي يتبعها الفرد العامل والتي تنتهي عادة بترك العمل بترك بصفة نهائية، وهي النتيجة التي أفرزتها حالة عدم الرضا التام بسبب وجوده في بيئة متضررة تماما قد يكون سببها سوء التفاهم بين الفرد والإدارة. (سلطان، 2000:

(53

تعطي الأشكال المتنوعة للصراع صورا تقييمية لدرجة الصراع بين جماعات العمل وبالتالي يمكن القول ان أشكال الصراع هي بمثابة اختبار قياسي للطرف المتصارع للكشف عن دوافع الصراع لديه (كامنة كانت أو ظاهرة) كما أنها تحدد نفسها بطريقة سهلة وملاحظة.

5.3.2. العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي:

هو مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين من أهمها:

1. فيما يتعلق بالعوامل المادية:

- فرص الترقية
- توزيع الموارد
- توزيع السلطة
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

2. فيما يتعلق بالعلاقات الشخصية:

- متغيرات العمر
- سنوات الخبرة
- المستوى التعليمي
- محدودية المصادر
- عدم وجود نظام اتصال فعال

- اختلاف الادراك
- الاختلافات الفردية
- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
- اختلاف الاتجاهات والقيم
- اختلاف المصالح. (عوض، 2008: 264-265)

يتبين أن العوامل المساعدة لنشوء الصراع التنظيمي محددة في نقاط معينة وهذا الاختلاف يطرح سؤال التعميم بين العامل التنظيمي والعامل الشخصي أو بما يقال إن يتم دمجها كما يحدث أيضا توفر واحد منهما وماذا ما يحدد أنواع الصراعات والاتجاهات وطرق التعامل معها.

4.2. تسيير الصراع التنظيمي:

هناك أكثر من استراتيجية أو أسلوب لتسوية الصراعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية "المثلى"، فلكل منها مزايا وسلبيات وتحكمها متغيرات الموقف الحالية ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي صراع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها إلا إذا كان الصراع مستفحلا وفي غاية الخطورة فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات بل يتطلب معالجة سريعة.

1.4.2. العوامل المساعدة في تسيير الصراع:

عندما يصح الصراع تهديدا صارخا يحول دواما استقرار المنظمة يصبح من الضروري التحرك لتوقيفه أو التخفيف منه، وذلك من خلال الاعتماد على بعض العوامل المساعدة:

- الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه، وهذا طبيعي نتيجة الاختلافات من الأفراد أنفسهم.
- تقبل الصراع كواقع يمكن حدوثه، مع ضرورة مناقشته بصراحة وفقا لضرورة احترام آراء الآخرين.
- تمكين العاملين من ابداء آراءهم، وذلك للتقليل من حجم المكبوتات المولدة للتوترات. (سرا، 2019: 527)

تعمل المبادرات الإدارية في المنظمة ايزاء عملية تسيير الصراع على تسهيل الأنماط التواصلية بين الفرد العامل وادارته المسؤولة لفك الصراع القائم بينهما وهذا بناء على توطيد الثقة بين المنظمة وعاملها، فالعامل الأول المساعد في إدارة الصراع هو مرونة الاتصال بين الجهات المتصارعة.

5.2. استراتيجيات تسيير الصراع:

في الوقت الذي لا يمكن القول فيه أن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع أكد المفكرين والكتاب والمهتمين على ضرورة استخدام الطريقة أو الاستراتيجية الأنسب والتي تتلاءم مع المنظمة او المؤسسة، أي أن ما يناسب المنظمة (X) لا يناسب المنظمة (Y) والتي تعمل في نفس المجال.

• ومن استراتيجيات إدارة الصراع ما يأتي:

1. استراتيجية (مارج وسايمين 1956):

أكد على استخدام الأسلوب العلمي في حل الصراع، والإقناع، والتفاوض، والسياسة (محاولة زيادة قوة الطرف المقابل).

2. استراتيجية (ليتر 1965):

أكد على استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة، ومساعدة الأفراد في التغلب على صراعاتهم الداخلية أو الخارجية عن طريق تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين، وتعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3. استراتيجية (كاتز وكان 1966):

وتشمل تحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة باستخدام المهارة في العلاقات، وإيجاد جهة إدارية مسؤولة لمعالجة الصراع وإدارته، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4. استراتيجية (هودج وأنتوني 1979):

وتكمن في استخدام القوة أو الأسلوب العلمي أو كليهما في حسم الصراع، وتلطيف الصراع، والتجنب أو الانسحاب من الموقف، والتوفيق بين الأطراف المتعارضة أو المجاهدة.

5. واقتراح (بيكر وزملاؤه 1977):

ثلاث استراتيجيات تعكس كل من وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع. (عوض، 2008: 276)

• ولتسيير الصراع بين الفرد أو الجماعات داخل التنظيم أساليب واستراتيجيات مختلفة منها:

- التعاون

- التنافس

- التجنب

• تطرح هذه المقترحات الاستراتيجية تطورا كرونولوجيا علميا في معالجة الصراع التنظيمي بداية من التحريب العلمي البحث مرورا للقراءة الذاتية في فك الأوضاع المؤدية للصراع الى الوقوف على الاتصال الجيد بين الأطراف المتصارعة، بلوغا لتنوع الأليات المعتمدة والموافقة لكل المواقف المطلوبة الى تحديد معين لأنماط الاستراتيجية المستخدمة لحل الصراع فيما يصوغ ادراكات قياسية محكمة لتناول كل نوع من الصراعات على حدة.

6.2. تسيير الصراع من خلال الوظائف: (سرار، 2019: 528-529)

ترتكز الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف الى ضمان وصول الأفراد الى أنماط السلوك المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة، وتضم هذه الإدارة نفس الوظائف التقليدية لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

1. تخطيط الصراع:

يعرف التخطيط بأنه "تصور للمستقبل حيث ينطوي التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلاله مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج، ووضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والاجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

يعمل التخطيط على ادراك المستقبل، هذا الادراك الذي يمكن من التنبؤ بأشكال الصراعات قبل حدوثها وذلك من خلال تدليل كل أنواع التصادمات. ليس المقصود من التخطيط هو إدارة الصراع بالسيطرة عليه أو ازالته نهائيا و إنما احتواءه

لتوجيهه نحو الأهداف ، و ذلك بتحديد المهام والواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية معينة ؛ من المجالات التي يشملها العمل و العلاقات مع الأفراد و مجموعة الاخرين ،جنبا الى تحديد البرامج و السياسات التي يلزم اتباعها لمواجهة حالات الصراع التي ترتفع فيها عن الحد المرغوب.

- تخطيط الصراع هو القاعدة الأساسية لإدارة المنظمة للتطلع على النقاط المهمة المؤدية اليه أو الناتجة عنه، فهذا التخطيط هو تقنية فكرية نموذجية ذات أهداف مباشرة للمنظمة يسعى للتقليل من حدوث الصراع أو استخدام رواتبه في الاعلاء من قدرات التنظيمية للجهاز الإداري للمنظمة. وبالتالي التخطيط للصراع هو عملية إيجابية في كل حدودها.

2. تنظيم الصراع:

يتلخص تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات المتواجدة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة لتحقيق مستوى الصراع البناء والمهادف الى تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير في الصراع، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات لها، سواءا كانوا قيادين أو أفرادا عاديين.

الهيكل التنظيمي هو من المجالات المرنة التي تأخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات ويتفاعل مع جميع متغيرات إدارة الصراع فهو يعكس حقيقة طبيعة الأنشطة، وذلك بتحديد تمحيصي لعلاقات السلطة وجماعات الأفراد والوحدات داخل المنظمة. يعنى بالمرونة هنا الاعتراف الضمني لهذا الصراع.

فإعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته أصبح يقر بالأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات في أولها التنظيم الغير الرسمي، الذي أصبح تجاهله لا يخدم المنظمة بطبعه أنه أحد مكونات ثقافة المنظمة التي يتوجب العمل به كمكون رئيسي ولا يمكن اختزاله في أي تنظيم، بحيث يمكن اعتماد مخرجاته للحد من الصراعات من خلال تسخير أفراده وتفكير قادته لدمجهم في التنظيمات الرسمية.

- تضبط هيكله الصراعات التنظيمية أوجها معينة في تحديد دقيق لكل التبادلات العلائقية ومن ثم تعيين الأفراد العمل المساعدين في الوقوف على طبيعة الصراع. تعتبر الهيكله التنظيمية البوابة الرئيسية لتخطيط الصراع فهي تتماشى مع القيادة الجيدة للمنظمة.

3. توجيه الصراع:

يعود تحقيق الأهداف في المنظمات الى التعديل الحقيقي لجميع السلوكيات السلبية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التوجيه والذي يتمثل عموماً في العملية الاتصالية المتواصلة بين المسؤولين والأفراد حيث أن مجالات الصراع تختزل بفعل هذا التقارب. تتطلب إعادة الصراع الى مساره تزويد مختلف القيادات والأفراد بالبيانات التي تساهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، والتي تتركز على متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة وتقديم لأفراد المنظمة المعلومات المتجددة حول الصراع.

- يولد حسن التواصل في المنظمات الى التوجيه السليم للصراع، ويحدث ذلك من خلال المتابعة المستمرة لمعلومات التنظيمية ورصدها دون تأخر لإعطائها طرق تعديلية تلغي ظهور أشكال أخرى من الصراعات، توجيه الصراع هو النضوج في التخطيط وفي إعادة الهيكلة، أي كلما كان التوجيه صحيحاً كلما عكس ذلك جودة الانسجام التفاعلي التنظيمي بين أفراد العاملين وإدارة المنظمة.

4. الرقابة على الصراع:

هي الإجراءات التي تقوم بقياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للأفراد للتأكد من تحقيق أهداف المشروع والتأكد من الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فهي تهدف الى التأكد من السير المطلوب للأداء الفعلي ولا يتم إلا من خلال عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، وأن هذه الخطوات تسيير وفق لكم المعايير التي من خلالها تتم متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وان عملية قياس الأداء هي المحدد لمدى الانحرافات التي يجب تصحيحها.

- الرقابة على الصراع هي عملية تقييمية للمراحل (التخطيط-التنظيم-التوجيه)، وبالتالي هنا للرقابة دور في متابعة الأداء والآثار المترتبة عليه والتدخل عند الحاجة المطلوبة، كما يقدم الاعتماد الموزون عليها نتائج مفيدة للمنظمة وعكسه يؤدي الى ظهور صراع. وهنا يجزم أنها القياس الصريح يختصر المراحل الطولية لتشخيص الصراع والتقاطه من بداياته، فإدارة الصراع من خلال الوظائف هو مهمة تسلسلية ثابتة في خطواتها ودائم الاعتماد على بعضها البعض.

7.2. أساليب تسيير الصراع التنظيمي:

أولاً: معالجة الصراع الفردي:

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر.
- بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات وقيادتها نحو المصلحة المشتركة
- محاولة التوفيق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.
- تفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانات.
- من مقومات إدارة الصراع التنظيمي إدارته فردياً فكل صراع أساسه فردي ويتم تعميمه فإذا تمت معالجته بشكل فردي فإنه يدل على من عرقلته ويعزز القيمة الذاتية للفرد العامل اتجاه نفسه ودوره في المنظمة، ويدرك الفرق بين الاختلافات ويسند لها للظروف الممكنة المتوفرة للقضاء عليه أي أن معالجة الصراع الإداري هو الوعي الذاتي للفرد العامل في الإطار التنظيمي أو مؤسسة عمله.

ثانياً: التعامل مع الصراع الجماعي:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبت روح التضحية بين المنسويين للتنظيم
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقات بين الموظفين والإدارة
- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها وتحقيق الهدف المشترك
- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتماداً على عامل الزمن (حل وقي)
- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر أطراف النزاع والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسط.

- إدارة الصراعات الجماعية تألف روح الجماعة، ولكي تلتزم الجماعة بضوابط حل الصراع يلزم تحقيق سلسلة من الإجراءات والأساليب الجماعية للصعود بالصراع من الدرجة السلبية الى إعادة مداومة الاستقرار الوظيفي بين الجماعة وبالتالي يمكن حصر أساليب إدارة الصراع الجماعات في سلامة التواصلية فيما بينهم.

ثالثا: حل الصراع التنظيمي:

- بناء ثقة: إزالة توتر، تخفيف حدة الصراع
 - توسيع نطاق الاشراف الخضوع لرأس واحد قد يسهل عملية التنسيق.
 - توسيع علاقات العمل ووضع الضوابط
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات (توصيف الوظائف)
 - توضيح أساليب إجراءات العمل
 - عدم المبالغة في منح الصلاحيات
 - التركيز على الجانب العلاقات الإنسانية.
- آثار حل الصراع التنظيمي هي دعامة لسيرورة مثالية في تسيير الصراعات المختلفة في الشدة والظهور، أيضا لها دور رئيسي في استنتاج طرق بديلة للكشف عن الصراعات والتغلب عليها استراتيجيا بالشكل الفردي أو الجماعي المهم أنها تبلغ مصلحة المنظمة والعامل معا، التوجه لحل الصراع التنظيمي هو اعتراف بوجود بنشاط تنظيمي بالمؤسسة (كامنا او ظاهرا كان) فقط بصياغته في مدركات مجدية لنفع المنظمة باحتوائه الصحيح والسليم.

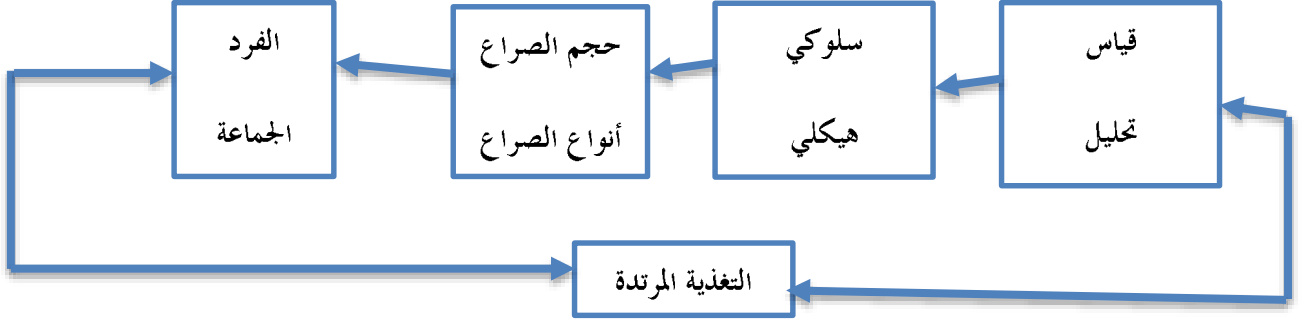
رابعا: أساليب عامة لتسيير الصراع:

- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصدره
- التركيز على الأسباب الحقيقية، وليس الشخصية.
- إدخال طرف ثالث محايد.
- اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.
- تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والإيضاح.

- التوافق والتنازلات. (عوض، 2008: 280)

تختلف الأساليب المتبعة لحل الصراع باختلاف الصراع التنظيمي الحادث، ما يفسر نوعية أساليب تسيير الصراع التنظيمي وتشمله في مراحلها المختلفة.

الشكل (06) نموذج لتسيير الصراعات التنظيمية



المصدر: (الصيرفي، 2007: 387)

- فمن خلال الشكل (06) نلاحظ أن وسائل تسيير الصراع تختلف باختلاف مستويات الصراع وذلك على النحو التالي:

1. تسيير الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلي:

أ. السموم (الأهداف العليا):

ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلا العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يتحول هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الاهتمام في العمل وإتقانه.

- أسلوب السموم هو أسلوب التعالي عن الطاقات السلبية وتحويلها إلى الإيجابية بتكفيها مع الظواهر المفيدة في المستقبل القريب، أيضا يعتبر أسلوب السموم في حد ذاته واقع تشخيصي وعلاجي.

ب. التعويض:

فالشخص الذي قد يصاب في قصور في بعض مهاراته قد يعرض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر.

- هنا يجدر القول إن استراتيجية التعويض مناسبة في تكيف الفرد مع المواقف الصراعية بتعويض العوز المدرك عنده بتعزيزه بمراتب أخرى تعود عليه بالفائدة ذاتيا ووظيفيا وبالتالي القضاء التدريجي على الصراع الموجود.

ج. الانسحاب:

ويعني تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علما بأن هذا الانسحاب قد يؤدي الى زيادة حدة الصراع، حيث يصيب الفرد بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

عند احتكام الصراع لأبعد درجاته يلجأ أطرافه الى الانسحاب، وهذا ما يصوغ في مضمونه تجربة أخرى للطرف المتصارع تدعوه لإعادة نمذجة ذاتية لكي يتجاوز المرحلة الصراعية، فأسلوب الانسحابي هو أداة علاجية مؤقتة واستمرارها تعود مصدرا له وأيضا ممارسة استراتيجية الانسحاب في الوسط التنظيمي يفرج عن طلب واضح لإعادة تنظيم وهيكله الوظائف بالمنظمة وبالتالي إعادة تخطيط إدارة الصراع التنظيمي، الانسحاب هو تعبير تفسيري للعديد من مكامن التنظيمية وراء الصراع وطريقة فكه.

ويعني أن يتصنع الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه.

د. الإسقاط:

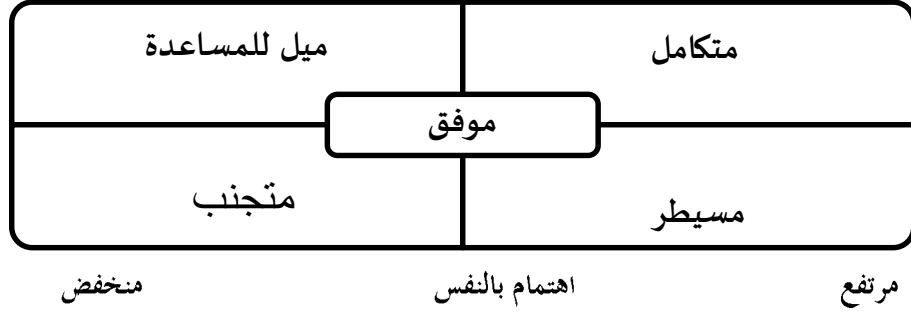
ويعني التخلص من الشعور بالذنب والفتنل بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا

بشخص آخر (المحمدي، 2021: 143)

الاعتماد على الإسقاط في الوسط التنظيمي موجودا بين الأطراف الغير المناسبة لوظائفها، هنا يكشف ظهور الإسقاط بين جماعات العمل الى اتجاه المنظمة لإعادة هيكلة تنظيمية ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب لإلغاء قضية الصراع القائم عن هذا الإسقاط، لأن آلية الإسقاط هي حل ذاتي ويضر بالأخرين ويواصل في العملية الصراعية إذا لم يتم ادراكه بالشكل الصحيح. أي أنه أسلوب علاجي وتشخيصي بأن واحد.

2. تسيير الصراع بين الأفراد:

الشكل (07) نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد.



المصدر: (الصيرفي، 2007: 391)

- فمن خلال الشكل (07) سنفسر كل أسلوب:

أ. المتكامل "المواجهة":

تعني هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني الاعتراف الصريح بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختبار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولاً من جميع الأطراف ورغم أن المواجهة هي من أفضل الوسائل التي تستخدم لتناول القضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تمنع استخدامها مثل:

- متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة
- شعور المدير بأن دوره الإشرافي لا يسمح له بالدخول في مواجهة مع المرؤوس.
- معايير الجماعة "مثل المشاركة في المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو الآخرين.
- فعالية استراتيجية المواجهة في فك الصراع تتطلب شروط تنازلية بين الأطراف المتواجحة، فالمواجهة تعمل على إزالة حدود الاستجابة التنظيمية وطرح الأفكار وعرضها على الطرف الآخر ومحاولة إيجاد لها حل توافقي يخدم المصلحة الكلية، فهي أسلوب نفعي بشكل كبير لكنه غير معتمد بالشكل الكافي بين الأطراف المتصارعة لبعض من الأسباب المانعة ومنها الحدود الهرمية في المنظمة.

ب. المسيطر " الإيجابار ":

في هذي الحالة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ويتم اللجوء الى أسلوب التهديد والنتيجة تكون في صالح واحد

من أطراف الصراع ويلجأ لهذا الأسلوب في هذه الحالات:

- وجود حالات طارئة لاتخاذ قرارات سريعة
 - محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما او احتياج هذا الطرف الى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.
 - اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورية لبقاء ونمو المشروع.
- يراعي أسلوب السيطرة مصلحة المنظمة بشكل أكبر من المصلحة الخاصة بالأطراف العاملة وهنا يتقلص الدور التواصلي وترتفع حدة الصراع وربما يبلغ الأمر لتكبد خسارات جراء الاستناد الكثير له، لكنه تدخله الاضطراري له مفاد وقي، لهذا يتوجب على أطراف الصراع إدراك أن أسلوب السيطرة هو نمط مؤقت في فعاليته الإيجابية.
- المتجنب "التجنب":

وفي هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدي

ذلك الأسلوب الى احداث تأثير سلبي غير أنه يكون مفيد في الحالات التالية:

- حجم المشكلة ضئيل لا يحتاج لوقت وجهد لمواجهة الصراع.
- أن تكون قوة المدير أقل من الأطراف الأخرى فلا يستطيع إحداث تغيير.
- يوجد أفراد أخرى قادرين على حل الصراع أفضل من المدير.

- الوصول لأسلوب التجنب يرمز لهشاشة النظام الإداري (ربما هو قصد تقيمي إلا أن التجنب يحمل في طياته الكثير من الظواهر الصراعية) بدلا من علاجها، فهو أيضا كالانسحاب تماما هو مؤقت وان طال أمدته بين جماعات العمل فهو يؤدي الى أشكال صراعية. هنا يركز على عملية دوران العمل في حالة بروز الية التجنب في المنظمة للتخفيف منه ومعالجة آثاره وانتفاع بإيجابياته.

د. الميل للمساعدة "التهدئة":

- يكون هنا اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير للآخرين ومن ثم يمكن اللجوء الى التهدئة، وسيلازم ذلك الأسلوب من المدير ان يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة في سبيل الاهتمام بأطراف الصراع.
- الميل الى استراتيجية التهدئة هو رغبة صريحة في الحفاظ على وحدات الوظيفة والثقة بإمكانياتها والرجوع الى التعامل الجيد مع الظروف الصراعية وفكها استراتيجيا بأقل الخسائر، وهذا يرمز لقيادة محكمة في المنظمة، في سمة واضحة للقائد الممتاز في التكفل بالصراعات القائمة بمنظّمته.

هـ. الموقف "الحل الوسط":

- هنا يكون الاهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ويمكن اللجوء الى الحل الوسط وهو تخلي كلا الطرفين عن شيء او مكاسب معينة للوصول الى قرار مقبول ويفيد هذا الأسلوب عندما يكون كلا طرفي الصراع متساوون في القوة. (الصيرفي، 2007:

391)

- يعبر الحل الوسط(التسوية) بتفاهم الطرفين المتصارعين على الأهداف مشتركة في ايجابيتها، لذا يتخلى عن عضويته في الصراع ويتبنى طريق التوافق والحل الوسط وهذا يشمل قوة صريحة للطرفين وبالتالي ركيزتان مهمتان في التنسيق الوظيفي وهذا ما يسهل التوافق بينهما.

- ويترتب على الصراع أربع نتائج متميزة تبعا لأسلوب أو استراتيجية حل الصراع التي يتبعها أطرافه، وموضحة كما يلي:

الجدول (02): نتائج استراتيجيات حل الصراع.

النتيجة المحتملة	استراتيجية حل الصراع
رابح - رابح	المواجهة/التكامل
خاسر - خاسر	التجنب /الهروب، والمساومة
خاسر - رابح	التهدة
رابح - خاسر	الارغام /الاجبار

المصدر: (الصيرفي، 2007: 391)

ان كلا من الأساليب السابقة يمكن أن يكون فعالا للغرض المراد تحقيقه. ولكن الدراسات تشير إلى أن استراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.

- حتمية النتائج المحتملة عن الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي، تزيد من وجود أو يتم استبداله بما يسمى الدوران الاستراتيجي وهذا لتفادي مبدأ الخسارة والسعي نحو الربح، ويميز أن هناك استراتيجيات لفك الصراع وتشخيصية في حد ذاتها في نتائجها السلبية أما المرعبة فهي علاجية بحتة، وكل هذا يعود للتخطيط الجيد للصراع.

1.7.2. استراتيجيات LUTHANS لتسوية الصراع:

فيصنف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

1. استراتيجية خاسر-خاسر (الأطراف الصراع كلها خاسرة):

وهناك عدة أشكال لهذه الاستراتيجية ومنها:

- المساومة أو اتخاذ موقف وسط.
- رشوة أحد الطرفين.
- اللجوء إلى طرف ثالث محكم.
- لجوء للأئظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

2. استراتيجية رابح - خاسر:

وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكالها: علاقة الرئيس - بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي - الاستشاري، علاقات الاتحاد - الإدارة.

3. استراتيجية رابح - رابح:

وهي الأفضل والأكثر قبولاً وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلا من الكسب. (ماهر، 2006: 40)

- تعبر الاستراتيجيات الثلاثة في مجملها عن طبيعة العلاقة السائدة في المنظمة، فمثلا القصد الأول (خاسر - خاسر) يعكس نظام اسقاطي وعدم تحمل مسؤولية تحسين ظروف الصراعية واللامبالاة بتطور الصراع بين جماعات العمل، أما الثاني (رابح - خاسر) وهنا تحقيق الذات على حساب الطرف الثاني وهذا يميل بالمنظمة الى نشوب صراعات أخرى مختلفة الأشكال، أما النموذج الثالث (رابح - رابح) هنا هو حل توفيقى ثابت بين الأطراف المتصارعة وهو عامل مساعد للرفي بالصراع من السلب الى الحلول المثمرة على الطرفين المتصارعين. (يمكنها أن تكون تسلسلية عند القائد الناجح ومنفصلة عند الآخرين).

2.7.2. تسعة أساليب لحل الصراع:

1. التجنب:

يلجأ إليها الفرد للمحافظة على التجانس والهدوء السلمي للاختلافات الموجودة في مكان العمل، و محاولة منع تفشي الشعور بالغضب و الإحباط و هنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير الثوري و إعادة النظر في الأمور. (بولهواش و طعم الله ، 2020: 107-108)

● يمكنك ان تتبع هذه الطريقة في الأحوال التالية:

- ان كنت ترغب في تجميد الموقف.
 - ان كان الزمن كفيلا لحل المشكلة.
 - ان كنت تود ان تنسي الصراع، أو تتناسى الموقف.
 - ان كان عدم الحل هو أفضل من الحل.
 - ان كان الوضع الراهن أحسن من في وضع آخر.
 - ان كانت محاولة الحل ستجرح أحد الطرفين.
 - إن المشكلة يمكن أن تحل نهائيا.
- و اذا رأيت المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أن الفرد يهرب من حل الصراع، و ان هذا هو النمط العام لشخصية الفرد، فان كثير من الأمور لن تحل، بل سيؤدي ذلك الى تفاقم الأمور بالمنظمة، و هنا يفيد الآتي:
- تدريب الفرد على الخزم.
 - تدخل الإدارة الأعلى يفرض حل.
 - مساعدة المدير الأعلى للفرد وتشجيعه على حل المشاكل.
- اعتماد أسلوب التجنب في إدارة الصراع هو أداة الزامية للتكفل بآثار الصراع ومحاولة الانتصار عليها نافية أصول الصراع و كيفية هيمنته على المنظمة والأطراف المتصارعة، هنا يرجح الأمر الى الناحية الإيجابية له، وله طرف آخر سلبي

في حالة استمرار استناده بالشكل الكبير يصبح أكثر ضررا على المنظمة والأطراف المكونة لها بحيث يتطلب توجيهها آخر لتعديله، يقيس التجنب فاعلية التنظيم الإداري في الصراع في رسميته أو غير رسميته.

2. التساهل / التكيف :

ما زال الفرد في هذا الموقف الجديد متخاذلا ولا يود المطالبة بحقه، وبأخذ الجانب الدفاعي في المطالبة بحقه هذا في جانب، وفي جانب آخر نرى الفرد قد انتقل من عدم التعاون الى تعاون متوسط. ورغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع طرف النزاع الاخر، ويؤدي هذا المقدار المتوسط من التعاون (بالرغم من التخاذل) الى انفراجه نسبية في الموقف حيث نجد الفرد يقبل الحل من الطرف الاخر (وليس حله هو لأنه متخاذل)، وهذا القبول هو نوع من التساهل في الحق، والتساهل مع الطرف الاخر في إمكانية التعاون للوصول الى حل.

- ويمكن للفرد أن يلجأ الى التساهل في الأحوال التالية:
 - ان كان الفرد يود انهاء الصراع حتى ولو على حق.
 - ان كان مزيد من التعاون مؤلما للفرد.
 - ان كان الطرف الاخر قادرا على الضغط.
 - ان كان الطرف الاخر ذا نفوذ على الفرد.
 - ان كان الفرد متسامحا في حقة أكثر مما يلزم.
- التكيف يعكس نموذجا ذاتي الطرح في التعامل مع الصراع، فالفرد المتكيف مع الصراع له أهداف اشتراكية تسوق الصراع الى احداثيات تعاونية للحصول على التكافؤ التوفيقي وبالتالي فك النزاع القائم، التساهل (التكيف) هو توقع التزامي بين الأطراف المتصارعة في ظل كل مراحل الصراع وأيضا أسلوب علاجي متميز يرفع من مستوى التخطيط الإداري ويساعد على توجيهه الجيد وبالتالي المقصود منه تغيير أهداف الصراع وليس القضاء عليها بالشكل النهائي. (يمكن القول انه من الدوافع الآتية لبلوغ الترقية وتفادي النقل).

3. الاستسلام:

إذا كان الفرد مازال متخاذلاً وغير مطالب ويأخذ الجانب الدفاعي عن حقه هذا في جانب، وفي جانب آخر، يعبر الفرد عن أعلى درجات التعاون وذلك من خلال رغبته في التنسيق مع الطرف الآخر ويبدى استعدادا عالي جدا للاتصال وتبادل الآراء والمعلومات والمشاعر فإن النتيجة هي الاستسلام. فتصور عزيزي القارئ فردا يود التعاون ولكنه متخاذل في حقه فبالطبع فإن الفرد سيستسلم للطرف الآخر وذلك عند أول بادره للضغط من جانب الطرف الآخر. ويعتبر الاستسلام درجة أعلى في طريق التساهل والتكيف (كما في الطريقة السابقة).

● فهو إذن نوع من التساهل ولكن بدرجة اشد. ويلجأ الفرد إلى الاستسلام في الظروف التالية:

- فاض الكيل بالفرد مما يعانیه من الصراع. تعب وسأم الفرد من الموقف الحالي.
- لا بد من وجود طريقة ووضع أفضل من الوضع الحالي.
- الطرف الخصم أقوى بكثير ويمارس ضغوط على الفرد
- شخصية الفرد متخاذلة ومتقبله الضغوط الآخرين. (ماهر، 2006: 44)

● أسلوب الاستسلام هو مماثل لأسلوب التكيف (التساهل) في مضمونه إلا أنه يفوقه درجة في الاستغناء عن المصلحة الذاتية، التنازل أو الاستسلام هو طريق يسعى إليه عند غياب سبل الطريجة للتبادل التعاوني بين جماعات العمل، فيتوجب أو يفرض وجوده لتلقي نوعا من الهدنة من الصراع. هو الية تركيبية لنوع من حياة تنظيمية أخرى، (الفرد العامل المستسلم لا يقصي إمكانية إعادة احياء صراعاته ومعالجتها مرة ثانية) هذا من جهة بمعنى أنه أيضا هو مؤقت وليس دائما وان كان مخالف لغيره من الاستراتيجيات المؤقتة الداعمة لحدوث الصراع وانما في حالة استمراره يحدث نوع من الهدوء التنظيمي المستحب عند القائد-الغير اليقظ - ولهذا الإدارة الفاعلة تؤثر جليا على نظمها الإدارية للصراعات إيجابيا والعكس صحيح.

4. المنافسة:

حينما يكون الفرد حازما في المطالبة بحقه، وهو واضح مطلبه، هذا في الجانب وفي جانب اخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون وييدي درجة من التفاهم أو التنسيق أو التبادل المعلومات والرأي، هذا يود الفرد أن يأخذ حقه بيده منفردا، ويكون الامر متروكا لأسلوب المنافسة والتحدي. ويتحمل الفرد هنا عواقب المنافسة والتحدي سواء أدت الى الكسب او الخسارة. ويعتمد الامر هنا على الطرف الآخر. فالفرد الأول لديه جولة المنافسة إذا كان الآخر في المنافسة متعاوننا او متساهلا اما إذا كان الطرف الآخر في الصراع ذا نزعة هجوميه وتسليطيه فإنه من المتوقع تستمر المنافسة.

● وقد يؤدي الأمر إلى مالا يحمد عقباه. ويلجأ الفرد إلى المنافسة والتحدي في الظروف التالية:

- لدى الفرد قضية عادلة يدافع عنها.
- الفرد يفهم الطرف الآخر في الصراع.
- لدى الفرد أفكار مبتكرة تساعده على المنافسة.
- الفرد حازم وواضح في المطالبة بحقه.
- الفرد يشعر بأنه في موقف أفضل من الخصم.

● يدعم أسلوب المنافسة السمعة الذاتية الوظيفية للفرد العامل، فتصدي للصراع بالمنافسة يكون له نطاقين أوله تحفيزي وداعم واجر هدام ومضر وهذان المصطلحان، فمهما كانت ممارسة التنافس بين جماعات العمل فانه يأتي مقرونا بدلالات تشخيصية في محتواه الإيجابي كان أو سلبي، وكلما استغرق وقتنا طويلا كلما زاد من إمكانية التغلب على الصراع واحتوائه وكلما كان وجيزا كان له أثر سلبي على الجماعة العاملة وهنا ينظر أن أثره فردي أكثر مما هو جماعي.

5. التسوية والحل الوسط :

حينما يكون الفرد واضحاً في أية في المطالبة بحقه، بالإضافة إلى وضع متوسط في التعاون والرغبة في فك الاشتراك والاستعداد للتنسيق وتبادل الرأي والمعلومات، فإن هذا الفرد يميل إلى نهج طريقة التسوية والحلول الوسط. والتسوية والحلول الوسط تعني في طابعها التركيز على نقاط الاتفاق حيث يحاول الفرد أن يجد نقاط مشتركة ونتائج مشتركة بينه وبين الطرف الآخر في الصراع، وعليه فإن الأمر كله هو عبارة عن تلطيف الجو بين الفرد والطرف الآخر، ويسعى الفرد أن يقابل الطرف الآخر في منتصف الطريق، وفي أرضية مشتركة أو ربما محايدة منعا لإثارة الجو والخلافات والصراعات، وإنما يتم ذلك استناداً على نقاط مشتركة أو موضوعات لكل منهما مكسب وليس خسارة.

- ويميل الفرد إلى التسوية والحلول الوسط في الظروف التالية:
 - حينما يكون الفرد في نفس قوة ومركز الطرف الآخر تقريباً.
 - حينما يجد الفرد أن الطرف الآخر مستعد للتفاهم.
 - حينما يكون هناك اتفاق على بنود معينة.
 - حينما لا يود الطرفان أن يحتدم الصراع (على الأقل وفي الراهن).
 - حينما يشعر الطرفان بوجود أرضية مشتركة.
 - حينما يرغب الفرد (وربما الطرف الآخر) في تلطيف الجو.
 - حينما تكون التسوية والحل الوسط خطوة إلى حل جذري.
- أسلوب التسوية هو أسلوب تقديمي للصراع المعالج، بمعنى هناك أطراف متصارعة عملت على تقديم أهمية للصراع و أفرجت على تفاهم تنسيقي بينهم للتخلص منه و مساندة العملية التنظيمية الوظيفية، فالتسوية هي نموذج هيكلي في مضمونه تعيد تركيبية البيئة التنظيمية بالشكل التدريجي تحت ظروف عملية متناغمة بين الأطراف المتصارعة و الأكثر صراعا على حد سواء بغية الوصول لحل توافقي مهم و مناسب لكلا الطرفين بالتالي التسوية لا تدعو إلى إعادة احياء الصراع و إنما تفك آثاره و تغير أهدافه الرسمية و الغير الرسمية و تووؤها لمراكز مشتركة و تعبير دلالي إيجابي .

6. وضع اهداف مشتركة:

حينما يرغب الفرد في التعاون بدرجة عالية ويبدى استعدادا كبيرا للتنسيق وتبادل الرأي والاتصال في جانب، وفي حسب آخر يكون الفرد حازما وواضحا في طلباته ويسند بقوة ويسند منطقي لحقوقه فإن الفرد في هذه الظروف، يميل الى وضع اهداف مشتركة أمام الطرف الآخر في الصراع، وحيث أن الطرفين متفقان على هذا الهدف فانه من الممكن التوصل إلى سبل كثيرة للتعاون وحل الصراع. وخذ على سبيل المثال حينما تتصارع نقابة العمال (التي تود زيادة دخل العمال) مع ادارة الشركة (التي تود زيادة الإنتاج)، يبدو أن الهدفين متعارضان، ولكن إذا تم وضع هدف أسمى وأكبر ومشترك بين النقابة هنا يمكن أن زيادة الإنتاجية هي عبارة عن الهدف الرئيسي المشترك الذي وحد الطرفين. لزيادة الإنتاجية (مثل زيادة التدريب، ورفع مستوى الرقابة، وتحسين ظروف العمل) ويبدأ الطرفان في نسيان خلافاتهما والتركيز على عمليات التعاون والتنسيق لتحقيق الهدف المشترك. (ماهر، 2006: 48)

• ويميل الفرد إلى استخدام أسلوب الأهداف الرئيسية المشتركة في الظروف التالية:

- حينما تتساوي قوه ونفوذ الطرفان المتصارعان.
- حينما يخاف الفرد من رد الفعل الحاد من الطرف الآخر.
- حينما يرغب الفرد في التعاون مع الطرف الآخر.
- حينما يتخلى الفرد بقدره على توضيح طلباته وحقه للطرف الآخر.
- حينما يكون الطرفان قادرين على التفاهم والتفاوض.
- حينما يكون هناك اعتمادية لكل طرف على الطرف الآخر.

• يعطي أسلوب الأهداف الرئيسية المشتركة (التعاون) إلى ضم الصراع إلى الداخل و الاتحاد العملي لتسييره ،معنى الترابط

الهدفي بين جماعات العمل يؤدي إلى تدليل من حدة الصراع وصولا إلى الغائه ، فالتعاون الاستراتيجي هو نوع من المجاملة التنظيمية الجيدة ،(و قصد المجاملة هو مجازي المعنى ما يعنى به تحميل الظاهر من الصراع و تقبله في شروطه جميعها و التمكن من ضبطه بالاتجاه السهل و الإيجابي على كل الأطراف المتصارعة)، استخدامات هذا الأسلوب تطرح

تعقيدا تنظيميا واضحا بالمثل " السهل الممتنع" بالرغم من وضوح إيجابياته و سهولة اعتماده و تبنيه إلا أنه في السياق التنظيمي يلغي الكثير من الحركية التنظيمية بين المدراء و الاستشاريين و ينكشف هذا عند الأزمات المتتالية بحيث يصبح منعه من الاستمرار واجبا حرفيا و تظهر استراتيجيات أخرى بديلة له و هذا لا ينفي مفاده الجيد على الجانب العلائقي ، لكن له معقبات أخرى تحمل الكثير من المضامين التجريبية الأخرى التي تؤثر على طبيعة الوظائف و سيرها. والكل يأخذ من طرفه إجابة عما يريد بلوغه.

7. القوة والسيطرة:

يميل بعض الأفراد إلى فرض عضلاتهم على الآخرين واستخدام أسلوب القوة والسيطرة إذا كانت الظروف مهيأة لذلك ، ومن أهم هذه الظروف تميز الشخصية الفرد بالعدوانية والتسلط ، هذا بالإضافة إلى عدم استعداده مطلقا للتعاون و التفاهم ، وأنه غير راغب في تبادل الرأي و التنسيق ، هنا يميل الفرد الى التسلط على الآخرين واستخدام ما لديه من اسلحه ، ويعتبر هذا الموقف. (ماهر، 2006: 49) موقفا تقليديا في الإدارة حيث نجد بعض المديرين يستخدمون ما اوتى لهم من سلطة رسمية للهيمنة والسيطرة و التسلط على مرؤوسيههم، و يلاقون في هذا المضمار لأهم الأقوى رسميا.

● ويميل الفرد الى السيطرة والتسلط في ظل الظروف التالية:

- الفرد ذو سلطة رسمية أعلى من الاخرين.
- الفرد لديه موارد وإمكانيات يتحكم فيها.
- الآخرون أضعف في السلطة والمهارة والمعرفة والتعليم.
- الفرد لا يود التعاون والتنسيق مع الغير.
- الفرد ذو شخصية متسلطة في طبيعتها.

- أسلوب السلطة أو القوة هنا يعبر عن مجال التقاء قوتين متضادتين دافعتين لحدوث الصراع والاستمرار عليه، فهذا الأسلوب يفتقر الى سياسات التوجيهية لتصحيح مسار الصراع التنظيمي في سياقه الخاص قبل العام والتبادلي. له فائدة في بعض الازمات لكن في غالبته يؤثر سلبا على الحركية التنظيمية وعلى طبيعة العلاقات السائدة بين جماعات العمل (بالسيطرة تلغى روح التواصل وهذا الضعف التواصل يراكم الصراعات بين أطراف المكونة للمنظمة وبالتالي اما ركود في الجهات العاملة أو العمل تحت تأثير الرقابة الكاملة وهذا ما يؤدي الى صراعات حادة وصعبة التفسير ويجعل الصراعات دائمة النشاط والتكرار والذي يؤدي بدوره الى أعمال انقاصية من الحضور الوظيفي الصريح والصحيح.

8. التفاوض:

تستخدم هذه الطريقة حينما يكون لدى الفرد استعداد متوسط للتعاون، ولديه بعض الرغبة في التنسيق مع الطرف الآخر وتبادل الرأي والمعلومات، هذا بالإضافة إلى أن الفرد لديه نزعه للسيطرة والهيمنة، ويحاول الفرد ان يتعاون وينسق ويتبادل الرأي والمشورة والاتصال مع الطرف الآخر، ولكن بشكل هجومي وذلك لتحقيق مكاسب لنفسه، حتى ولو ضد مصلحة الطرف الآخر، وكمثال لذلك قد تحاول نقابة العمال بسبب قوتها وأسلوبها الثوري فرض طلباتها بشكل هجومي ، وربما استفزازي أحيانا ، على الإدارة العليا بالمنظمة ، وتدخل في سلسلة من التفاوض مع الإدارة العليا وفي محاولة منها لثني نزاع الإدارة العليا بالمنظمة ، تمارس النقابة شتى الضغوط مثل الاعتصام ، والإضراب والمظاهرات ، وربما التخريب لإجبار إدارة المنظمة على تقديم تنازلات والموافقة على طلبات النقابة .

- ويلجأ الفرد إلى استخدام أسلوب التفاوض في الظروف التالية:
- عندما يشعر الفرد ان لديه مهارات عالية في التفاوض والمناورة والمطالبة بالحق.
- عندما يشعر الفرد أن لديه حيل سياسية تؤثر على الطرف الآخر في النزاع.
- عندما يشعر الفرد أنه أقوى من الطرف الآخر.
- عندما يقدر الفرد على تنظيم نفسه أو جماعته في التفاوض أفضل من الطرف الآخر.

- عندما يشعر الفرد أن لديه مطالب سليمة وواضحة تستند على حقوق لا جدال فيها.
- حينما يشعر الفرد ان الطرف الآخر يعتمد عليه بشدة.
- حينما يشعر الطرفان بإمكانية التفاهم والتعاون والتنسيق. (ماهر، 2006: 51)

● التفاوض هو أسلوب تكميلي لدرجة الصراع المقام بطريقة أكثر حنكة، وهذا ما نصت عليه دواعي الالتزام به، التفاوض هو أرضية الطرف المتصارع للعرض أفكاره ومطالبه بشكل سلمي وقوي بذات الوقت، التفاوض يحل الصراعات حديثة النشأة أو ما يسمى ببدايات ظهور الصراع فهو أكثر فعالية في هذه المرحلة من الصراع من غيرها لأن المراحل الأخرى تكلف زمنا مطولا مقارنة بما سبق ذكره.

9. المشاركة في حل المشكلة:

يميل الفرد إلى استخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلة مع الطرف الآخر في النزاع وذلك إذا كان مستعدا بدرجة كبيرة للتعاون والتنسيق والتفاهم مع الطرف الآخر هذا بالإضافة إلى الأسلوب المحجومي في التعامل مع الغير. وتظهر الرغبة في التعاون والتنسيق من خلال جلوسهما في المقابلات والاجتماعات في محاولة للتعرف على المشكلة التي يعاني منها الطرفان ، ومحاولة إيجاد أسباب المشكلة وبدائل الحل فاذا أخذت المثال السابق و الخاص بالصراع بين إدارة الشركة و نقابة العمال و اذا استطاعت النقابة ان تجلس في اجتماعات (مثل اجتماعات التفاوض) بحسن نية وذلك في محاول لتقريب وجهات النظر (وذلك بالرغم من استفزاز وهجوم أحد الأطراف او كلاهما) فإنه من الممكن التوصل إلى حل مشترك يرضى الطرفين فان كان هدف النقابة زيادة الأجر، وكان هدف الإدارة تعظيم الربح وتحقيق التكاليف (ماهر، 2006: 52)

فانه يمكن التنسيق من خلال ربط الأجر بالإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الانتاج (وبالطبع تحقيق التكاليف) والى زيادة أحوال العاملين.

- ويميل الفرد إلى استخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلة في الظروف التالية:
 - الفرد في نفس قوة الطرف الآخر في النزاع.
 - الفرد لديه درجة عالية من التعاون والتنسيق (وربما الخصم أيضا).
 - الفرد يود أن يحل المشكلة من جذورها.
 - المشكلة معقدة لا يمكن لطرف واحد في النزاع أن يحلها.
 - طرفي المشكلة يعتمدان على بعضهما البعض في سير العمل.
 - هناك احتمال لخروج طرفي النزاع في وضع مكسب.
- تظهر أهمية أسلوب التعاون في الصراع الذي يلخص لغة العرض الفكري بين أفراد العمل، يحدث هذا النوع من الأسلوب في حالة غياب صراع الأدوار والمنافسة وإنما يسود بكثرة فصل الأهداف الخارجية عن الداخلية للمنظمة، يعكس أيضا هذا الأسلوب القيادة الجيدة في المؤسسة المتداول فيها وبالتالي أسلوب التعاون هو صورة نموذجية لطبيعة الصراعات المحتدمة داخل المؤسسة والفردية منها.

3.7.2. الحالات المعتمد فيها كل أسلوب:

يمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها كل أسلوب كالتالي:

1. أسلوب التنافس:

- حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهما.
- في القضايا المهمة لمصلحة المنظمة وعندما يكون الشخص على حق.

2. أسلوب التعاون:

- لإيجاد حل موحد عندما تكون كل الأهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها.
- عندما يكون الهدف هو التعلم.
- عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة.
- عندما يتبغى تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات.
- الاهتمام بإقامة العلاقات الطيبة بين العاملين.

3. أسلوب التجنب:

- عندما تكون أسباب الصراع ليست بمستوى عال من الأهمية.
- حين يدرك الشخص أن لا أمل في إشباع حاجاته وتحقيقها.
- عندما يراد أن تهدأ جميع الأطراف المتنازعة.
- عندما يكون جمع المعلومات أفضل من القرار المتسرع.
- عندما تكون المسألة لها علاقة بمسألة أخرى.

4. أسلوب التنازل:

- عندما يشعر الشخص أنه على خطأ.
- عندما يحاول الشخص إرضاء الطرف الآخر والحصول على تعاونه.
- لبناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية.
- في حالة أن الطرف الآخر هو الأقوى.
- عندما يتطلب الوضع انسجاماً واستقراراً.
- إعطاء درس للطرف الآخر لكي يتعلم من الأخطاء.

5. أسلوب التسوية:

- حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع.
- عندما تدعم قوى متساوية الأطراف المتنازعة وعندما تكون هناك أهداف تضامنية.
- عندما يراد إيجاد حلول مؤقتة خصوصا للمسائل معقدة.
- في حالة وجود ضغط الوقت.
- عندما لا ينجح أسلوب التعاون أو التنافس. (جواد و جواد، 2020: 84-85)

وكحوصلة من خلال ما سبق يمكننا القول إن أسلوب التنافس هو ظرفي تواصلية له أهداف مدروسة ومقيمة، في حين أن أسلوب التعاون هو استراتيجي حديث الأصول الصراعية، علاجي وبنائي للصراع في مضمونه، ويعتبر أسلوب التجنب هو الدعوة الأولى الى اللامبالاة الصراعية في جميع مراحل الصراع، ثم يأتي أسلوب التنازل في السيطرة على الأهداف الذاتية واستبدالها بالعامية والاتحاق بالسير التنظيمي في إطار غيابي للصراعات التنظيمية وتساوي فرص الفكرية ليسود الهدوء التنظيمي. وأخيرا يأتي أسلوب التسوية هو قهر الصراع التنظيمي بالاتفاق الجيد بين جماعات العمل، التسوية هي عرض تسييري للصراع التنظيمي ممتاز في نتائجه.

4.7.2. توجيهات في تسيير الصراع التنظيمي:

ان استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1. الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

2. الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

3. الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

4. القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير

الإيجابي على الأفراد.

5. التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

(ليتم و سعدوني ، 2016: 309)

من هذا المنطلق يتأكد أن سيورورة تسيير الصراع تتطلب وجود المتغيرين التاليين: الزامية الوعي التنظيمي والانفتاح العلائقي لضمان التجربة التنظيمية في صراعاتها المختلفة وطرقها المعتمدة في حل هذه الصراعات.

5.7.2. نماذج اتصالية لتسوية الصراع على مستوى الأفراد:

إضافتا إلى أساليب إدارة الصراع السابقة فقد يكون من المفيد التفكير في بعض النماذج الاتصالية التي يمكن استخدامها حنبا إلى جنب مع تلك الأساليب ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ- النموذج المتساوي الخطوات:

مبتغى هذا النموذج هو كل ما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ قرارات معا زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة. ومن خطواته ما يلي:

1- تحديد الخلاف الظاهر:

وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط ان تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضا أن تخمن الطريقة التي يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

2- تحليل الموقف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أطراف الخلاف؟

- ماذا حدث بالضبط؟

- أين نشأ الخلاف؟

- متى ولماذا وكيف نشب الخلاف؟

3- إيجاد البدائل بالإجابة على الأسئلة:

- هل حدث الموقف من قبل؟ إذا نعم فماذا حدث بشأنه؟
- هل هناك سياسة يمكن اتباعها في تحديد العمل؟
- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة في المستقبل؟
- التنبؤ بنتائج كل بديل عن طريق طرح سؤال "ماذا لو؟"
- تحديد البديل والاتفاق عليه للشعور بالثقة أنك توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقا للمعلومات المتاحة.
- تقييم نتائج تطبيقات البديل الذي وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقي فيها بأطراف المشكلة. (الصيرفي، 2009: 81)

يضمن هذا النموذج الوصول الى بؤرة الصراع والدخول في حله بطريقة مباشرة، ما يصح القول أن السبيل المتساوي الخطوات هو نمط عادل بين أطراف الصراع و مساعد لفكك دون خسائر. ويعتبر أيضا أسلوب بنائي تنموي للمنظمة.

8.2. تسيير الصراع التنظيمي:

كما ذكرنا أن الصراع التنظيمي لا مفر منه ويحدث على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات ولكن هل الإدارة تبقى مكتوفة الأيدي و لا تعمل على إيجاد حل لهذه الصراعات؟ الإجابة بالنفي. لأن الإدارة لا بد لها من أن تتدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب.

● الحالة الأولى: عند ارتفاع الصراع عن المستوى المرغوب:

عند زيادة الصراع عن الحد المطلوب فالإدارة تتدخل من خلال الأساليب التالية:

1- أسلوب الإقناع:

حيث تعمل الإدارة على إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية وأنه لا فائدة للتعنت والتصلب في المواقف لأن ذلك سيؤدي إلى تأزيم الموقف وخروج الصراع عن السيطرة وبالتالي الخسارة ستكون فادحة على كل الأطراف المتصارعة.

2- أسلوب السلطة:

حيث إن الإدارة تستخدم صلاحياتها وسلطاتها في إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين وهذا الحل قد لا يرضي الأطراف المتصارعة ولكنه قد يكون أمرا مؤقتا لا بد منه لحين استخدام أساليب أخرى في ادارة الصراع.

3- أسلوب الوساطة: بين الأطراف المتصارعة من خلال طرف ثالث يتمتع بقوة تأثير على كل من الطرفين المتصارعين .

4- التفاوض أو الحوار: وهي عملية دخول الأطراف المتصارعة في حوار بناء وصريح قد يوصل الطرفين الى حل يحقق فائدة للجميع.

تفرض شدة الصراع التزام الإدارة بطرق محددة لإدارة هذا الصراع، بالقول أن الصراع في نوعه وحجمه تأرجح بين القوة في الحكم وخلق فرص التفاوض، ما يعكس بالدرجة الأولى أن الإدارة بهذه الأساليب تحزم على الحفاظ على الأفراد العاملين وهذا ما يفصح عن أهمية الصراع بالنسبة لإدارة المنظمة و يقاس بمنظور الصراع البناء في هذا القصد.

● الحالة الثانية: عند انخفاض الصراع عن المستوى المرغوب:

إذا انخفض الصراع عن المستوى المرغوب فيه فتستخدم الادارة الأساليب التالية لتنشيط عملية الصراع:

- 1- كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم ولا يقولون إلا نعم.
- 2- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن. (ديري، 2011: 290)
- 3- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد لديهم.
- 4- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.
- 5- إيجاد أكثر من مصدر للصراع بحيث تبقى الإدارة يقظة وتتابع مراحل تطور الصراع بحيث لا يتجاوز درجة الاعتدال.

يترتب عن هذا القصد قسمان من التدخل؛ أوله سعي الإدارة لإعادة احياء الصراع للوقوف عليه وحله وذلك لعلمها على نموذجها السائد تمخض عنه نوع من "انخفاض الصراع" الذي يعبر عن بداية صراعات أخرى مختلفة، لذا يكون القسم الثاني بمتابعة هذه الملاحظات المتوقعة وتوجيهها للأسلوب المناسب لها لمعالجتها. بالقول أن إعادة احياء الصراع هي أداة (تشخيصية) للكشف عن مصادر الصراع.

● وهناك طرق أخرى يمكن للإدارة المنظمة أن تقوم بتسيير الصراع فيها، ومنها:

أ- **طريقة التهدئة:** وذلك عندما يكون الصراع طارئاً ولا يستطيع المواجهة.

ب- **طريقة المقاربة:** وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لا بد من حلها فان الإدارة تلجأ إلى الابتعاد ما يمكن عن المواجهة والعمل بذكاء وحنكة لحل الصراع.

ج- **طريقة المواجهة:** وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة وذلك من أجل إيجاد حل نهائي للصراع.

د- **طريقة السلطة أو الإجماع:** وذلك من خلال تقصي الحقائق موضوعياً ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.

يلاحظ من الإجراءات المتبناة من إدارة المنظمة أنها في الجانب القوي من حلبة الصراع، فمباشرتها لاستراتيجيات مختلفة منظمة ولكنها تصبو للهدف المراد بطريقة سريعة بجميع أشكالها وهذا ما يدل على تحكم رؤساء العمل لطبيعة في الافتراضات الخارجية وخصن الصراعات الداخلية وفكها بطرق مباشرة.

• الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع:

أ- طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط وتقبل به كل الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأي هذا الوسيط.

ب- طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لتسيير الصراع: وفي هذه الحالة فان السلطات العليا في المنظمة هي

المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر. (ديري، 2011: 291)

تظهر في هذه الحالة الحيادية في الصنف الأول (قرار التحكيم) الإدارة في سلطتها على الوضع المطلوب، وتذهب الى مدخل وسيط لفك الصراع وفي الصنف الثاني (تفويض الصراع الى السلطة العليا) وهذا ما يكشف مرونة النشاط الإداري داخل المنظمة الممارسة لهذه السبل.

9.2. دور التغير في التخفيف من الصراع التنظيمي:

للتغير التنظيمي أسبقية ومجموعة من الميزات التي تمكنه من التخفيف من حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة كالهيكال التنظيمي، والمورد البشري والتفاعل فيما بينها، وكذلك وجود بعض المؤيد وأخر معارض للتغيير إلا أن وجود المؤيدين يساعد في تخفيف الصراع واجراء عملية التغيير للنهوض بواقع المنظمة.

و بما أن الصراع التنظيمي في غالبية التنظيمات له نظرة سلبية أكثر منها إيجابية خاصة الصراع بين العاملين في المستويات التنظيمية، والإدارة العليا مما يوضح ادراك الأفراد بأهمية توحيد الأهداف بين جميع المستويات و العدالة في المكافآت و الترقية، و يتأثر الصراع التنظيمي بالتغيير حيث كلما كان هذا الأخير فعال كلما تمخض عنه شعورا بحب العمل و التعاون و زيادة الأداء لدى العاملين و بالتالي غياب التفكير بالصراع المحتمل وقوعه، و يوجد العديد من عمليات التغيير التنظيمي التي لها أثر في تخفيف الصراع إلا أن تحتاج الى دعم و مساندة و التطوير كالتغيير في المهام و الموارد البشرية و التكنولوجيا والهيكال التنظيمي و غيرها من أجل تفادي الصراعات. (شايين و صالح، 2019: 195)

التغيير هو احداثية واضحة المعالم لدى أطراف المكونة للمنظمة إلا أنه يشترط الموافقة الكلية للعاملين لعبور الصراع التنظيمي في حده الإيجابي والسليم بشكل كبير من الدوران التنظيمي وفساد الاتجاهات العلائقية وروح العمل. أي أن التغيير هو مساواة للعلو بمستويات التنظيمية للمؤسسة في مقاسات ناجحة ومميزة. ويكون التغيير كلياً شاملاً بدلاً من الآليات الاستراتيجية لحل الصراع هي جزئية وغير معممة تشمل مصلحة دون أخرى.

1.9.2. المرونة الاستباقية:

يقصد بها قدرة المنظمة على الاستثمار في مواردها بشكل يجعلها تمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة باستمرار، بالإضافة إلى السرعة مقترنة بالكفاءة والفعالية عند التفاعل مع هذه التغيرات. (المحفوظ و بن جيمة ، 2022: 353) ويمكن القول أن المرونة الاستباقية ليست توقع التغيير فقط بل يتعداه إلى محاولة خلق التغيير، أي وجود تصور مسبق للفرص المتوقع توفرها في بيئة الأعمال. والعمل على تطوير منتجات جديدة وتقديمها قبل المنافسين للاستفادة من ميزة السبق والداخل للسوق، وبالتالي تشكيل اتجاهات السوق بعيدة المدى. (صالح و عذراء ، 2019: 37)

2.9.2. المنهج الإسلامي كنموذج لتسيير الصراع:

وفي الحديث عن الاتجاهات المعاصرة في تسيير الصراع نجد اتجاهها أولياً لإدارة الصراع وهو المنهج الإسلامي في إدارة الصراعات المختلفة واستند على جانبيين رئيسيين؛ هما:

● أولاً: الجانب الوقائي:

ويرتكز هذا الجانب على العمل الوقائي من حدوث الصراع وتلافي آثاره الجانبية، معتمداً على تباين الأساليب الوقائية بين الترغيب والترهيب، وذلك في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على الأساس التالي:

1- أسلوب النهي عن كل ما يسبب العداوة والخصام بين أفراد المجتمع:

- أ. النهي عن الظن: قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن ان بعض الظن اثم" الحجرات 12.
- ب. النهي عن الغيبة والتجسس: قال تعالى: "ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا" الحجرات 12.
- ت. النهي عن الكذب: قال تعالى "ان الله لا يهدي من هو مسرف كذاب" غافر 28.
- ث. النهي عن السخرية واستهزاء المسلم بأخيه: قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن" الحجرات 11.
- ج. النهي عن الخصام: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم: " لا يجل المؤمن أن يهجر مؤمنا فوق ثلاث،" صحيح مسلم بشرح النووي، 1/5222 حديث رقم 1605.

2- أسلوب تقوية أواصر المحبة والتعاون:

- أ. إيجاد روح الأخوة: قال تعالى: "انما المؤمنون اخوة" الحجرات 10.
- ب. التعاون على أعمال الخير: قال تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان" المائدة 02.
- ت. إيجاد روح المحبة: قال رسول الله صل الله عليه وسلم "أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم"، الألباني 12/3، حديث رقم 6294.

● ثانيا: الجانب العلاجي:

- ويقوم هذا الجانب بالعمل على معالجة الصراع وإزالة آثاره المختلفة، معتمدا في ذلك على تنوع أساليب العلاج والتهديئة وحل الخلافات، وذلك من خلال العديد من آيات القرآن والأحاديث النبوية الشريفة على النحو التالي:
- أسلوب حل الخلاف: استنادا على القرآن الكريم والسنة النبوية في المسائل المتنازع عليها: قال تعالى: " فان تنازعتم في شيء فردوه الى الله والرسول " النساء 59.

1- أسلوب استخدام الأهداف العليا المشتركة: قال تعالى: "ولتكن أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن

المنكر وأولئك هم المفلحون"، ال عمران: 104.

2- أسلوب استخدام التهذئة: قال رسول الله-صل الله عليه وسلم: "ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذي يملك

نفسه عند الغضب"، صحيح البخاري.

3- أسلوب استخدام القوة عند استنفاد سبل الإصلاح: قال تعالى "وان طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فان

فأنت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا ان الله يحب المقسطين"، الحجرات 3. (فراج ، 2015 : 40-41)

تسجل العقيدة الإسلامية أولويتها في إدارة الصراع التنظيمي وذلك تبعاً لآيات القرآن الكريم المحكمة، فمن القول أن الاستناد الحقيقي على الطرق العلاجية استنبط بداياته من الشريعة الإسلامية و هذه امدادات جعلت له طريقاً معرفياً في العلوم النفسية لفك الصراع بأساليب عملية تستمد أصولها من الطبع العلائقي السليم بين جماعات العمل و الإدارة المكونة للمنظمة، فهذا الاقتتان العلمي بين ما هو ديني و ما هو علمي يحدث نماذج عريقة و مجدية في القضاء على الصراع التنظيمي و تناوله بالطرق المناسبة في كل مرحله.

10.2 . خلاصة الفصل:

اعتبر الصراع من قبل بعض الباحثين من الحالات الصحية في تطور وتقدم الأفراد الناضجين، ولو لأن هذا التصريح تحيزا ملحوظا تجاه الصراع وأثاره، إلا أنه يحمل الأفراد أعباء وتكاليف هذا الصراع كحالة (انفعالية -اجهادية-توترية) للأمد القريب في الأقل، إلا أن الحال قد يتفاقم ويحصل الاختلال الوظيفي للأفراد إذا لم تبادر إدارة المنظمة وتسعى إلى إيجاد المعالجات اللازمة لأبعاد شبح الصراع في الأمد البعيد.

و من هذا التطلع يتعامل مع مصطلح الصراع التنظيمي كأداة فاعلة لدعم إنتاجية المنظمة، بالقول أن له اتجاهات نوعية و أخرى مختلفة، من طريق الصراع و مدخلاته، يتضمن الصراع مقومات تحفيزية لمباشرة الأساليب الإدارية لتسييره، التي تستمر ايزاء الاحتواء الأفراد العاملين له و سبل التجاوب مع حتمية رواتبه، من هنا يسعنا الذكر أن عملية التسيير هي استثمار واجب على كل مشرف أو مسؤول اداري بمؤسسة عمله. بحيث لا يقتصر هذا الادلال على الأسلوب التفاعلي في المؤسسة التنظيمية و انما يفرج عن نمط علائقي عكسي الذي يفرض ذاته بالتنظيم المؤسسي و على طبيعة الاستراتيجية الفاعلة بالحد الأعلى في تسيير الصراع . وهنا يمكن الحزم في هذه القراءة أن العملية التسييرية للصراع تأخذ قوام شخصي ذاتي ومسؤولية جماعية بالوقت الواحد، أي تكون الانطلاقة ما بين المسؤول والفرد العامل. من هذا التقسيم الفرعي للأساليب الإدارية نجد أنفسنا ضمن تفسير عام هو أن الطريقة المثلى لتحسين الأداء و المستوى أيضا، ليكون تواصل ادراكي جيد وفعال بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم المحكم للإحاطة بالصراع و مصادره و دوافعه و المام بالأسس الأولى التشخيصية لاحتوائه .

و يعطي هذا التقدير العملي لغة إنجازية مضبوطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الصراع ويكون مساهما في الإنتاج التكويني والتدريبي الصحيح للفئة عاملة و متمكنة من القيام السليم بأدوارها وبالتالي الفهم الجيد للمسؤوليات وهكذا يقدم التمثيل الإداري المنهج على التشخيص الصراع والعمل على علاجه من خلال عدة أساليب خاصة بكل نوع ومصدر هذا الصراع التنظيمي.

فكل هذه الافرازات التنظيمية تعكس نظام التسيير الإداري السائد بالمؤسسة والترتيب الاستراتيجي المطبق داخل النظام المؤسسي، الذي يفتح المجال للمؤسسة من الداخل الى الخارج والعكس صحيح، فيما يختصر القول فيها في النوعان التاليان "تسيير الصراع داخل الفرد والثاني تسيير الصراع التنظيمي" وهذا التميز التخطيطي هو عماد القوة التنظيمية أو هشاشة التسيير الإداري للصراع التنظيمي.

فبالانتقال الى جملة المبادئ الداعمة فهناك صراع سلمي وصراع إيجابي وكلاهما لهم فائدة على النظام المؤسسي إلا أن الأول في مضمونه إذا طال أمد فهو يضر باستقرار التنظيمي للجميع الأطراف المشكلة للمؤسسة وعلى المردود الإنتاجي لها، فهنا يوصى باحتواء كلتا النمطين: الأول بمعالجته والثاني بالحفاظ على هذه الرتبة والتطوير من إمكانيات المنمدجة لحل الصراع التنظيمي.

كل هذا جنباً للمفاز البدائي والأساسي لتسيير الصراع التنظيمي وهو العقيدة الإسلامية والسنة النبوية؛ أي من هذا الضم العقائدي يستخلص أن العمل التنظيمي يصبو للجانب الشخصي بالشكل الوفير مما هو معرفي علمي، وفي آخر المقام يوجز الحديث حول إدارة الصراع التنظيمي تعول على القيادة الجيدة للمؤسسة وبالتالي (القيادة الفعالة = تسيير إداري جيدة = توازن تنظيمي المرجو).

الفصل الثالث: المسار الوظيفي

تمهيد

3. مفهوم تحديد المسار الوظيفي

1.3. تعريف المسار الوظيفي

2.3. ما هو تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؟

3.3. أهم الأسباب لتشجيع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

4.3. من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟

5.3. استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

6.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي

7.3. إدارة المسار الوظيفي

8.3. مراحل المسار الوظيفي

9.3. وسائل المسار الوظيفي

10.3. خطوات التخطيط الوظيفي

11.3. أهمية تحديد المسار الوظيفي

12.3. تنمية الموارد البشرية وفق مراحل ادارة المسار الوظيفي

13.3. دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي

14.3. مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

15.3. نماذج تحديد المسار الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يرجع الاهتمام بدراسة المسار الوظيفي لأهميته البالغة وهذا ليس فقط في المجال النفسي بل العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العملية: المجال الإداري و كذا الأكاديمي، حيث يعد موضوع المسار الوظيفي في حياتهم المهنية مهما في توجيه سلوكيات الأفراد و تنشيطهم و كذا إدراكهم للموقف، و ذلك بمساعدتهم في فهم و تفسير سلوكهم و سلوك المحيطين بهم، كما تعتبر المسار الوظيفي الوسيلة الأساسية التي يسعى من خلالها الفرد اتجاه تحقيق ذاته و إشباع رغباته الشخصية و التنظيمية و كذا تحقيق أهدافه و أهداف الجماعة و المنظمة.

تحدد فعالية المؤسسة حسب أدبيات علم الاجتماع بمسوى مردودية العنصر البشري المكون لها؛ فهم ركيزة أساسية في تسيير شؤون المنظمة و تأهيلها للاندماج مع عالمها الاجتماعي و الاقتصادي و في رفع التحديات خلال المنافسة، و منه فان مسار المؤسسة مرهون بمسار النهوض بتسيير الموارد البشرية من خلال تعزيز مهارات الموظف و من مستوى أدائه، مع تدعيم قدراته في الابداع و الابتكار، و قد جعلت المؤسسة ترمين الموارد البشرية مرتكزا أساسيا و عاملا حاسما في المنظمة، لذا لابد من ابلاغهم شعور الوحدة التنظيمية و تحسيسهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها. (بوزوايد و بوزيد، 2022: 286)

فتضبط هذه الدعامة العلائقية الرابطة بين مسار المنظمة و تسيير الوارد البشرية شروط التقييمية لنشاطات التنظيمية للمؤسسة ويشكلان علاقة طردية، كلما كان تسيير الموارد البشرية جيد كلما سار المسار الوظيفي بالشكل الصحيح والمرتجي لدى كل فرد عامل.

3. مفهوم تحديد المسار الوظيفي:

1.3. تعريف المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إليه من منظور الحركة داخل التنظيم. كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. (الحريري، دون سنة: 163)

- ويقصد به حركة الموظف أفقياً ورأسياً سواء بالنقل أو الترقية طوال حياته الوظيفية في منظمة محددة بداقها، و في إطار مجموعة وظيفية أو أكثر ، و لذلك فهو مسؤولية مشتركة بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها . و بالتالي فهو مجموعة الوظائف المحددة و الموصفة التي يمكن أن يشغلها الفرد نتيجة اكتسابه للخبرات اللازمة ، و بعد استكمالها لشروط شغلها من تدريب و خبرة و مهارة و تأهيل علمي ، لذلك فهو يعبر بشكل أو بآخر عن التدرج في الوظيفة أو المهنة ، فالفرد لا يمكن أن يظل طول حياته في وضع وظيفي واحد دون تغييره سواء بالنقل أو الترقية . لأن المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، ولذلك يجب أن يعالج من منظور كل منهما (مصطفى، 2016: 322-323)
- فالمسار الوظيفي هو التجربة اللازمة التي تحقيقها كل منظمة للسير في طريقة منتجة سواءً بالنقل أو بالترقية حسب متطلباتها وشروطها الحصرية التي تسعى إليها. هذا المجال هو عمل اشتراكي بين المؤسسة وعاملها ومسؤولية متبادلة على جميع مكونات الجهاز الوظيفي وهرميته، فهو حصيلة متنامية بين الأطراف المكونة للنظام المؤسسي وبه ترقى السيرة التنظيمية وتصل لأعلى سلم التخطيطية السليمة لبلوغ درجات متواصلة من الخبرة داعمة للإنتاجية الجيدة للمؤسسة.

- ويعرف أيضا بأنه: " التتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية، أو هو التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن.»، وقد يكون هذا التتابع عبارة عن تعاقب الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي، بصرف النظر عن مكائته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي، والتي تحدث عادة على مستوى أفقي، أو دون ارتباطها بمراكز إشرافيه أعلى لذلك، يعتبر مفهوم المسار الوظيفي مفهوما له بعدين وهما:

- **البعد الأول:** ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى، ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى.

- **البعد الثاني:** ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي، دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإدارية (حلمي، 2006: 144).

- وتعقبا عن المسار الوظيفي باعتباره كمجموعة من وظائف متتالية قاصرا للأسباب التالية:

- 1- معظم الافراد لا يقضون كل حياتهم في وظيفة واحدة ولا منظمة واحدة بل في وظائف عدة وفي أكثر من منظمة.
 - 2- تغير وتعدد وتحدد لاهتمامات الوظيفية للأفراد وعدم استقرارها وثباتها، نظرا لتنقل الفرد في أكثر من مجال وظيفي.
- ويمكن النظر الى المسار الوظيفي على أنه " المراكز والخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية منها وغير الوظيفية — والتي تتأثر في الوقت نفسه بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد".
- 3- وبناء على هذا المفهوم فان احتياجات ومشاعر الفرد تختلف باختلاف المرحلة الوظيفية وأيضا تختلف باختلاف المتطلبات البيولوجية.
 - 4- وأيضا يشتمل هذا المفهوم على العمل التعليمي والمراحل الدراسية والأنشطة التطوعية التي قام بها مدار حياته.
 - 5- لذا فان معايير قياس النجاح الوظيفي لا تستند الى الترقية فقط والتدرج الوظيفي بل يعتمد أيضا على مقاييس شخصية مثل: الرضا والتقدير الذاتي وحب العمل والشعور بالثقة والمصداقية.

لذلك على المديرين تفهم الحاجات الوظيفية للأفراد بناء على الفروق الفردية يسن العاملين حتى تكمل جهودهم بالنجاح.

(عامر، 2011: 166)

يعكس هذا التتابع الوظيفي منظورا رئيسيا حول الدور المهم للعامل في الأولوية الوظيفة والتفاني في حسن الأداء وتبعا لحسن الاختيار السابق له، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بالقول، أن هناك دورة عملية أساسية بين المسؤول والعامل وتبادلية في النشاط والإنتاج، فهذا المستخلص يكون في حضم المجازاة عن المسار الوظيفي سليم النشأة. هنا يمكن الاعتبار أن المسار الوظيفي هو قاعدة بناء لفعالية صنع عاملين ذات كفاءة وانجاز للرفع من جاهزية التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وتعاملاتها الخارجية.

• ومن هذا المنطلق تدعو جملة من الأسباب الأخرى لتبني دور العوامل التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- 1- ان المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن وان هذا يعني في المقابل ازدياد طموحات الافراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- 2- ان المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية الامر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية المؤهوبة والطموحة.
- 3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتهم من الأداء المطلوب بل تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة له مستقبلا.
- 4- ان تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم ونتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- 5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الافراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم الى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول الى هذه المناصب.
- 6- ان الإدارة الجديدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية واثاحة الفرص للتقدم ستعود الى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة امامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم واخلاصهم للمنظمة.
- 7- ان المنظمات التي لا تلقي شانها للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي بالطبع سينعكس أثره على دافعية الافراد وعطاءهم في العمل.

8- إن اتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج. (حسونة،

(2011: 19)

وفي هذا القول يتجه الباحث بالذكر أن للتنمية التنظيمية فرصة للإعلاء بالمؤسسة التنظيمية في مخططاتها الخاصة بالتطوير الوظيفي في جزئياته وفي كلياته، بالمعنى الذي يبلغ أن التنمية البشرية في المدرسة التنظيمية هي حلقة وثيقة بين المستقبل الوظيفي للمؤسسة وعاملها؛ هذا الذي يجسد نوعاً من الانتراء المعرفي والعلمي والعملية حول الضبط التنظيمي في التخطيط التطوري للكفاءات ومهارات العاملين هذا كانطلاقة حثيثة بغية عدم الوقوف على هزائم داخلية معروفة واستبدالها بطاقة إنتاجية غالبية للعامل اتجاه دوره التنظيمي.

● فالتمييز الوظيفي هو ليس بمسألة شخصية ولا يعنى الموظف وحده احدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل ،لذا تهتم هذه العملية بمتابعة الماضي، الحاضر و المستقبل للوظائف التي يشغل الفرد في مختلف هياكلها المنظمة، حيث تبين التوافق بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الفرد(ابراهيم، 2020: 55)

- فان النظرة الحالية للمسار التنظيمي قد اختلفت عما كانت عليه من قبل حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى من خلال المناصب الوظيفية في منظمة أو منظمين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة .أما الآن ؛ فان المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة ،على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة ،لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات ، وذلك بسبب زيادة كثرة اتصالات الفرد من وظيفة لأخرى و من منظمة لأخرى ، الأمر الذي قد يتطلب منه البدء مسار وظيفي جديد لوظيفة في منظمة أخرى. (محمد، 2003: 354)

- واتخاذ الادراك الواحد أن المسار الوظيفي له اتجاه معهود نحو الأعلى إلا أنه تخللته ضوابط أخرى تجعله ينساب لسبل مختلفة في الميول والحدة من حيث العمل والرتبة؛ وهذا كله ينطبق على العامل كوحدة ظاهرة بالمؤسسة التنظيمية وكمكون داعم للمسار الوظيفي، وهنا يصح القول أن العامل أو الفرد المنوط بمهام تنظيمية داخل مؤسسة العمل له مسؤولية فردية وجماعية بذات الوقت حول طموحات و رغبات الوسط الوظيفي الخاص به.

● فإن مفهوم تحديد المسار الوظيفي قد ذكر في العديد من الدراسات والكتب، إن التسميات تختلف من مرجع لآخر ومنها:

-التوجيه المهني.

-الإعداد المهني.

-الإرشاد الأكاديمي المهني.

-الاختيار المهني.

-الإرشاد المهني.

-التأهيل الوظيفي.

-التوجيه الوظيفي.

-الدعم والتوجيه المهني. (الحنبلي، 2021: 37)

2.3. ما هو تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؟:

يرتكز المعنى العام على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة، والتي تقوم بها الإدارة الموارد البشرية، ونجد أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه الى تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة، ويزداد الاهتمام من كل منهما. (البلدي، 2015: 124)

يتميز تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق الانسجام الاستراتيجي بين الأطراف العاملة في هيكلها التنظيمي، وهذا التوافق يخلق ريادة عملية وسلامة نفسية مصاحبة لثمار المؤسسة التنظيمية، فحسن التخطيط يفرج عن القيادة الصحيحة في مؤسسة العمل وهذا ما يتقضى التدرج الوظيفي الداعي لإصلاح رواتب داخلية كانت وأو خارجية والوقوف عليها، أي يضيفي هذا الاهتمام المتبادل طلاقة تنظيمية مشجعة نحو التسيير الوجهه للمنظمة.

3.3. أهم الأسباب لتشجيع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

وهذا يتم من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حيث يساعد ذلك في تحقيق المهدفين معا.

2- تخفيف القيود على حركة العمالة:

عدم وجود حركات ترقية ونقل تضرر من هو صالح لها، وبالتالي فان وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها ان تطلق امكانيات الافراد، وتشجعهم على ذلك.

3- التقليل من تقادم العمالة:

عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، او حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل. ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء)، يعني تنشيط مهارات العاملين وتديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منه من مهارات وقدرات. (اللبدي، 2015: 126)

4- تقليل تكلفة العمالة:

ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط تنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن انتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الانفاق، وفي المنظمات غير الناجحة لا يوجد ما ينفق على الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

تعددت الأسباب القائمة على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ربطها بين عناصر حركية للعمالة و الإيجابيات المترتبة عليها من تغيير استراتيجي و تنموي وسط المؤسسة التنظيمية يدفع بحلقة الإنتاج الى النمو و الرقي و الى ما جمود العمالة الذي يجس حركية الوظائف و التجديد في إنتاجية داخل المؤسسة و الاعتماد على طريق الواحد و المتعارف عليه و الذي لا يصوغ للمنظمة توقعات معاصرة و بدائل تنموية و لهذا فهو غير مدعوم كثيرا هذا النشاط و احتسابه مقتضرا على نوع مؤسساتي الذي لا يسعى لإنتاجية الحديثة و السبق في المنافسة عكس ما تتخذه أخرى بالاستثمار في العمالة وذلك لنيل أرباحا مضاعفة و هذا ما عنت به المنظمات الناجحة الذي يؤول ان هناك دمج بين مسؤولية المشرف و العامل أي (هناك استجابة شرطية مقدرة بين فعل و رد فعل مدروس و متأكد منه) بالقول أن هذا العمل هو حصيلة تجارب سابقة و تخطيط جيد، لأن يتضح ما هو عكسه في حالة عدم توفر عمالة الاستثمار و بالتالي رصد خسارات هائلة داخل المؤسسة التنظيمية و من هنا يمكن القول أن البناء التخطيطي السليم هو اختيار اشرافي دقيق الذي يرمي لصورة إدارية متمكنة في شؤونها التنظيمية .

4.3. من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟:

1.4.3. ادارة الموارد البشرية:

- 1- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- 2- تدريب المديرين التنفيذيين على الملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.
- 3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.
- 4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.
- 5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي، مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.

2.4.3. المدير التنفيذي:

- 1- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
- 2- تقدير النصح والخبرة والمشورة.

3.4.3. الفرد نفسه:

- 1- التبصر بالآمال الوظيفية
- 2- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.
- 3- معرفة الفرق بين 1 و 2.
- 4- التبصر بالحلول المناسبة، معرفة كيفية تنفيذها. (اللبدي، 2015: 127)

5.3. استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات تشكل برنامجا فعالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين الاحتياجات المنظمة في المدى الطويل، احتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط في الوقت نفسه التعامل مع المتغيرات السريعة والمتوقعة. (عامر، 2011: 167)

يقوم تخطيط المسار الوظيفي تحت اشراف ثلاثة عناصر متداخلة فيما بينها و المتمثلة في الإدارة التنظيمية و المشرف المسؤول والفرد ذاته و هذا المثلث القيادي للرسالة التخطيطية هو الفاعل الأول لاتجاه المؤسسة التنظيمية اما بتنميتها أو بركودها ، أي الأدوار الثلاثة المذكورة سالفا تلي نشاطا اعتباريا في المسار الوظيفي للمؤسسة و لطبيعة البناء أو النقدية لها ، و في محمل القول أن المدير التنفيذي هو جزء من الإدارة المسؤولة و الفرد ذاته هو مكون لذات المؤسسة أي جلسة تنظيمية تفاعلية ، ما يأتي به ان هذه الثلاثية تطرح أعلى الهرم لقيادة الفراغات التنظيمية و علاجها و دعم الكفاءات العمالية و الحفاظ عليها و هذا حسب رغبات المؤسسة و دوافعها الظاهرة بكل فترة من حياتها الوظيفية .

6.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ان وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، ويوجد العديد من النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، وأهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:

1.6.3. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويساعد على تحقيق الهدفين معا.

2.6.3. التقليل من تقادم العمالة:

ان عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتحديثها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

3.6.3. تقليل التكلفة العمالة:

المزايا السابقة تجعل ما ينفق على الأنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

4.6.3. تحسين سمعة المنظمة:

إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في جميع المجتمعات والأماكن التي قد يوجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (نفس المرجع: 154)

يحقّق نجاح المؤسسة التنظيمية من خلال الانسجام بين الفرد و المنظمة و لا يكون ذلك إلا عن طريق أساليب ممنهجة و نوعية حسب الموقف المطروح ، و ذلك لحذف المسافة بين الفرد و المؤسسة أو الحفاظ عليها وفق شروط موزونة لقياس درجة الوجود التنظيمي لدى الجهاز الإداري و غيره من المبادلات البين (الأفراد و نشاطاتهم الذاتية و العامة) ،فالاهتمام الجيد و المستمر هو الوسيط بين المنظمة و الفرد و النمو التقديري لها وسط الوجودات التنظيمية .و هناك يذكر الباحث أن هناك تخطيط أساسي للتخطيط المساري داخل المؤسسة أي تمحيص معمق بين متغيرات رئيسية في الحركية التنظيمية و مردوديتها الإيجابية على المؤسسة و كذا الرعاية التنظيمية لمصالح الفرد العامل تزيد من فاعليته الإنتاجية و كل هذا يحسب كظرف داخلي يستقر حسب نوعية التخطيط له .

7.3 . إدارة المسار الوظيفي:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث لم تعد سوى اختباره لمجال وظيفي معين، يعد نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل في منظمة معينة يرتقي في السلم الإداري من خلالها، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن المعاش. (حسن، 2005: 295)، العملية التي تحدد فيها مقدا حركة الأفراد في الخطوط (المسارات) الوظيفية التي يعملون فيها وذلك من حيث تحديد أهداف ومسار النمو الوظيفي لهم خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي جزء من دراسة وتخطيط جانب العرض من القوى العاملة على مستوى المنظمة (مصطفى، 2013: 95)

إن تخطيط وتطوير المسار هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة (السالم و حرحرش ، 2002: 295)

كذلك هو خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا إلى هذا التعريف السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، ويتضح من هذا التعريف أنه لا يتقيد بمتطلبات الترقى أو بالمركز الوظيفي وبلاستقرار في مجال معين. (نفس المرجع : 303)

أما تنمية المسار الوظيفي هي الجهود التي تقوم بها إدارة الأفراد في أي منظمة بهدف تخطيط تقدم وحركة العاملين طوال حياتهم الوظيفية في مهنتهم المختلفة، وأيضا هي الجهود التي يقوم بها الفرد نفسه لتحقيق تقدمه من خلال خطة معينة من أجل ذاته ونموه الوظيفي (مصطفى، 2013: 58).

وتعرف أيضا عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا والمشاكل والمهام، ويتمثل فهم ديناميكية المسار الوظيفي أهمية كبيرة لسببين هما:

- 1- يساعد تقدير أهمية المبادئ التي تحكم المسار الوظيفي الفرد على إدارة المسار الوظيفي للفرد بطريقة أكثر فاعلية.
- 2- تستطيع المنظمات أن تحقق الاستفادة وأن تربح من فهم القرارات الوظيفية والمشاكل التي تواجه الأفراد. (السالم و حرحرش، 2002: 308)

3- يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ويتطلب أي جهد لتنمية المسارات الوظيفية؛ تضافرت ثلاث مجموعات تتمثل في:

أ- الفرد يعد هو المسؤول الأول والأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه أن يبدأ بتقييم اهتماماته ومهاراته وقيمه وأن يأخذ ذلك في الاعتبار عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات والاهتمامات وفي نفس الوقت ما يتفق مع ما يعتنقه من قيم وما يملكه من مهارات.

ب- كذلك مسؤول الموظف يلعب دورا في تنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة، كما يساهم المدير في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال ما يوكله من واجبات ومهام تصقل مهارات الفرد مع تقدم يد العون والدعم له عند الضرورة.

ت- وأخيرا فان المنظمة، خلال ما تتبعه من سياسات ونظم وإجراءات تؤثر أيضا في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال تقديم فرص التنمية والتدريب اللازمة ليكتسي الموظف المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح. (محمد، 2003:

تعد الإدارة المسار الوظيفي نسقا معروفا في اتجاهاته و في وسائله المعتمدة ، فيما يخص القول أن الإدارة هي الدعامة الموثوقة في السير الحسن للمنظمة فيكون لها اعتماد ترابطي تسلسلي في عملياتها المصاغة في المسار الوظيفي ، إدارة المسار الوظيفي لا تقتصر على جهة دون الأخرى فهي الميزان الترقوي لعمالة المنظمة ؛ بحيث يرى الباحث أن الإدارة في مفهومها الشامل إنما العنصر الحاكم في المنظمة في كل شؤونها و المقرر الرئيسي لمطالبها و هنا ينظر حلقة أخرى ثابتة في وجودها أن هذا المنطق تعكسه سياسات المسار الوظيفي في أن هناك أوجه بديلة و مسؤولة عن هذا المسار ،أي هنا يوجب التركيز على نوعين من الحلول للمنظمة، حلول اشرافية متمثلة في فك شؤون المؤسسة و أخرى ذاتية ذات خصوصية قاعدية و هذا ما توضحه مركبات الالية للمسار الوظيفي للتنظيمات الذي يكسر حواجز الوصل بين المنظمة و الفرد العامل ، و هذه كحوصلة أن البيئة الداعمة للمؤسسة تكون داخلية أكثر مما تكون عليه خارجيا و هذا ما يدعو بشكل ظاهر أن من شروط الأساسية لإدارة المسار الوظيفي الحفاظ على الاختيار الجيد للعاملين و البقاء على سلامة التخطيط الاستراتيجي المزامن لكل مصلحة و أهداف موظفيها .

8.3. مراحل المسار الوظيفي:

تتعدد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي، وتختلف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة وأنشطتها وعلاقتها، هذا الى تأثرها بحاجات ورغبات الأفراد واتجاهاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وأخيرا تتأثر تلك المراحل أيضا بسلوك الوظيفة ذاتها. (حسين، دون سنة : 35)

كما أن لكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطط المنظمة، وبين أهداف وطموحات الأفراد وخططه الشخصية، يتعين أن يكون القائمين بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة، على دراية بالمراحل التي يمر بها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، ويمكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للفرد إلى أربع مراحل رئيسية وهي:

أولاً، مرحلة الاستكشاف:

تعتبر هذه المرحلة عن المجهودات التي يبذلها الفرد في التعرف على مهاراته وقدراته اهتماماته، والأنشطة التي يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وقدراته، وصلها من خلال التعليم والتدريب والتعامل مع الظروف المحيطة به والمؤثرة على حياته الوظيفية. (بكر، 2007: 229)

ثانياً، مرحلة التأسيس والبناء:

في هذه الفترة يبدأ الأفراد بالبحث عن العمل أو الوظيفة للحصول عليها، والتعرف على مزاياها ومتطلباتها أو مباشرتهم لها عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة التعيين. وكثيراً ما يتحقق التوقع الفردي ويجد الانسان نفسه في المكان المناسب، الذي يحس من خلاله بنفسه وبذاته فيترجم توقعاته ويحقق رغبات (ابراهيم، 2009: 37)

ثالثاً، مرحلة الاستقرار:

في مرحلة النضوج يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد، ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة، ويسعون الى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم، فالأفراد في هذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية، وتزداد معارفهم عن الوظيفة التي يشغلونها. (الكبيسي، 2010: 127)

رابعاً، مرحلة التقاعد وإنهاء الخدمة:

هي مرحلة الختام التي قد تتحقق بمدوء وسلام حين يختار الفرد قراراته عن رضا وقناعة ويحدد له توقيتاً زمنياً ومكانياً، أو بعد أن يكون قد وفر لنفسه الأجواء العائلية والاجتماعية لقضاء وقته أو ممارسة نشاطاته. وقد ينتهي بطريقة مأساوية وغير منتظرة أو غير مرغوبة حين يفاجأ الفرد وهو ذروة مجده، وقد أخرج من وظيفته بقرار تأديبي يقضي بعزله أو طرده أو تجريده من حقوقه الوظيفية. (المغربي، 2008: 243)

فالمسار الوظيفي هو رحلة متماسكة يمر بها كل عامل في حياته المهنية سواء كان راغبا فيها أو كان مشروطا عليه الاحتكام لضوابط معينة ، لكن غالبا ما تكون غايات الموظف في السعي الجيد نحو طموحاته في المسار الوظيفي الملائم له، و هنا يتلخص الأمر على وجود أربعة مراحل للمسار الوظيفي بدايتها من مرحلة الاستكشاف التي تكون طريق يستهل فيه الموظف حياته الوظيفية بالتعرف على نوع و نمط عمله و الكشف عن مهاراته و قدراته في الوسط العملي والعمل على تطويرها بالتكوينات والتدريبات لتكييفها لميولاته المرغوبة و يليها مرحلة التأسيس و البناء و هنا تكون بداية الحياة الوظيفية للعامل و يدخل في هذا الاطار نوع الإدارة التنظيمية الموجودة التي تساعد العامل الحديث في اثبات كفاءاته و توظيفها حسب المطلوب و يصبح الفرد العامل يبحث عن ذاته في الوسط التنظيمي و مكانته العملية من حيث الترقية أو النقل، و بالتالي يرى نفسه في شكل وظيفته و يحقق ذاته فيها ، و هذا الى المرحلة التالية المسماة بمرحلة الاستقرار التي تجعل من الفرد العامل فردا ناضجا وظيفيا حسب الخبرة المستسقاة من تجاربه الوظيفية التي تجعله ساعيا في المعرفة الجيدة لحدوده الوظيفية و تطلعاته معا بالحفاظ عليها كليا ، وتأتي مرحلة الأخيرة والتي ترمي الى الانفصال و إتمام الخدمة و هنا تكون مرحلة حاسمة لدى الفرد العامل في نهاية دوره الوظيفي بالمنظمة في اطار تفاهمي و وواضح المعالم والشروط ليكون بحياة اجتماعية أخرى وفق شروط موافقة لمؤهلاته الممكنة و كل هذه المراحل هي مرتبة بشكل ملحوظ ولا يمكن تجاوز مرحلة دون أخرى فهي صحيحة في وجودها و لا يضمن هذا طول مدتها لأن تدخل عليها دواعي تغير من زمنها أو متطلباتها إلا أنها ليس لها الامكانية حذفها . و هنا يستدل الباحث أن المسار الوظيفي يعتمد بشكل أساسي على ترتيب تدريجي ينسجم مع التخطيط الإداري له في حالة تطبيقه الجيد يكون له أثر ممتاز على التنظيم المؤسساتي و العكس صحيح و هذا جنبا الى الحق الشخصي للفرد العامل في ممارسة حياته الاجتماعية في ظل الظروف التنظيمية و بالعودة لها و إعادة احياء طرق أخرى بداخل الجهاز الإداري لتكملة دورة الحياة التنظيمية فهي قضية استلام و تسليم للمهام و الأدوار بين الأطراف العاملين ، فهذه المراحل تختصر معادلة تفاعلية حيوية بين الخارج و الداخلى . (رتيمي و بلاغماس ، 2015: 71) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (03) يبين مراحل المسار الوظيفي

مرحلة الانفصال	مرحلة الحفظ	مرحلة التأسيس	مرحلة الاستكشاف
التقاعد	على الإنجازات وتحديث المهارات: التدريب والدعم	وفيها تكون فرص التقدم والنمو، فرص الأمان، (الترقية)، تتميز بالاستقلالية - المساهمة (قائد أو مسؤول)	وتبدأ مع بداية التعيين، وفيها يتم تحديد الاهتمامات والمهارات والتوافق بين الفرد والوظيفة (المساعدة-التعليم-اتباع الارشادات)

المصدر: (رتيمي و بلاغماس ، 2015 : 71)

والجدير بالذكر فيما يخص الجدول، هو أن هذه المراحل تختلف من موظف لآخر، وبحسب المؤهلات والكفاءات والقدرات وكذا الطموحات، ذلك لأن الميدان أثبت خاصة في مجال الوظيفة العمومي، أن هناك من تكون له فرصة التقدم والنمو والرقى في الوظائف تقلد المناصب والتدرج فيها إلى أعلى المستويات، في حين يتعين آخر في منصب ويتثبت فيه ليبقى فيه إلى أن يتقاعد أو يترك العمل لسبب أو لآخر.

و هذا اما يرجع لأسباب تنظيمية وسياسات إدارة الموارد البشرية و التي تخرج عن اطارها الموضوعي أو لأسباب متعلقة بالفرد ذاته ،خاصة فيما يتعلق بمحدودية الطموح ،و عدم الرغبة في تحسين المستوى والتأهيل ،أو لغياب روح المسؤولية و العزوف عن المناصب القيادية التي هي في الحقيقة تعد تكليفا قبل أن تكون تشريفا وهناك من يتعرض لتزليل في الرتب، لارتكابه لأخطاء مهنية ، و غيرها من الحالات التي تتسبب في حالة من الركود في المسار الوظيفي مما يتولد لدى الفرد حالات من اليأس و الإحباط ،و هي الأمور التي تعود بالسلب على أدائه و على نوعية الخدمة العمومية وترديها لتخلق لدى الأفراد النفور ،و السخط على المؤسسة ككل.

9.3. وسائل المسار الوظيفي:

ترتكز عملية تطوير مهارات وكفاءات وسلوكيات الموارد البشرية وتطويرها في إطار إدارة المسار الوظيفي على استخدام مجموعة من الوسائل هي:

- **تقييم الأداء:** ترمز تقارير الأداء الى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته.

- **اختبارات المسار الوظيفي:** يتم من خلالها التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.

- **بحوث الرضا:** تقوم بما بعض المنظمات للكشف عن رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

- **توفير توصيف متكامل للوظائف:** الذي يعمل على تحديد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

- **استخدام مخزون المهارات:** يبين الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

- **برامج التكوين والتطوير:** فيما يتضح فيها البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.

- **استخدام تقنيات التقاعد المبكر:** يتم تسهيل خروج العاملين الغير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

- **تقنيات التدوير:** يتم النقل من وظيفة لأخرى لغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى. (السالم م.، 2008: 214-

215)

وبشكل أكثر توضيح في النقاط التالية:

1.9.3. تأهيل العاملين:

تعد عملية الإعداد والتهيئة هنا مرحلة تدريبية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل، وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى، وشروط وأساليب الأداء. (الكبيسي، 2010: 139)

2.9.3. التناوب الوظيفي أو التدوير:

يشير التناوب الوظيفي إلى تحريك الأفراد بين الوظائف خلال فترة معينة؛ لمساعدتهم في التعرف على المعلومات والمهارات الجديدة المتخصصة، ويتناسب هذا الأسلوب مع احتياجات المنظمات المعاصرة التي تشد حاجاتها إلى عاملين على قدر كبير من المرونة، يتميزون بمزيج متعدد من المهارات، إلى جانب فائدته في حالة الترقية والانتقال فيما بين المستويات الإدارية المختلفة؛ ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبية بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت. من الواضح أنه إذا تمّيات الفرص المناسبة لعملية التدوير؛ فان ذلك يؤدي إلى تراكم خبرات مفيدة، وإلى تقوية هذه الخبرات بعضها البعض (المغربي، 2008: 212).

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في وضع خطط التعاقب الوظيفي، وذلك بإعداد قاعدة البيانات ونظم المعلومات التي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات، ونظرا لما يطلبه وضع خطط التعاقب الوظيفي من مجهودات كبيرة، فعادة ما يضطر إلى اعدادها على الوظائف الرئيسية والهامة بالمنظمة، والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

3.9.3. عقد ورش العمل والاجتماعات:

تستخدم الاجتماعات وورش العمل في مساعدة المديرين والعاملين، على التغلب على مشاعر ضغوط العمل والقلق والتوتر المصاحبة للاندماج، وقد يتم الاستعانة في هذه الاجتماعات بالاستشاريين؛ لتوضيح الثقافة التنظيمية وما يراد من تغييرها.

(ماهر، 2007: 284)

4.9.3. مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبما قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم ان نضمن بداية قوية للموظف الجديد حتى ولو ادى ذلك الى اعطائه مهام صعبة نسبيا، وبما تحد لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترaxي.

4.9.3. إشراك المديرين والتنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:

يمكن ان يقدم المديرين التنفيذيون مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤسيهم، وذلك خلال بعض الوسائل. ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهلم خاصة الى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافئة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير. (البلدي، 2015: 132)

تقدم الوسائل المسندة للمسار الوظيفي قدرة على الاقدام نحو السبيل المتبتن، فهذه الوسائل هي دعامة ثابتة لمراحله التطويرية والمسؤولة عن نموذج الناتج لدى العاملين بالمنظمة، تتوكل هذه الأخيرة حدود الموظف الطموح والمشرف المقيم للأداء الجيد، فهنا لا يخص الذكر أن التأهيل والدوران متتابعان واما هما معرفة ذاتية مسبقة وذات ميول بدائي من الاتجاهين، الى السياق المطروح كل وسيلة و دورها الخاص في الانشاء الصحيح للمنظمة، يغلب هنا طبع النضج الوظيفي للتمكين من الاستغلال السهل والمميز للوسائل و حسن استثمارها لغايات تنظيمية و ذاتية و هذا هو الأصل الهدف الأول لتركيب المسار الوظيفي. وهذه التعاملات هي ذرائع مبسطة للتكيف مع مختلف المسارات المهنية في جميع اشكالها حتى يتسنى لأطراف الجهاز التنظيمي الفهم والتفهم لكل وسيلة على حدة والاحماع على استخدامها وتقييم ما يصاحبها من الأداء أو غيره والمعالجة ما يبعث عنها من آثار.

فوسائل المسار الوظيفي هي التعبير الناطق عن لغة التعامل بها في المنظمة في شكلها الأحادي قبل بلوغ التعاملات الخارجية وهنا يتصفي التفريق بين ما هو داخلي وما هو خارجي وهذا ما يوازي نموذجنا ينظر اليه من مختلف زواياه إلا أن التفاعل المدمج يجعله يأخذ سبيلا أكثر صحة للمنظمة وعاملها.

5.9.3. النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

يعني به تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للعامل الى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي و المسؤولية والاجر من حيث الأساس، النقل هو بمثابة حركة أفقية للعامل في المنظمة ، في حين أن الترقية تعتبر حركة عمودية نحو مواقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر ، كما يختلف عن بعض العقوبات الانضباطية أو التأديبية التي يقصد بها تغييرا للوظيفة أو عمل الشخص نحو مواقع وظيفية أدنى كما هو الحال في تزييل الدرجة مثلا، على أنه ينبغي الإشارة الى أن النقل قد يتضمن تغييرا طفيفا في مستوى المسؤولية و المركز الوظيفي لأن مستويات المراتب أو الدرجات الوظيفية قد تحدد في الكثير من المنظمات بشكل واسع. (الموسوي ، 2008: 213)

النقل هي طريقة معتمدة من الإدارة للعاملين ليكونوا بأفضل نسخة لصالحهم وللمؤسسة معا، لأن غياب الأريحية في الوسط العملي للفرد تجعله يبحث عن منفذ لتغييره وهذا ما يتسنى لإدارة الموارد البشرية حق التدخل الجيد في توفير المناصب المناسبة للأفراد والجو الذي يبعث تناغما في البيئة التنظيمية وهذا ما يعود بالإيجاب على مؤسسة العمل والعكس صحيح. فمسؤولية النقل تصنع الطرف المنقول بالإدارة الجيدة لأسلوب النقل.

• مبادئ النقل:

إن الانتقال هو الآخر لا بد له من أسس ومبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومادته الأساسية هي:

1. مراعاة القوانين وتشريعات العمل والعاملين السائدة فيما يخص النقل.
2. التطلع الجيد على الأعمال في الوحدات والأقسام المختلفة ومدى التشابه والاختلاف بينهما، لغرض تهيئة الأفراد ومعرفة امكانيات النقل.
3. تعيين مسؤولية النقل، وينبغي التعاون الوثيق بين المشرف المباشر للعامل (الذي يراد نقله) وادارة الموارد البشرية، والادارة العليا بالنسبة للوظائف العليا.
4. تحديد الأعمال التي تصلح لنقل الأفراد إليها، ويمكن التوصل الى ذلك من خلال تحليل وتوصيف الأعمال.
5. تحديد المواقع والوحدات الادارية التي يمكن النقل إليها، وذلك بدراسة وتحليل أُنقال العمل في كل منها، والمهارات المطلوبة للعمل.
6. تحديد مبادئ النقل كما هو الحال في الترقية.
7. ابراز التعويضات والبدلات والنفقات التي ستدفع للعامل الذي سيتم نقله.
8. مراعاة تقليص الآثار والنتائج السلبية التي يمكن أن يسببها النقل للعامل شخصيا على المستوى الشخصي أو الأسري. (مدثر و أمير ، 2019: 165)

حددت مبادئ النقل معايير دقيقة في سلوك النقل وأثره على العامل المنقول ودور الإدارة الفاعلة في حضان قرارها بالشكل الموافق للشروط التنظيمية المؤيدة للعامل وللمؤسسة في مدخلاتها، تتسع هذه النقاط في أنها تضمن للعامل المنقول شروط تمييزية تحته على معاودة احياء نشاط المسار الوظيفي من تجربته السابقة أو البدء من جديد في الوظيفة المنتقل إليها وهذا يرجع لميوله الشخصي وتغطية المؤسسة بشكل إيجابي للوضع المفترض. فإحداثيات النقل لدى الإدارة الناجحة المحافظة على ضوابط عملها لا تكون سلبية وإنما ترجح في السبيل العلاجي وإعادة اصلاح مقومات التنظيمية للعامل وحسب متطلبات المصلحة المنقول إليها وهذا يدخل ضمن فائدة العملية للمنظمة. النقل هو معيار ثقيل المحتوى على المسار الوظيفي مقارنة بالترقية لأن النقل يكبد صراعات إذا لم يحسن مواجهتها فتكون تراكمات أخرى للمنظمة.

- أنواع النقل: للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

1- النقل الإنتاجي:

ويهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين ، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو بعضها من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتدريب ليلبم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

وهنا يخص بالذكر النقل الإنتاجي هو حسن تدبير المؤسسة التنظيمية للكفاءات الموجودة بها وذلك بتوظيفها في مصالح المطلوبة دون الحاجة لتقديم توظيف جديد، وهذا ما يزيد من نفعية العامل المنقول على ذاته ومؤسسة باكتساب خبرات جديدة وعلى المؤسسة بمعرفة تحركات العامل وتطلعاته وجهوده، أي يرجع التحكيم لإدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مؤسستها ويتوضح أن هذا الأسلوب النقلي لا يكون في الضرورة الحتمية وإنما في حالة وجود تمكن في الأدوار والمهام بشكل سريع وسهل.

2- النقل العلاجي أو الشخصي:

وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.

هذا النوع يطرح مجالا من التفاوض بين العامل المنقول والإدارة العاملة، فإذا كان قرارا شخصيا بالتنقل فهنا من اليسير على الإدارة المسؤولة توفير المنصب الذي يناسب قرار العامل وفي حالة كان رأيا حتميا لدافع مرضي هنا يلزم حل طريق التوافقي مع شروط المعروضة بين الطرفين، فالنقل هنا يمثل لغة المسار الوظيفي للعامل بشكل كبير، هو التماس العامل المنقول وظيفته الرسمية في حياته الوظيفية.

3- النقل التناوبي:

والمناوبة معناها امتداد العمل الأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة أو وجهه الأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعبر هذه الناحية الإنسانية اهتمامها. يراعي النقل التناوبي الحياة الاجتماعية للأفراد وهذا للحفاظ على نمطهم الاجتماعي وراحتهم الذاتية التي بدورها لها أثر يبلغ في الأداء الوظيفي لديهم وعلى إنتاجيتهم، فالاستقرار الاجتماعي للموظف يزيد من تطلعاته نحو التفرغ وتقديم الكثير لمؤسسة العمل، وهذا يضمن الإطار التصالحي بين شؤون التنظيمية وبين الحياة الشخصية للفرد العامل.

4- النقل التدريبي:

وهو انتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين. يستدعي النقل التدريبي إعادة البناء المعرفي والتطبيقي للعامل بغية تنمية قدراته والرفع من إنجازاته العملية وهذا يدخل ضمن شروط القبول الذاتية في رفع من مستوى المسار الوظيفي للعامل وله مفاد إيجابي.

5- النقل الدائم والمؤقت:

فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن لتغلب على حالة طارئة في المؤسسة والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا وقد ينقل المرء إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق. (نوري، 2011: 122)

وهناك أيضا نقل احتياجي ما يسمى بالنقل المؤقت الذي تضطر فيه الإدارة الى نقل العامل لمصلحة أخرى لسد حاجياتها أو للقضاء على الضغوط المتواجدة بها أما النقل الدائم فهو عقابي ويركن صاحبه بالمنصب المنقول اليه ما به "التزيريل" كإجراء متخذ ضد العامل لأسباب ضرت بالمصلحة المتنقل منها، وهذا النوع من النقل نطلق عليه النقل الى الأسفل:

6- النقل الى الأسفل:

ويطلق عليه أحيانا التزيريل و هو عكس الترقية ، و تفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم ، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، و يصبح المسار مسدودا أمامهم .و لفتح هذا المسار ، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق ، الى قبول عملية النقل الى الأسفل في منصب في قسم ، او إدارة أخرى ، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى و طريقها مفتوح الى أعلى ، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد ، لأن ترقياته سوف تكون اسرع و أوضح و أقوى ، كما ان ذلك لصالح المنظمة ، لأنها تستحق التوافق بين الفرد و الوظيفة و لأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها. (اللبدي، 2015: 133)

ولتجنب النقل الى الأسفل يمكن منح محفزات تساعد العاملين على قبول هذا الأمر الشاق، ومن أشهر الوسائل لتجنب النقل للأسفل هو وضع نظام يقضي باحتفاظ الموظف بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات اعتيادية، وعلاوات وظيفية وعلاوات مهنية، أو مزايا وظيفية خاصة، وبالتالي فان الفرد لا يضار من اجراء نقله الى وظيفة أدنى، ويكون ذلك مشجعا له ولغيره على قبول النقل لأسفل. (عارف، 2010: 146)

• أسباب النقل:

يستخدم أسلوب الترقية فيما سبق تناوله النقل لصالح بعض الموظفين دون غيرهم بأن يتم نقل بعضهم من الوحدات التي يعملون بها فيها نظرا لأن أقدميتهم فيها متأخرة و بذلك تتم ترقيتهم و قد تضر هذه الترقية بالموظفين الأصليين الموجودين بالوحدات المنقولين اليها نظرا لتقدم الموظفين المنقولين في الأقدمية ، و يقصد بالنقل الذي يعد مانعا يحول دون ترقية الموظف خلال مدة معينة غالبا ما تكون سنة و هو نقل العامل من وحدة الى أخرى مستقلة في فئاتها الوظيفية و أقدميتها، و ذلك وفقا لأوضاع الميزانية التي يحسبها قد تعتبر الفروع المختلفة للمصلحة الواحدة وحدات قائمة بذاتها في الترقية لأن الإدارة قد تلجأ لاعتبارات توجهها المصلحة العامة لنقل موظفيها، و تأخذ بعين الاعتبار رغبات العامل ووضعه العائلي و أقدميته وكفاءته المهنية. (ضياف ، 2018: 116)

تعود أسباب النقل، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل، حيث يطلب النقل لاعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بالنقل وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لاعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل، أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تفتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها، أما السبب الرابع فقد يكون المحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتا ولفترات قد تقتصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر، وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر ويصل الأمر إلى تأمين سكن مناسب له وخاصة للإداريين في المستويات العليا.

فالنقل حقيقة فرضية في المسار الوظيفي، بحيث يكون النقل بعملية حركية دورانية يكون من وظيفية لأخرى أدنى لأسباب مقدرها السماح له بإعادة بناء طريقه التنموي لمساره الوظيفي أو ثباته في ذات المنصب فالنقل بالترتيب يأخذ من النقل النوعي سلطة الإدارة في الرأي والتحكيم ما يعكس نظام استراتيجيا غير مرن مقروءا بأسبابه المجردة، فالنقل بالترتيب يعكس نوعا من الصراع التنظيمي داخل المسار الوظيفي أو ما يسمى " بالصراع العالق" بين طرفي المشكلة التنظيمية.

6.9.3. الترقية:

هل الترقية هي عبارة عن تحرك العامل من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى المفضلة له في نفس العمل؟ أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية ومستمرة؟ وهل هذا يعتبر ترقية أم نقل؟

1.6.9.3. مفهوم ترقية العاملين:

هي تحريك العامل الى منصب أفضل، ويقصد بالأفضل هي الوظيفة ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج الى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصحبها زيادة في الأجر وملحقاته. وهناك من يعتبر الزيادة في الأجر ليس شرط أساسي في الترقية، مثل الترقية الجافة التي لا يصحبها زيادة في الأجر بل تقتصر على المركز والمسؤوليات. (شاوش ، 2022: 447)

وذلك بقيام ادارة الموارد البشرية برسم ومباشرة سياسة الترقية في المنظمة باعتبارها صاحبة النظرة الشاملة عن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، لذلك فهي تستعمل هذه الألية لتحقيق التوازن في هيكل العمالة. كذلك اقتران معظم الترقيات بزيادة في الأجر مما يتطلب منها المتابعة والتنسيق بين برامج الترقية والميزانية. (رقام ، 2021: 91)

وهي عملية واجبة في ظل الجهود المكيفة للفرد العامل بوسط بيئته التنظيمية، فالترقية تفيد المؤسسة بإحداث تغييرات مناسبة وحديثة وتعطي انطبعا مختلفا في درجاته وفي نوعية انتاجيتها، الترقية تدفع بالتنافس الداخلي والخارجي لبلوغ المراتب العليا وهذا ما يسحب الغطاء عن النماذج الجيدة للوظائف المشغولة وتسهم أيضا في مشاركة العمالة في تشخيص وعلاج النقائص المطروحة.

2.6.9.3. الترقية في النظريات السلوكية:

يشار للترقية في النظريات السلوكية أنها من أهم الحوافز المادية والمعنوية نظرا لدورها الفعال في معالجة العديد من مشكلات الكفاءة الانتاجية للمورد البشري، وذلك باعتباره أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع

فاعلية الجهاز الاداري، من خلالها تحفيز الموظفين للعمل بكفاءة واخلاص وولاء، ودعم روح التعاون والرضا الوظيفي بإشباع حاجياتهم الانسانية.

و الترقية جو مفضل لدى الموظف لإثارها للحاجة الانسانية لديه التي يسعى اليها، و هذا ما بلغتته العديد من الدول باتباع بعضها البعض في نص صراحة في قوانين التوظيف بها و هذا لعدم الحاق الموظفين الا بالمناصب التي توفر لهم فرض للترقية .و تبعا للنظرية السلوكية و علم النفس الاداري يرتبط مفهوم الترقية بتوفير الحافز النفسي والدافع لإشباع حاجات الموظف في تحقيق ذاته ،و الذي يحقق له درجة عالية من الاطمئنان و الاستقرار النفسي ، و يؤثر فني روحه المعنوية و يرفع من ارتباطه و حبه لعمله و السعي للتفاني بأقصى جهد يملكه الذي يعزز ثقته بنفسه و يرمي به الى بذل المزيد من الاتقان و الابداع في أدائه الوظيفي . (بلعراي ، 2013 : 24)

في حين يسود الاعتقاد بين الممارسين وكتاب الادارة أن الترقية هي حافرا أو مقابل للكفاءة، أو مقابل للأقدمية، ولذلك هم يعتقدون أن معياري الترقية هما الكفاءة والأقدمية والواقع أن كلاهما ينظران الى الماضي، بينما تتم الترقية في المستقبل، وبقصد اخر لا يمكن أن تضمن الكفاءة ولا الأقدمية في وظيفة سابقة أن يقوم الفرد بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة. (عارف، 2010 : 148)

و هي كذلك جهاز تقني افتراضي في الجو التنظيمي، تعدل الترقية حسب المنظور السلوكي العديد من الأزمات و تقدم حوافز معنوية و مادية فاعلة في محو الاشكال المعروض و هنا يتوجب القول أن الترقية هي أصل انتاجية المؤسسات و خاصة أنما يجانبها الجافة وأو الحاوية للمادية أو المعنوية ،و هناك طرد قائم على أن الترقية لا تعكس مستوى الفرد العامل و انما طريقة تعامله مع الوظيفة الجديدة هو الخاص بهذا التقدير ، أي هنا تعطي للعامل فرص انشاء تقديم جديد لذاته و الكشف عن مؤهلاته الأخرى أو الابداع في شخصه و بالتالي الترقية هي اداة تحفيزية و اصلاحية في شكل تنظيمي بما يقابلها من امتيار و استحقاق .

3.6.9.3. أسس وأنظمة الترقية:

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدأين هامين هما الأقدمية والكفاءة.

1- نظام الترقية حسب الأقدمية:

يقصد بها أن العامل الأقدم هو الأحق في الترقية، وهذه الطريقة غير عادلة بنظر البعض لأنه لا مجال للمحسوبية أو التحيز، ولكن يؤخذ عليها أنها تخفي حقوق الأكثر كفاءة في الترقية بسبب قصر مدة خدمتهم من غيرهم. (العزاوي و النقار، 2018:

(159)

- ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها إضافة لغياب عامل التحيز ووجود خبرة أكثر كفاية من دولها، فإنها تعتبر الأكثر الأساليب موضوعية التي تجعل العامل أكثر جدارة بالمسؤولية الوظيفة العليا المرقى إليها.

• ومن عيوب هذا النوع من الأنظمة:

أ. اماتة الطموح وروح الابتكار والابداع عند العامل بسبب اطمئنانه الى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك وتظهر نتيجة ذلك اللامبالاة وعدم اهتمام العامل وبالتالي بروز حالة جمود في الجهاز الاداري.

ب. تسرب الكفاءات الى خارج المنشأة لعدم التمييز بين العامل الكفاء والأقل كفاءة.

ج. ضعف استقطاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الادارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في

المنشأة، بأفراد جدد ذوي خبرات وكفارات جديدة. (إسماعيل ، 2014 : 108-109)

فالتطبيق السليم لعملية الترقية يؤثر بلا شك في بيئة العمل الداخلية ويحقق أهداف كلا من مسؤولي الشركة وموظفيها إذا فالترقية تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها أداة وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين وتعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.

فالترقية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الموظف بحيث أهما تملأ تشبع حاجة الموظف الذاتية، وشعوره بالإقدام (التقدير) وعندها سيبدل قصارى جهده من أجل تحقيق المزيد من الانجازات والابداع والتميز في عملهم (القحطاني ، 2023: 60)

ينظر للترقية حسب الأقدمية أهما نتيجة منتظرة من كافة الموظفين بسيرورهم الوظيفية ، ما يفعل لديهم غياب الشعور بالبذل والعطاء الكثير لنيل الاستحقاق وهذا ما يؤدي الى جمود في الجهاز الاداري للمنظمة، وهذا النوع من الترقية يعتبر نموذجاً تقليدياً في النمو في الدرجات و كأنه يعتبر مرحلة تمهيدية نحو طريق نهاية الخدمة بدلا من المشي اليها عن طريق جهود مثمرة واستثمارات لإمكانيات وقدرات العامل بذاته ،فالترقية حسب الأقدمية لها مكانة بالمسار الوظيفي الا أهما بالوقت نفسه تفصل فيه بتمثيلها لفئة محددة و مضبوطة المعالم و ما يطابقها من المرحلة الأخيرة من مراحل تطور المسار الوظيفي و هنا يمكن تأكيد الباحث نظرتة بأنه ورد(مصطلح تمهيدي (الترقية) و آخر ختامي "نهائي" وهو الأقدمية") و ما بينهما يتحلى دور العامل نفسه اتجاه مساره الوظيفي و قدرة الادارة في تنشيطه أو المدير التنفيذي له .

2- نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):

هي المعيار الثاني الذي يعزز أحقية الترقية ويعكس هذا المعيار القدرة على هذا الأداء في وظائف كثيرة، وفي مختلف المستويات الادارية ولها مجموعة من العوامل التي لا بد أن يتصف بها العامل من أجل ترقيته:

- قدرة العامل على العمل ومدى الاعتماد عليه وحسن استغلال وقته بمعنى ألا يضيع وقته ويلتزم به خلال أداء مهامه بهدف رفع انتاجية العاملين والمؤسسة وكذا التمتع بصفات قيادية ليثبت شخصيته ومؤهلاته وقدراته تجاه واجباته في المؤسسة (وراس ، 2021: 337)

وفي ظل الانتقادات الموجهة الى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية، فقد ميز أن معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الجدارة والكفاءة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

• ومن مزاياه:

- احتذاب أفضل العاملين لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة والاحتفاظ بها في هذه المؤسسة.
- شمولية التحفيز للعمال بالمؤسسة لبذل جهودهم للحصول على الترقية مما يعود على المؤسسة بالفائدة بزيادة الانتاج.
- الحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم من خلال الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي خاصة، إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما وعادلا.

• ومن عيوبها:

أما غير موضوعية لغياب طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع، كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج (دوران العمل) في المؤسسة كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المؤسسة. (غضبان، 2019: 222-223)

حسب الباحث فان نظام الترقية حسب الكفاءة هو الأكثر أهمية مما هو حسب الأقدمية، فالكفاءة تضمن الاستمرارية في الانجاز و العطاء بدلا من الأقدمية فهناك أفرادا عاملين تؤهلهم أقدميتهم للمنصب مع غياب تام في الكفاءة و هذا يفرز صراعات و مشاكل لا تظهر في مقدماتها لسوء اختيار الوسائل المعتمدة أو يصعب بلوغها للحكم الاشرافي، أيضا الترقية حسب الكفاءة تسمح بعملية الدوران "الوقتي" مقارنة بالأقدمية فهي طويلة المدى، تجعل من الفرد العامل حريص على التكوين الذاتي و هذا يخفف العناء على المؤسسة التنظيمية و يكون أكثر افادة لها .

3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

أصبحت المؤسسات تزوج بين معياري الأقدمية و الكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر و يخفي عيوبه و لقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين و ذلك لإيمانهم المطلق أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، و لا سيما على مستوى الأفراد الذين ستم ترقيةهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى، و هناك من وضع ميكانيزمات للتوفيق بين المعيارين حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي اذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة على صعيد الادارة التنفيذية، و يكون المزج بين الأقدمية و الكفاءة في مستوى الادارة الوسطى مع الاحتكام الى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين، أما على مستوى الادارة فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة . (صيلع ، 2022: 95-96)

ولكن حتى تؤدي سياسة الترقية أكلها في بناء الرضا الوظيفي لابد وان يصاحبها التزام الأسس المتفق عليها في نظام الترقية، وخضوع الجميع ها دون تفریق حتى لا يؤدي ذلك إلى سخط الموظفين. (اللبدي، 2015: 312)

و يختص الباحث بعرض ان الاختيار السليم للفرد العامل يجعل تقسيم الكفاءات سهلا وواضحا وفق اختبارات و أدوات تقييمية و هذا ما يصب في نظام المسار الوظيفي ،اذ يحكم القول ان المسار الوظيفي بإمكانه الحصول على العديد من أنواع الكفاءات بمختلف المصالح و هذا ما يعكس مرونة الجهاز التنظيمي و تفاعله الايجابي ايزاء كل نظام موضوع ،و هنا ميز الباحث طريقا في توافق الفروقات الفردية لدى افراد العاملين في مصلحة دون أخرى و ذلك لشروط مقاسة و حسب التكاليف المقترحة ،اذ يصح القول أن ما يجمع الأفراد على نوع دون اخر هو بأول درجة الفروقات الفردية حسب مكملات الشخصية و التنظيمية للفرد العامل و لهذا يختصر المجال في هذا الوضع الجمعي (بين الأقدمية و الكفاءة) في جانب و انفصالهما في جانب آخر ، هذا ما يفسر وجود المدخل التنظيمي و المدخل الفردي .

4.6.9.3. أهمية عملية الترقية:

باعتبار أن أهمية الترقية حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية و في هذا التناول ستعرض أهميتها وأهدافها على المؤسسة:

يعكس التطبيق السليم لعملية الترقية تحقيقا لأهداف كل من المسؤول والموظف وهنا تكمن أهميتها التي تحققها في محيط العمل، فهي عملية حيوية وتمثل أهميتها في:

- يفتح طموح العامل في الحصول على مرتب أعلى وأحسن المجال في استمراره وبقاءه به.
- تعمل على استقطاب عاملين جدد والحفاظ عليهم.
- سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها أداة يستخدمها الرؤساء لترغيب الموظفين.
- يعمل التطبيق الصحيح لبرنامج الترقية على تحسين كفاية العاملين ورفع المنافسة بينهم مما يثمر الانتاج وله أثر طيب على الإدارة.

- وجود وتطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص الترقية أمام العاملين المجددين وبالتالي رفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والاخلاص للمؤسس أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها. (قداش ، قريرة ، و حجاج ، 2019: 163)

تعكس أهمية الترقية حضورا للعلاقة التبادلية بين الهيئات المكونة للمسار الوظيفي، فالترقية توثق أواصر الفرد ذاته بمؤسسة عمله وتجعله نشطا فيها، وبالتالي تتكون عملية البذل والعطاء لديه ما ينعكس بدوره على مردودية المؤسسة، الترقية أيضا تقدم تصحيحا علائقيا بين مصالح المؤسسة إذا وضعت بالشكل الصحيح وترمي بها الى التطور والتقدم.

5.6.9.3 برامج الترقية:

يعنى ببرامج الترقية تلك البرامج التي تعد للعاملين المنقولين الى وظائف أعلى وأعمال تغاير في طبيعتها الأعمال التي يمارسوها فعلا وذلك بغية وقوفهم على مهام هذه الوظائف الجديدة وما تتطلب من أعباء ومسؤوليات، لذا فإنها تتضمن بالتالي تغييرا في الكيان الوظيفي. (بديع ، 2001: 224)

تحتاج الترقية لنوع من ممارسات واضحة ومحددة وعادلة في عملها ومن الأمور الواجب مراعاتها هي:

1. توضيح سياسات المنظمة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها، سواءا كانت داخلية أو خارجية.
2. تبيان ما إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال الى درجة وظيفية أعلى، وزيادة في الراتب وماهي نسبتها.
3. توضيح الإجراءات والقنوات التي تتم خلال عملية الترقية.
4. تقديم أسس الترقية، وأن تقوم السياسة المتبناة على اتاحة المجال للعاملين في المنظمة للتقدم أو التنافس في الوظائف الشاغرة، وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، والراتب والمزايا المخصصة لها، واعلام جميع العاملين بذلك بمختلف الوسائل، وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
5. تكييف برامج وأنشطة التدريب بإشراف مباشر من المنظمة، أو لتحمل مسؤوليات أكبر، سواء أكان التدريب تحت اشراف المنظمة أو من خلال تقديم الدعم والمساعدة للعاملين للتعلم والتدريب خارج المنظمة.

6. تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية، لتكون مصادر استقطاب العاملين متاحة بشكل دائم.

7. بناء قاعدة بيانات من إدارة الموارد البشرية تشتمل على معلومات وافية عن كل عامل ومتابعته، وتحديثها.

8. تشكيل لجنة دائمة من مديري الموارد البشرية، والمديرين الآخرين بحيث تتولى مراجعة السجلات والمعلومات المتعلقة بالعاملين المرشحين للترقيات، والنظر في مدى أهليتهم لشغل الوظائف ولا سيما العليا منها ومناقشة الأولويات في هذا المجال. في حين يعتبر من الضروري وضع برامج مناسبة للترقية التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة الى أخرى، و ماهي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة، سواء أكان في ادارته نفسها أو في الإدارات الأخرى من المنشأة. كما يحرص على اعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنظمة و الالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء مبادئ واضحة و معينة. مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية هذه. و لهذا يمكن القول أن اختيار المبدأ أو المعيار الذي تقوم عليه الترقية ليس بالأمر الهين و ذلك لارتباطه بعدة عوامل، يعود بعضها الى الموروث الحضاري و قيم البيئة الاجتماعية و طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية اليها و مستواها من السلم الوظيفي. (مدثر و أمير، 2019:

(165-164)

يقدم الباحث أن الالتزام ببرامج الترقية مسؤولية فردية بحتة وهي التي توفر جانبا من الرقي الأولي الداعم لملاحقاته التنظيمية، فالوقوف الصريح على أسس الترقية يجعلها شاملة في حيزها الكامل من حيث الوساطة والتقدير والعمل المتواصل، فالترقية هي أداة كاملة الجاهزية في الوصف والتدقيق نحو اتجاه المسار الوظيفي، هنا يخص الباحث بالذكر أن الترقية تترأس العملية الإنتاجية للمنظمة بشكل كبير مقارنة مع الأقدمية والاتجاهات العلاجية الأخرى. حسب الترقية هي الخطوة الأولى والمرجعية في الحياة الوظيفية للفرد العامل وعلى أساسها يتم تقييم الأداء وتعويض أو استبدال العوز باليات استثمارية ناجعة ومكيفة للوضع المقام. فالترقية هنا لها وزن قياسي مجرد قابل لاستخدامات مختلفة وليس من منظور أحادي.

6.6.9.3. مناهج الترقية:

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

1. المنهج الأول:

ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة.

ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المآخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

حسب الباحث يوجد امكانية ربط هذا المنهج الأول بالنقل المكاني بالقول ان مزاوله الفرد العامل لوظيفة اخرى بذات المؤسسة يحجز وصفا أنه من جانب معين هو يحافظ على الكفاءة الموجودة بالمنظمة ويرفض استبدالها ومن جانب ثاني لا يسمح بتغيير الأساليب المتبناة ورفضه لتغيير النظام السائد بالمنظمة أو لصعوبة تطبيقه لاستراتيجيات مختلفة لمواجهة الاختلافات وما جديد.

2. المنهج الثاني:

فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول - إن لم يكن كلها- يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر. (نوري، 2011: 117)

هنا يركز الباحث في المنهج الثاني على عدم كفاية المنهج الأول واقامة احتمال ثاني للترقية لمعالجة الآثار المترتبة عن المنهج الأول، باعتبار من زاوية أخرى أن المنهج الثاني هو تكميلي لتجربة المنهج الأول وهذا ما يوضحه التفسير ادناه. وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختيار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاعرة.

3. المنهج الثالث:

اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدا إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

- يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

- يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية. (نوري، 2011: 118)

وكقاعدة عامة من الترقية يجب ألا تتم على الشخص سلبى او متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تم ترقيته وعلى الية الموظفين لم يرقوا وكذلك على الرؤوس الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة هذه الترقية. وباختصار فان سياسة الترقية يجب ان تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة هذه السياسة.

ينطلق الباحث في رأيه من أهمية التدريب في الترقية واعتمادهما على بعضهما البعض في المسار التنظيمي، لأن التدريب الجيد يعكس توافق وانسجاما لدى الفرد العامل اتجاه نفسه ودوره داخل المؤسسة التنظيمية وهذا ما يجعله مؤهلا للترقية وبالتالي حسن تسيير المهام المطلوبة منه، اذ يفضي هذا الأخير شمولية الرضا عن العمل والاقدام الايجابي نحوه. كله هذه الدواعي تساعد على سهولة نمذجة المسار الوظيفي لدى الفرد العامل وبالتالي ظهور نظام اداري ممتاز في المنظمة.

7.6.9.3. إدارة الجمود الوظيفي:

ويراد بالجمود الوظيفي بقاء الموظف لفترة طويلة لانتظار الترقية دون أن يحصل عليها أو النقل الى مكان آخر أفضل، وتلعب عوامل عديدة في ذلك نذكر منها ما يلي:

1. عوامل تتعلق بالمنظمة:

- عدم توفر فرص الترقية لدى المنظمة.
- عدم توفر القدرات المالية للمنظمة.

2. عوامل تتعلق بالفرد:

- تراجع مستوى أداء الموظف.
- تزايد عدد المنافسين على نيل الترقية.
- عدم رغبة الموظف في تحمل مسؤوليات أكثر.

إن هذا قد يدفع الموظف الى ما يلي:

- كثرة الغيابات او التأخير
- مغادرة الدوا باكرا
- تدني الروح المعنوية. (الكوفي، 2016: 227)

يتضح الشيء بشكل عام بوجود ضده، فالجمود الوظيفي حسب الباحث يتركز على قلة أو انعدام الدوران الوظيفي لدى الفرد العامل لعدم الاكتراث لعامل المنافس و بلوغ لمناصب عليا أو لكثرة المنافسين في ذلك و هذا ما ينتج عنه نوع من الثبات الوظيفي و رفض الحركية الوظيفية، و هذا ينعكس على حجم أداء العامل و تغير في طبيعة سلوكياته مع ذاته و المنظمة و بالتالي الحدار في التنظيم المؤسساتي و هذا ما يدعو لنشوب صراعات تنظيمية و قلة التفاهم بين أفراد العاملين، فالجمود الوظيفي هو من مصادر تذبذب المسار الوظيفي لدى الفرد العامل و له علاجات كثيرة، منها النقل و الترقية .

وكخلاصة قول فإن الترقية هي بمثابة وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، المهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية. الترقية دعامة من دعائم الاستقرار الوظيفي في الإدارة وذلك لما يصاحبها من تحسن مضطرد في الأوضاع التنظيمية والمادية للموظف و ما يصاحب ذلك من تغير في نوعية الحياة الاجتماعية للموظف و تقدير أكثر للذات و نظرة أعمق و أشمل للأمور و لما لها من نتائج تنظيمية و مادية و نفسية إيجابية على الموظف فان الترقية تعتبر من أكثر من الوسائل فعالية لضمان الاحتفاظ بالموظفين الممتازين من ذوي الطموحات و الآمال الكبيرة داخل الإدارة. (القباني ، 1982 : 09)،

فالترقية هي أداة تعاونية في مسار الوظيفي للعامل بشكل أولي، و يليه الوضع التنظيمي لأن الترقية لها دوافع ذاتية سابقة لما هي موضوعية ، فالعامل الساعي لسبيل الترقية هو عامل له طموح تعليمي و انتاجي و تغيير و بالتالي يحصل على الأولوية الاختيار حسب سعيه في هذا الاتجاه و بالتالي الترقية الناتجة عن المجهود الشخصي هي أكثر اثمار من التي تأتي تحت عامل الأقدمية، بغض النظر عن النضج الوظيفي لدى العمال القدامى، اختلاف السعي يفرض نوعية النتيجة و هذا ما يدعم المنظمة بشكل قصدي، فالترقية هي إعادة تدوير للبرج الفعال للمنظمة وذلك بوضعها أو اختيارها للرجل المناسب بالمكان المناسب فالترقية تعبر مساوية للتدريب في حالة تقديمها للشخص المناسب .

7.9.3. خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي:

هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، و ذلك من خلال التنقلات و الترقيات، و قد تتم باستعمال خرائط التنظيم، و قد تبدأ من وظيفة معينة، و تنتهي عدة نهايات، و من المتوقع ان يكن هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، و تصح هنا العشرات، بل و المئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

8.9.3. التقاعد المبكر:

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتباره يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيههم، وبالتالي فتشجيع القاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين. (البلدي، 2015: 134)

يفسح التقاعد المبكر الفرصة للبدل بأكثر طاقة من الكبار، فهذا الأخير يقدم ما سبق ذكره إعادة احياء للمسار الوظيفي.

9.9.3. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:

إذا اضطرت المنظمة الى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياتها الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، ويستطيع العاملون شغلها حالا أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى. (إسماعيل ، 2014: 101)

الجدول (04) تقاسم المهام بين إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي والفرد ذاته لتخطيط المسار الوظيفي.

الفرد نفسه	المدير التنفيذي	إدارة الموارد البشرية
1.التبصر بالآمال الوظيفية	1.ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم	1.وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
2.التعرف على القدرات والإمكانات والمهارات المتاحة.	2.تقديم النصح والخبرة والمشورة	2.تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد و الوظيفة
3.معرفة الفرق ب بين 1و2		3.تدريب المديرين التنفيذيين على النصح و المشورة
4.التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها		4.مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم و التخطيط لمساراتهم
		5.ممارسة بعض الوسائل

المصدر: (إسماعيل ، 2014: 102)

فمن خلال الجدول نطرح سؤال: من يقوم بهذه الوظيفة، وبهذا القصد يلاحظ أطراف سببية تخص تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة اماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب الى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية فهي المسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة. ويكون ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

ويعكس هذا العنصر تقاسمًا في المهام بين إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي والفرد ذاته، وهذا الانشغال المشترك بين العناصر الثلاثة يضيف اتجاها جيدا للمهام الوظيفية في المنظمة الى غيرها من الأدوار المنوطة بهم.

10.3. خطوات التخطيط الوظيفي:

من أهم الخطوات التي لا بد من إتباعها في التخطيط الوظيفي نجد:

1.10.3. تقييم الذات:

بقصد بتقييم الذات؛ تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات الوظيفية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية. وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات. ويعمل على تقييم الذات ليكون الاختيار مناسبًا في الوظيفة، فكلما كان التقييم محكمًا كلما زادت نجاعة الوظائف المشغولة من ذوي الكفاءات الموظفة، فعملية تقييم الذات هي مشروع أساسي في المنظمة للخروج بمؤشرات شخصية و نفسية للفرد العامل واتجاهاته نحو ذاته و المؤسسة التنظيمية و بالتالي يساعد تقييم الذات على غرس التوافق بين الفرد و ذاته و الفرد و المنظمة على حد سواء و اذا ما نظرنا في هذا الطرح نجد أنفسنا في نوع من الاقتراح العلائقي في الصراع التنظيمي و هذا ما يؤكد مضمون ارتباطي بين المسار التنظيمي و الصراع التنظيمي فهما يسيران معا بذات القانون الا أن كيفية تبني الأوضاع تعكس اختلافهما.

2.10.3. فحص ودراسة الواقع:

تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من مهمة عملية تقويم الأداء، إذ لا بد من مناقشة نتائج التقويم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

و هنا يخص الذكر أن الأداء يكون مفحوصا و مدروسا و له نتائج تقييمية لإعادة بنائها بالشكل الصحيح لدى الفرد العامل ، أي يصح القول أن عملية فحص و دراسة الواقع هي عملية موجهة متكاملة في تعاملها مع العامل ، و ليست اختيارية انما مضبوطة بشكل اشرافي و هذا يقيس جانبا موضوعيا حريصا على مستوى الانتاجي للمنظمة أكثر من دواعي في اتجاه العاملين ، له استجابة طويلة المدى و هذا لأن المرحلة التقييمية للأداء تكون لزاما على فئة دون الاخرى كأنها مرحلة تمييزية دراسية لإعادة تدارك ما سبق من وقائع تنظيمية و هذا ما يفرز نمطا استراتيجيا مسيطرا على الفرد العامل .(غير مكيف)

3.10.3. تحديد الأهداف:

حدد العاملون أهدافهم الوظيفية قصيرة وطويلة الأجل، هذه الأهداف لا بد أن ترتبط بما يلي:

- المهارات المملوكة والمستخدمه: مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.
- اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي .
- تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم الوظيفية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في الوظائف المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في المواقع الحالية، وحاجات التطوير في المواقع المستقبلية، ونشاطات التطوير وأهداف التطوير. (نوري، 2011: 110)

وعموماً تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والموارد المساعدة في التخطيط المهني وهذه الموارد تتعلق بالورشات الوظائف مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني، وأنظمة المعلومات التي تهيئ معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التدريب والتطوير المناسبة، وتتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغيير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية.

11.3. أهمية تحديد المسار الوظيفي:

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى اهتمام المنظمات في الأونة الأخيرة، بتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين على الرغم من كون هذه العملية معقدة ومرهقة لموظفي ومدراء إدارة الموارد البشرية، إلا أن الفوائد التي تعود على المنظمة في الأرباح والإنتاجية أكبر. فالعاملين في المنظمة يعتبرون، هم أساس النجاح والتفوق لهذه المنظمات. وليس السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فالأفراد هم من ينتجون ويقدمون هذه السلع، وهم من يساهم بالأفكار والمقترحات من أجل تطوير المنتج، وتطوير طرق وأساليب العمل في المنظمة، ومن الأسباب التي تستدعي اهتمام المنظمة بتطوير مسار موظفيها ما يلي:

1. ان اتباع المنظمة لتنمية المسار الوظيفي، يساعد على إشباع حاجات الفرد والشعور بالرضا والانتقال من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وبالتالي تزيد إنتاجيته وتزيد أرباح المنظمة (برقاوي، 2013: 314).
2. يساعد وجود برنامج تطوير المسار الوظيفي على استقطاب أفضل المهارات والخبرات إلى المنظمة، كما يساعد المنظمة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والخبرات من موظفيها.
3. عند اتباع المنظمة للطرق والأساليب العلمية في تنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين فإن ذلك يعمل على تقليل معدل دوران العمل، كما يساعد على تقليل نسب الغياب.
4. إطلاق إمكانيات الأفراد من خلال تنمية المسار الوظيفي، وذلك من خلال النقل والترقية فيقلل ذلك الجمود وعدم حركة العاملين.

5. تساعد أنشطة تنمية المسار الوظيفي (التدريب، والنقل، والاستغناء) على منع تقادم العمالة لديها، من خلال تشجيع العاملين على تطوير أنفسهم بالالتحاق في الدورات التدريبية، والمعاهد العلمية، مما يساعد على بناء قوة عمل متعلمة ومتعددة الكفاءات والمهارات.

فتمية الموظفين لا تتطلب الحاق المنظمات ببرامج تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء فحسب، بل تتعداها الى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا الى الوظائف العليا.

وهذه الأخيرة نتاج عن توسع في المنظمات وتعقيد أعمالها في حين تعذر على العاملين معرفة الطرق الممكنة لتحقيق الارتقاء والصعود في السلم الوظيفي، لشغل وظائف ومناصب مرموقة، مما يحقق أهدافهم في التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق الذات، وحسب الباحثين أن التنمية الفردية تأخذ ميولا فرديا محضاً، بحيث يقيم العامل نقاط قوته والضعف في أدائه،

ويقدر فرص الترقية المتاحة في المنظمة، ويعمل على الاستفادة منها في تحسين ظروفه العملية بالارتقاء ونيل المراكز التي يطمح اليها، وتلجأ المنظمات الى وضع نظام رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتوفير النصح والارشاد هم وتوجيههم الى الكيفية التي تؤهلهم للنمو والتقدم والاعتلاء في حياتهم الوظيفية. (الدوري ، العزاوي وآخرون ، 2019: 250-251)

يجمع الباحث أن تنمية المسار الوظيفي رسالة توجيهية من الادارة للعامل تلخص له الأدوار الجديدة المقدمة له والكفاءات المستحقة لنيلها، تنمية المسار الوظيفي عملة واحدة بوجهين؛ ذات فائدة فردية و تنظيمية ،الفرد الداعم للمسار الوظيفي هو عنصر جاهز لمواجهة الأزمات و قابل للتعاون في حالة توارثها فتطور المسار التنظيمي للفرد يفرز عدة وجهات تقييمية للفرد نحو ذاته و نحو الآخرين و نحو مؤسسة عمله بينما تقييم المؤسسة اتجاهه نحوها فقط في هذا المنظور التنموي (أي محدودية الهدف لديها) و (تنوعه لدى الفرد العامل) و هذا ما يعطي عنان المسار الوظيفي لمسألة شخصية و مشتركة بثان درجة .

12.3. تنمية الموارد البشرية وفق مراحل ادارة المسار الوظيفي:

تحرص ادارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الوحدات التنظيمية بإدارة المسار الوظيفي تبعا لثلاث مراحل أساسية كالتالي:

1.12.3. المرحلة الأولى: مرحلة تخطيط المسار الوظيفي:

ويتم ذلك من خلال قيام الموظف بوضع تصور وجمع المعلومات عن إمكانياته وبيئته ونقاط القوة والضعف لديه. (برقاوي، 2013، صفحة 315) ويتحقق هذا بإعداد مخططات المسار الوظيفي بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في اعداده على مقابلة المسار التي تركز على الحاجة الى التكوين وامال التطوير الوظيفي لدى الفرد ومخططات الاحلال والتعويض لإبراز المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها.

2.12.3. المرحلة الثانية: تنفيذ المسار الوظيفي:

وتتكون بدورها من خطوتين، تتمثل الاولى في مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة وهي قيام بتطوير المسار عمليا.

3.12.3. المرحلة الثالثة: تقييم المسار الوظيفي:

ويتم فيها قيام كل فرد بتقييم مساره الوظيفي دوريا ليتأكد ان كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خططه للمسار، وان كانت اماله قد تحققت. كما تتضمن الرقابة على المسار من خلال متابعته بإجراء مقابلة بين العامل ورئيسه أو مستشاره للحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه وكشف الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب، أو من خلال الرقابة على الترقيات الفردية بالمقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية المتوفرة لديهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك.

أو من خلال تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتأكد من تلبية احتياجات التنظيمية مما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسار الوظيفي. وتمثل النتائج المحققة في: زيادة الانتاجية، الجودة، الابداع، المعارف المكتسبة مستعملة بالفعل وتساهم في تحسين الأداء. (بورقة ، عيسى، و العيداني ، 2020: 17-18).

ينظر الباحث الى تنمية الموارد البشرية في اطار المسار الوظيفي أما صيغة مباشرة للقاء التواصل بين الفرد والادارة فيما تعكسه المراحل الثلاثة المكونة لها؛ باعتبار الأولى مرحلة كشفية عن الذات (كفاءاتها وميولاتها) و يليه اعداد مخططات المسار الوظيفي بالتوافق مع الرئيس والشؤون اللازمة بمخططات المسار الوظيفي بالتوافق مع الرئيس و هذا ما يدل على اعداد الرئيس الكامن للفرد في تشكيل مخطط للمسار الوظيفي و توجيهه للسير نحو الحياة الوظيفية.

في حين تتمثل المرحلة الثانية في تنفيذ المسار الوظيفي، بحيث يتم اكتساب معرفة حل الأزمات اضافة للعمل المؤسساتي لتطوير المسار عمليا و هنا الباحث يجد نفسه في حلقة محكمة الاغلاق بين الواجب التنظيمي للمؤسسة بحرصها على تطوير المسار الوظيفي و الوعي الذاتي للفرد في حل الأزمات باعتبار هذا الأخير جزءا من تطوير المسار الوظيفي ،

و بالتالي فان كلما كان مواجهة المشكلات بشكل كثير في المسار الوظيفي كلما كان المسار الوظيفي يأخذ صورة تطويرية حسب الأحداث الراهنة للوضع. وبالتالي في المرحلة الثالثة بما تسمى مرحلة تقييم المسار الوظيفي أي مرحلة تصحيح المسار الوظيفي، وبالتالي الرجوع الى الذات واعادة تصويبها و انشاء تخطيط مسار وظيفي مناسب لها و للمؤسسة التنظيمية و هنا يقلد الفرد الأهمية البالغة في تشكيل تخطيط المسار الوظيفي و يحتوي هذا التخطيط الانتقال التجريبي للحس التوافقي مع الذات ثم الرئيس و بعدها تطوير المسار و هذا السلم الهرمي منسجما من أعلاه الى أسفله و من أسفله لأعلاه (الذات إلى الرئيس إلى المسار الوظيفي) و الى (المسار الوظيفي إلى الذات إلى الرئيس).

13.3. دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي:

1.13.3. إدارة الموارد البشرية:

هي ادارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تقوم على الاعتماد الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال اسلوب يشتمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل ينسجم وهذا الاستناد مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقه. (عقيلي ، 2005: 13)

وتعرف أيضا أنها إحدى الأنشطة الادارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الاجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز. (رشيد، 2004: 13)

ويكون دور ادارة الموارد البشرية هو الدور الأكبر، لأنها هي المسؤولة عن التخطيط وتنمية المسار الوظيفي، لوظائف المنظمة. كما العمل على تدريب المدراء التنفيذيين على مراقبة الأفراد، ومعرفة مدى ملاءمتهم ومطابقتهم العمل الذي يقومون به. وكيفية تقديم النصح والمشورة لتوجيه المرؤوس، لتعريفه على إمكانياته، وكيفية تطوير قدراته من أجل مساره الوظيفي. وكذلك تضع إدارة الموارد البشرية الوسائل التي تساعد على تحقيق المسار الوظيفي، ومنع الجمود والتقدم بين موظفيها.

● ويتلخص دور إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر في رسم المسار الوظيفي بما يلي:

- 1- وضع خطة متكاملة لتخطيط المسار الوظيفي لجميع الوظائف.
- 2- تحديد مسارات الموظفين كل حسب سماته وطموحاته التي تتناغم مع متطلبات الخطة واهداف المنظمة.
- 3- اطلاع المدراء المباشرين على الخطة أعلاه وتدريبهم على كيفية تنفيذها ومتابعتها.
- 4- قيام المدراء المباشرين بإرشاد وتقديم المشورة والنصح للموظفين من اجل تقويم مساره الوظيفي تبعا لمقتضيات الخطة.
- 5- اجراء التغييرات المطلوبة التي تخدم الخطة أعلاه حسب الضرورة كالنقل والترقية والتدريب وغير ذلك. (الكرفي، 2016:

2.13.3. الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية التخطيط المسار الوظيفي:

- أ- أن تجعل بداية الموظف في المنظمة ناجحة، وذلك من خلال تكليفه بأعمال تطلب مهارة وتحدياً مما يخلق لديه جو التحدي والرغبة في المواصلة.
- ب- تزويد الموظف بالمعلومات التي تساعد على التطور، والوصول إلى الوظائف التي تطمح إليها، كما يجب أن تم تزويده بتغذية عكسية عن نتائج أدائه، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي الإدارة فيه.
- ت- العمل على اكتشاف الموهوبين، من خلال عقد الاختبارات ومنها اختبارات القيادة والذكاء والشخصية. ان نتائج هذه الاختبارات، وعند المقابلات، تساعد على اكتشاف أفضل الكفاءات وضعها في المكان المناسب في المنظمة.
- ث- عقد جلسات النصح والإرشاد، التي يتم من خلالها مناقشة أهداف الفرد وكيفية تطويرها، والعمل على تحديد التصورات المستقبلية لوظائفهم.
- ج- كما يتم من خلال جلسات النصح والإرشاد، وضع الخطط المناسبة لتطويره وظيفياً، وتجهيزه للمسار الوظيفي الذي اختاره الموظف.

• ومن الخطوات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية ومساعدة الموظف التطوير مساره الوظيفي:

1. عقد برامج التدريب والتعليم التي تتناسب مع مساره الوظيفي.
2. نقل الموظف بين العديد من الوظائف، بهدف زيادة خبراته ومعرفته وتعريفه على المزيد من المهام والمسؤوليات.
3. إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية. (برقاوي، 2013: 316)

يتقصى الباحث أن التجربة الوظيفية لها مكاسب جيدة في المنظمة، فاعتماد السليم على الوسائل المختلفة و على التدابير المحكمة للإمام بنوع من التدريب الصحيح للفرد العالم على تخطيط مسار تنظيمي حال من التشوهات التنظيمية و الفجوات الادارية، و بالتالي للقراءة الذاتية للفرد العامل دور مهم في تنالي هذه المراحل السابقة في تحديد التقنيات المعتمدة في تخطيط المسار الوظيفي، و يختصر القول بأن المسار الوظيفي قاعدته الأساسية هي الاستناد الجيد على الوسائل المتبناة فالوسيلة المختارة هي نوعية و رمزية، و تختلف الوسيلة عن الهدف المنشود لان الوسيلة غير مسؤولة عن النتيجة لكن الهدف هو نتاج السعي نحوه.

3.13.3. الأساليب التي تتبعها المنظمة لمعرفة مدى تطابق الموظف مع وظيفته:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى معرفة مدى توافق الموظف مع وظيفته، من أجل الإبقاء عليه وفي حال اكتشاف أن الفرد لا يتوافق مع وظيفته فإنها تسعى إما لتدريبه أو الاستغناء عنه، ومن الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية ما يلي:

1.3.13.3. تقييم الأداء:

تساعد تقارير أداء الموظف إلى معرفة مدى توافقه و تطابق مع وظيفته فإذا كان أداءه ممتازا وإنتاجيته عالية، فذلك يدل على توافق و تطابق الموظف مع وظيفته. (برقاوي، 2013: 317)

أما إذا كان مستوى أداء الموظف ضعيفا وفيه العديد من جوانب الضعف والقصور، وإنتاجيته متدنية فانه يدل على عدم وجود تطابقا وتوافقا بين الفرد ووظيفته، وهنا يجب على المسؤول تقييم الأداء إعلام الموظف بجوانب الضعف لديه، وكيفية علاجها. ومن طرق العلاج المتبعة، هي التدريب على طرق أداء العمل بالشكل الصحيح، أو النقل إلى وظائف تتطابق مع إمكانياته ومهاراته، والنصح والإرشاد، والتترييل الوظيفي.

2.3.13.3. فوائد تقييم الأداء: (كارولين، 2017: 87)

- 1 تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
 - 2 يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
 - 3 إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم الا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
 - 4 تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
 - 5 يزود تقييم الأداء الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على الإدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.
- يهتم الباحث بقيمة الأداء في المنظمة بحيث أن يأتي كأساس قيمي في المنظمة، من خلال الأداء تدرس المنظمة في كليتها، فهو وسيلة مساعدة لإعادة تحوير المدركات الخاطئة لدى الافراد العاملين بغية ضبط المسار الوظيفي و تطويره أ فالأداء ينقسم لدورين كما هو عليه المسار الوظيفي جزء فردي و اخر تنظيمي ، فالأداء الشخصي يدعم الأداء التنظيمي و هذا الأخير يركز على الأداء الذاتي. في مجمل القول لدى الباحث طرحا يقام فيه الحد بين الصنفين باعتبار الأداء التنظيمي مؤقت يتغير بتغيير العمال أما الأداء الوظيفي فهو متواصل. و هذه الاستمرارية هي لب الحياة المسارية المنظمة .

3.3.13.3. انتقادات حول عملية تقييم الأداء: (كارولين، 2017: 87)

- 1- احتمال وجود تحيز سواء كان سلبي أو إيجابي.
- 2- صعوبة تقييم بعض الاعمال وخاصة غير الملموسة منها.
- 3- مقاومة العاملين للتقييم.
- 4- عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفين في كثير من الأحيان.

4.3.13.3. أدوات تقييم الأداء:

❖ أولاً: الأدوات التقليدية لتقييم الأداء: و من أشهر هذه الأدوات ما يلي:

ا. طريقة المقارنة و تشمل :

1. الترتيب المستقيم:

يقوم المقيم بترتيب الافراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا او تصاعديا حسب مستوى الكفاءة و مقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

2. أسلوب المقارنة الثنائية او المزدوج:

حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الاخرين (مقارنة زوجية-ثنائية) ليتم اختيار الأفضل كذلك.

ii. طريقة قائمة التدقيق أو الرصد :

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءا عليها دون علم المقيم بوزن كل عيار او سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.

III. طريقة الاختيار الاجباري :

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية و على المقيم ان يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة و يتم إعطاء قيم لهذه العبارات و بناءا عليها يتم تقييم الموظف.

IV. طريقة التوزيع الاجباري :

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي و مدلول هذه الظاهرة أ توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل اجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10 % من عدد الموظفين و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40 % لمجموعة أدائهم متوسط و إعطاء 20 % لمجموعة أدائهم تحت المتوسط. (كارولين، 2017، صفحة 94) و أخيرا 10 % لمجموعة أدائها ضعيف فالأساس في هذه الطريقة اجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

V. طريقة الحوادث او الوقائع الحرجة :

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

VI. طريقة التمثيل البياني :

يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

❖ ثانيا: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

1. الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة الى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا. حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة. بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والارشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم. (نفس المرجع: 95)

2. مختبرات المسار الوظيفي:

وهي أنظمة مصممة من قبل المنظمة، تكون عبارة عن تمارين واختبارات، يستطيع الفرد من خلالها اكتشاف طموحاته وآماله الوظيفية. كما يكتشف من خلالها ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعده على تحقيقها. وكذلك تساعده على اكتشاف نقاط الضعف التي يمكن أن تعيق تقدمه وتطوره الوظيفي. وتتضمن خطة مختبرات المسار الوظيفي التدريب، والقراءة، قيام الفرد بمهام وظيفته. كما يستطيع الموظف من الاستفادة من مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي.

3. مراكز التقييم:

هي برامج تعمل على إعدادها إدارة الموارد البشرية، تتألف من مجموعة من الاختبارات والتمارين، التي تعمل على اكتشاف قدرات وإمكانيات الفرد الحالية والمستقبلية، والتعرف على نقاط الضعف لديه من أجل تطويره، كما يتم وفق هذا البرنامج تحديد طرق تطوير الموظف من برامج تدريبية وبرامج القراءة.

4. بحوث الرضا:

تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى معرفة مدى رضا الموظف عن وظيفته وأثار هذا الرضا على إنتاجيته وأدائه، كما تبحث عن أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي وتأثيره على المنظمة من حيث التكاليف والتغيب عن العمل ودورات العمل، كما يدل عدم الرضا الوظيفي على عدم تطابق الموظف مع وظيفته. (برقاوي، 2013: 318) تستخدم المنظمات الطرق السابقة، وهي الأكثر شيوعاً من أجل اكتشاف مدى تطابق الموظف مع أعماله الحالية او عدم تطابقه، فالكشف المنظمة أن هناك عدم تطابق، يشير إلى مشاكل في المسار الوظيفي المنظمة.

يتخذ الباحث جانبا ذاتيا في الاتجاهات القائمة على تقييم الأداء، لأنه أسلوب تشخيصي يكشف عن النقص التنظيمية في وجهيها الفردي والتنظيمي و من خلاله يعرض الفرد العامل على نفسه سبل علاجية للمشاكل الموجودة أو يتم عن طريق مساعدة مشرفه له ، فمحمل الأساليب الأربعة (بحوث الرضا، مراكز التقييم و مختبرات المسار الوظيفي و كذا ادارة الأهداف) تصنف في اطار تفعيلي للمسار الوظيفي فضعف الأداء يؤدي الى ركود المسار الوظيفي و ندرة الأجهزة التواصلية فيه أما الأداء الجيد يقدم انتاجا عاما في الخدمة الوظيفية في كل اتجاهاتها مع القبول(رضا العامل) الداخلي و الخارجي للتنظيمات الحديثة و التقليدية معا ، فالأداء لا يقتصر على النمط الحديث أو التقليدي و انما يعتمد على نشاط الدائم و المستمر ، فالأداء المستمر يدعم سير المسار الوظيفي و توقف الأداء بأنواعه يؤدي الى حجب أنظمة المسار الوظيفي عن الاستخدام السريع و المناسب .

5. تحسين الأداء:

ترتكز أساسا فكرة تحسين الأداء على علاج العوز أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف و التي قد تعود الى أ من عناصر الأداء، و من ثم تتجه عمليات تحسين الأداء الى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة، و غالبا ما يستند أيضا على الامكانيات الذاتية للقائمين بالأداء و بالاعتماد على طرق الاصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة، حيث أنه لا يستغرق زمنا طويلا، و ليس مكلفا، كما أنه لا يتطلب استثمار قدرات عالية في مجالات البحث و التطوير، و في المنظور العام يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل أو التساوي بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف و كذا الارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل و تحقيق في الأداء المستهدف ليضل التساوي والتعادل بينهما قائم (بوقلمون، 2008: 121-122)

يتوقف تحسين الأداء حسب الباحث الى التقييم الجيد للمسار الوظيفي للعامل و الرفع من فاعليته في المنظمة، يأخذ تحسين الأداء الرحلة الوسطية في المسار الوظيفي و هي المرحلة العملية، فيدفع للتحفيز الجماعات العاملة نحو الترقية و تنشيط الدوران داخل المنظمة، و هذه الوسطية باعتباره هذا الأسلوب التحسيني يزيد من طول عمرها لدى العامل و لهذا نجد بعض الفئات المتقاعدون لا يزالون يزاولون أنشطة أخرى بالرغم من نفاذ فترة خدمتهم الوظيفية و آخرين بتنافسهم القوي حول الترقية فتحسين، فالأداء بنوعه هو بناء تقييمي لمواطن قوة و ضعف العامل و العمل على تشجيعه لزيادة من القوية و تحسين الضعيفة منها، وبالتالي يمكن القول تحسين الأداء هو من الوسائط المعاصرة و المناسبة لجميع شرائح العمريّة للعاملين.

14.3. مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

أ- (الطرق التقليدية في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي):

1. مرحلة بداية الحياة الوظيفية:

وتشير إلى بداية الحياة الوظيفية الموظف ودخوله إلى المنظمة. وهنا يكون الموظف بحاجة إلى النصح والإرشاد. كما يحتاج إلى من يعلمه كيفية قيامه بالأعمال بالشكل الصحيح، ويتراوح عمر أغلب الموظفين في هذه المرحلة ما بين (18 - 25) سنة.

2. مرحلة التقدم الوظيفي:

هذه المرحلة يكون الموظف، قد اتقن كيفية القيام بأعماله، وأصبح جل اهتمامه ينصب على تحقيق الذات والاستقلالية في العمل وزيادة سلطاته والحصول على الترقيات، ويتراوح عمر الموظف في هذه المرحلة ما بين (25 - 45 سنة) (برقاوي،

2013: 319)

3. مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية:

على الرغم من أعمار الموظفين في هذه المرحلة تتراوح ما بين (53 - 65) سنة إلا أن هناك فئة من الموظفين يزداد تقدمها في هذه المرحلة على عكس الفئة الأخرى، التي يقل تقدمها، وتحاول الحفاظ على المكتسبات الوظيفية التي حصلت عليها. ومن الأسباب التي تؤدي إلى فقدان الموظف لمرونته، قد يكون مرده عائلية أو شخصيا، أو لندرة الحصول على فرص بديلة، كما يكون الموظف قد وصل إلى أقصى طموحاته الوظيفية، واشبع احتياجاته المالية والاجتماعية. كما يعمل الموظف في هذه المرحلة على تكوين جيل ثاني من المساعدين.

4. مرحلة الانسحاب من الحياة الوظيفية:

وهي مرحلة إنهاء الحياة الوظيفية، والإحالة على التقاعد. وتساهم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، في تأهيل من سيتم تقاعدهم إلى مرحلة ما بعد المنظمة من خلال تقديم الدعم والتدريب الممارسة الأنشطة، كالانضمام إلى الجمعيات الخيرية، أو النوادي الاجتماعية أو ممارسة مهن للتسلية، كالتجارة وصناعة الفخار والعناية بالحدائق.

تبعاً للباحث، المرحلة التقليدية في التقدم الوظيفي تسجل في أربعة مراحل مرتبة تصاعدياً، ويقوم عليها الموظف في سياقه التنظيمي تدريجياً حسب ميولاته ورغباته ودرجة اقدمه نحو الحياة الوظيفية ضمن إطار عمري محدد، وهذا التخطيط التقليدي هو أحادي المسار مقارنة بما جاء به الأسلوب الحديث.

ب - الطريقة الحديثة في تخطيط أكثر من مسار وظيفي (المركبة):

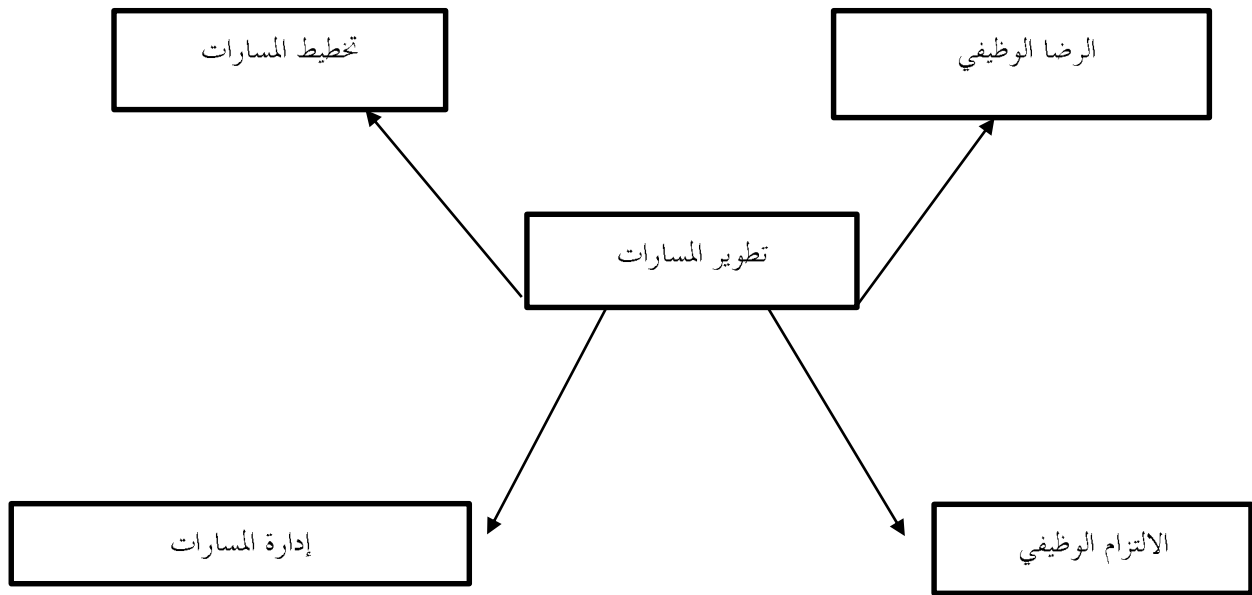
مع التغيرات في بيئة الأعمال، ومع رغبة العديد في الوصول إلى أعلى المناصب في فترة زمنية قصيرة، عمدت إدارة الموارد البشرية على تصميم أكثر من مسار وظيفي للمهنة الواحدة، وهو ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج فوجود أكثر من مسار للوظيفة الواحدة، يساعد على تحفيز العاملين، ورفع درجة رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة كما يمكن أن يكون هذا المسار الوظيفي، يتميز بالسرعة أو البطء، كما يمكن أن يكون ضيقاً أو واسعاً. كما تساعد المسارات المتعددة للوظيفة الواحدة، الأشخاص ذوي الكفاءة، والمهارات العالية على البقاء في وظائفهم الفنية، وبنفس الوقت الحصول على مكافآت، ومكانة الأشخاص الذين أصبحوا مدراء. (نفس المرجع: 319-320)

يرمز هذا الاعلاء الوظيفي حسب الباحث لجدارة الموظف للحاق بمراتب عليا في منصبه ، و نيله عدة مسارات تعود لتكثيف الدورات التدريبية و التكوينية و كذا الدوران العملي هما عاملان يسهلان بلوغ مرتبة المسار الوظيفي(المركب) ، و هذا يعود بالفائدة على الجانب الذاتي للفرد العامل، كما يؤثر إيجابيا على المنظمة، فحيازة المنظمة فريق حاصل على (مركب - مسارات وظيفية -) يمكنها من احتياح الوسط الخارجي و تحسين مردودية البنية التحتية و الخارجية و بالتالي التقليل من النقائص المعرفية و العملية بالمنظمة ، هذا ما يخلق روح التنافس و الرفع من النشاط بين العاملين و هذا نتيجة للتخطيط

مسار جيد في بداياته و اختيار الكفاءات المناسبة بمكانها الصحيح بالقول أن التخطيط الجيد يؤدي الى الابداع و اختصار طريق النجاح التنظيمي .

وفي هذا يتم عرض نموذج تمثيلي للتطوير الوظيفي في الشكل التالي:

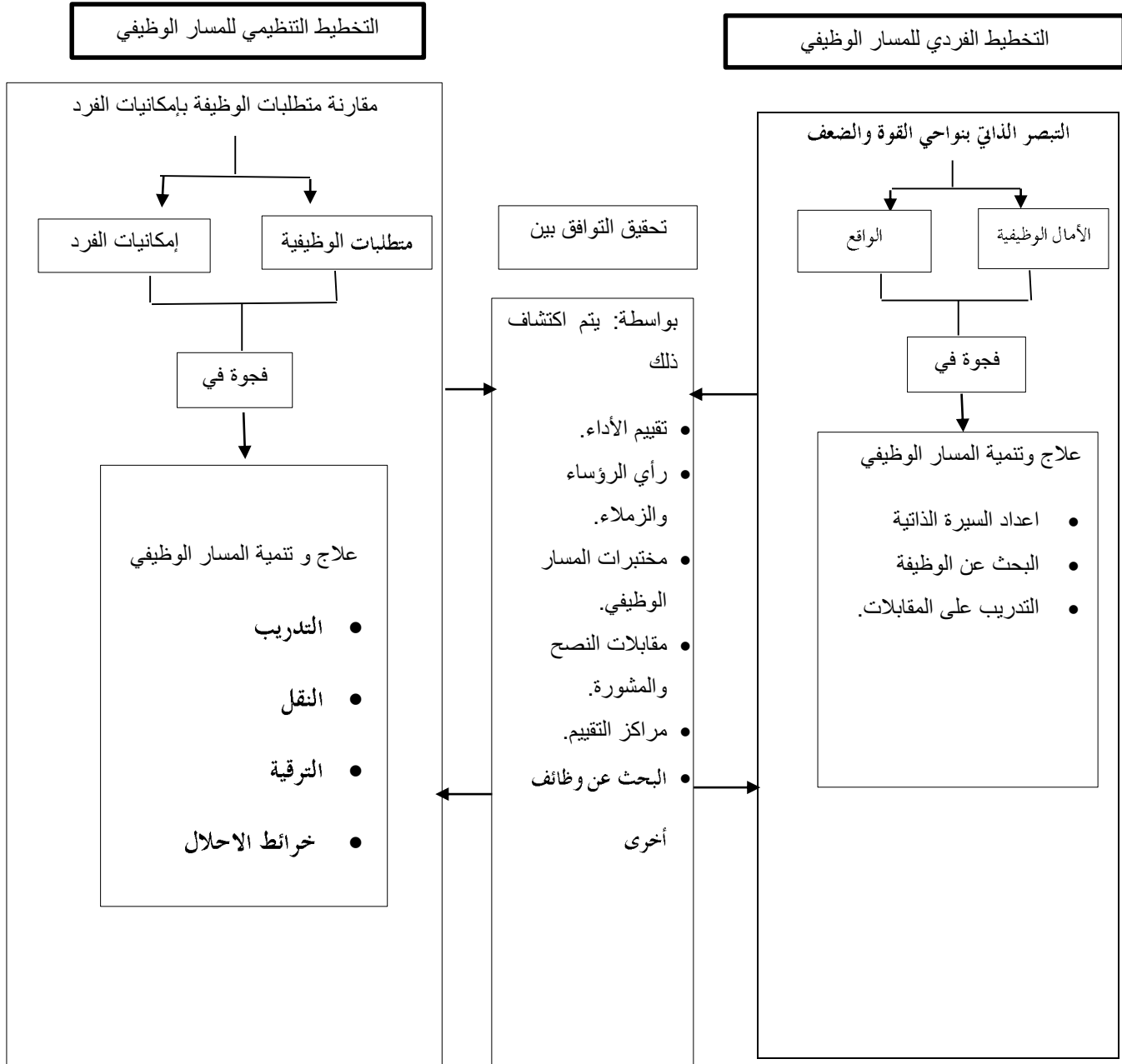
الشكل (08) نموذج للتطوير الوظيفي



المصدر: (بن كعكع و محمد، 2017: 272-273)

كما يوجد مدخلان (فردى وتنظيمى)، فيتمثل الأول (المدخل الفردى) في تركيز الفرد على الاهتمام وتنمية مساره الوظيفى، الذى يجعله يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالى، أى يتعرف على طموحاته و اماله و من ثم يتعرف على قدراته و امكانياته و كفاءاته و بعدها يتطلع ان كانت هذه الأخيرة كافية لتحقيق طموحاته و اماله، و غير كافية فيلزم القيام بالإجراءات العلاجية لها . و أما (المدخل التنظيمى) فهو يشدد على تلك الأنشطة التى تقوم بها المؤسسة من اجل تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة .بدءا بالتحديد الجيد لمطالب المؤسسة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات و مقابلات الوظيفية التى تسهل عملية الاختيار السليم و يلي هذا توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم و تدريبهم لشغل الوظائف الجديدة و نقلهم وترقيتهم و رسم المسارات الوظيفية السليمة و الاستغناء عن الأفراد الغير المناسبين. وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل (09) نموذج تطوير المسار الوظيفي.



المصدر: (ماهر، 2009: 45)

ومن الطرح المقارن بين كل مدخل يمكننا بكل سهولة تحديد الفرق بينهما، وذلك باعتبار المدخل الفردي يتعلق بالفرد وقد يطبع فيه جانب الذاتية لان الأفراد يتفوقون في بعض الأحيان لوظائف و مناصب تتجاوز امكانياتهم، في حين المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تنسم بالموضوعية و تضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار انطلاقا من احتياجاتها و امكانياتها و تحقيقا لأهدافها غير أنها من ناحية أخرى لديها إمكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها و إيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهداف المنظمة . (رتيمي و يحيوي ، 2016: 121)

15.3. نماذج تحديد المسار الوظيفي:

تعدد نماذج المسار الوظيفي ومنها:

أ. نموذج "ميلر" و" فورم" (Miller & From، 1951): (رتيمي و يحيوي ، 2016: 121)

تم تقسيم نموذج المسار المستقبلي الوظيفي الى خمسة مراحل:

- 1- الاعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة.
- 2- البدايات في العمل حتى سن 18.
- 3- محاولة اثبات الذات حتى سن 30.
- 4- نهاية المسار الوظيفي و التوجه الى المعاش(التقاعد)بداية من 65 سنة.

ب. نموذج "هيل" و "نوجيم" سنة 1968:

مثل هذا النموذج على أساس ومنهاج السابق لهم إلا أنه تخللته بعض التغيرات البسيطة في التسميات فقط وبدوره قسم لخمس مراحل:

- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى 25 سنة .
- المرحلة الثانية: البناء و التأسيس حتى سن 30 سنة.
- المرحلة الثالثة: التقدم و التطور حتى سن 45 سنة.
- المرحلة الرابعة: الاستقرار و البقاء حتى سن 65 سنة.
- المرحلة الخامسة: الانحدار و الهبوط (المعاش و التقاعد) بعد 65 سنة.

ج. نموذج "تشيبي" سنة 1978 :

اختلف هذا النموذج عن النموذجين السابقين ولكن تعددت مراحل و بالتالي أكثر تفصيلا ووضوحا فبدوره قسمها الى تسعة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة الأحلام والاكتشاف حتى سنة 21 سنة.
- المرحلة الثانية: الدخول في مجال العمل من 16 الى 25 سنة.
- المرحلة الثالثة: التدريب التأهيلي من 16 الى 25 سنة.
- المرحلة الرابعة: العضوية المنظمة المتوسطة من 17 الى 35 سنة.
- المرحلة الخامسة: العضوية المنظمة المتوسطة في سن 25.

المرحلة السادسة: الاجتهاد في العضوية المنظمة المتوسطة من 35 سنة الى 45 سنة.

المرحلة السابعة: العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة.

المرحلة الثامنة: التوجه ناحية الانحدار من 40 سنة.

المرحلة التاسعة: التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة. (عيساني و بن عابد ، 2018 : 245)

سجلت هذه النماذج حسب الباحث تباينا واضحا في الفترات العمرية للفرد خلال مراحل تطور المسار الوظيفي، مع ملاحظة تقارب في النموذجين (نموذج ميلر وفورم (Miller & From، 1951)، نموذج هيل ونوجيم سنة 1968) مع الاتفاق على سن تقاعد معين (65 سنة) واختلافه لدى نموذج (تشيبي سنة 1978) الذي يقدر فيه سن التقاعد ب(44 سنة)، يعطي الباحث منظور أن للسن ارتباط وثيق بمراحل العملية التنظيمية حتى وان توفرت أسباب الصحة والظرفية للعمل فانه شرط لزامي للانفصال بسن محدد عن الجو العمومي والتفرغ للحياة الاجتماعية. وهنا لفت انتباه الباحث تماثل السن التقاعدي لدى النموذجين السابقين الذي دعا لتبيان أهمية موضوع التقاعد في الذكر الآتي:

- إدارة التقاعد:

يعرف التقاعد بأنه التوقف عن الخدمة بعد الوصول الى السن القانوني أو النظامية و التي تقع بين (60 - 65 سنة).

• ويختلف التقاعد عن الاستقالة بما يلي:

1- يأتي التقاعد في سن معينة يختتم بها الموظف خدمته بمسيرة من الإنجازات ويدفع للتقاعد راتبا تقاعديا يمتد مدى الحياة ولورثته بعض الأحيان.

2- أما الاستقالة فإنها ترك الخدمة اراديا من قبل الموظف كما ذكرنا وقد تترتب له مستحقات مالية من عدمه حسب ما يريد في شروط العقد المبرم مع المنظمة. (الكرفي، 2016 : 232)

• أما دواعي التقاعد فهي عديدة:

- 1- سوء حالة الموظف الصحية
- 2- تفرغ الموظف لعمل آخر
- 3- بلوغ سن الإلزامية للتقاعد
- 4- رغبة المنظمة في تشجيع الموظف للتقاعد قبل بلوغ السن الإلزامية بهدف تكريمه واحتفاظه بكافة حقوقه أو لتجنب المشاكل الناشئة في العمل.

• ويشعر الموظف المتقاعد بنوع جديد من الحياة تتسم بالآتي:

- 1- التفرغ لحياته الخاصة بعيدا عن مشاكل العمل
 - 2- القيام ببعض الأعمال الخاصة (المطالعة، الأعمال المتريية، المشاركة بالأنشطة الاجتماعية، السفر والسياحة وغير ذلك).
- وتلعب المنظمة دورا إيجابيا في توقيير البيئة المستقبلية المناسبة للمتقاعد وتتلخص فيما يلي:

- 1- انتداب بعض المتقاعدين لأعمال مؤقتة او دائمة كمستشارين او مدربين
- 2- تكليف بعض المتقاعدين بأداء أعمال جزئية من خلال المنزل لأغراض المنظمة
- 3- استمرار التواصل من خلال إقامة وادامة العلاقة معهم ودعوتهم لحضور بعض نشاطات المنظمة.
- 4- استمرار تقييم الرعاية الصحية والنفسية لهم.
- 5- مساعدتهم في بقاء إشغالهم للمساكن المخصصة لهم قبل الإحالة للتقاعد أو محاولة توفير سكن مناسب لهم. (الكرفي،

(2016: 233)

وكل هذه الدلالات الخاصة بالتقاعد باختلاف أسبابه ونواتجه مقرونة بنشاط المسار الوظيفي للفرد بالطريق ذو الاتجاهين بالرجوع للحياة الاجتماعية وترك فرصة شاغرة لأخر لإعادة بناء مسار وظيفي وتجربة جديدة حسب امكانياته مع العلم، ليس كل متقاعد خال من الاحتكاك الوظيفي بإمكانه التقدم لتقديم تدريبات وتكوينات حسب مستوى تأهيله العلمي والمعرفي وحسب المسار الوظيفي الحاصل عليه.

ربما لا يتوقع الفرد أن يحقق نجاحا في المسار الوظيفي ببساطة لأنه يقوم بمجموعة من تكتيكات المسار الوظيفي أو أن وظيفته هي محور حياته أو حتى ما تقوم به المنظمات من ممارسات في مجال المسار الوظيفي. و بالتالي فإن ممارسة هذه التكتيكات بوضعها الحالي لا تؤثر على نجاح المسار الوظيفي، وربما يحتاج ذلك الى إعادة نظر في التكتيكات المعتمدة انيا، والعمل على التوازن بين متطلبات الأسرة و طموحات الفرد في العمل و أهمية العمل في حياته . كما أن الممارسات التنظيمية في مجال الموارد البشرية بوضعها الراهن مثل الاستقطاب و الاختيار و التعيين النقل و الترقية و التدريب و التنمية الإدارية و مكافآت العاملين لا تنتج اثارا فعالة لنجاح المسار الوظيفي. (مختار و احمد، 2015: 541)

هنا يصح القول ان عملية نجاح المسار الفردي حيثما كانت مسؤولية فردية في شكلها الأولي إلا أنها هناك عامل لا يؤمن بآثرها العميق على نجاح المسار الوظيفي و هنا يختصر المعنى ان هناك احداثيات كامنة وراء نجاح المسار الوظيفي هي مرافقة للحلول الاستراتيجية الموجودة للمواقف مثل الاقتراحات التغييرية (الترقية -النقل -الاستقطاب الى غيرها من المسؤوليات التنظيمية).فيما قدم لها الباحث تسمية "النشأة الثانية للمسار الوظيفي في ظلها الأول" و هذا المنطق يفرج عن العديد من المعاملات الخاصة بالدراسة البحثية بين (الأداء الجيد و التنظيم المحكم للمسار الوظيفي) و كنتيجة مضبوطة فرسالة المسار الوظيفي تتطلب طريقا محفوفا بالكفاءات و القدرات لبلوغ النموذج الحصيف و المرغوب .

كما تؤكد الكتابات على أن عملية تخطيط المسار وتنمية المسار الوظيفي تتم على مستوى المنظمة ككل ولجميع العاملين بها سواء في الوظائف الإدارية أم المهنية أم الفنية، كما أكدت الكتابات على ضرورة التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة معا. (السيد، 2017، :111)

يفرز هذا القول عن إنتاجية علائقية بين الفرد والمنظمة تحت اجراء تنظيمي حتمي فيما يخص السبيل الاستراتيجي لتخطيط المسار الوظيفي، وذلك من استرشاد بعض البحوث السابقة بحرصها الدائم على تحقيق التوافق والتكامل بين المتعاملين (الشروط الفردية والتنظيمية)، لأن هذه الأخيرة تمثل عامل انسجام واتحاد تنظيمي للمحافظة على نشاط المنظمة في كل علاقتهما التنظيمية.

• خلاصة الفصل:

يأخذ المسار الوظيفي سيرا نموذجيا داخل المنظمة في شكله و الإمكانيات المحققة بها، من المعطيات السالف ذكرها فيعتبر المسار الوظيفي رحلة مدججة بين العالم الفردي و التنظيمي و قدوة داخلية و خارجية . و هذا الاحراز العملي المقدم يبنى على الأساسيات تنظيمية و تخطيطية و مبادئ فعلية مساعدة على البناء التخطيطي له ، فالمسار الوظيفي للفرد هو رمز اعلاء في المنظمة أو عكسه ، يقصد بالفرد المتجه نحو سبيل تنظيم المسار الوظيفي بالعامل الاستراتيجي المعتمد عليه في المحافظة على الموارد و الإمكانيات الخاصة بالمنظمة و الذات معا . و مع ذلك و الغير المتاح لهذا الاتجاه أيضا له قوة بلاغية في وجود حصر تنظيمي يقيد الاتجاهات الدافعة و يلغي أهميته الكبيرة و السرعة لبلوغه ، هنا تقوم المنظمة على مبدئين هو الاختيار الصحيح للنمط القيادي للمنظمة و الاخر هو ضبط هذا النمط و مراقبته و إعادة نمذجته من فرصة لأخرى . مما يدعى المتابعة الفصلية لموازنة شروط المسار الوظيفي مع آثاره المتحصل عليها و معالجة الخطوات الناقصة و تنمية الأخرى الصحيحة . وبهذا القول فالباحث يجد ان المسار الوظيفي هو مرتبط الفرس بالمنظمة به يعالج الصراعات النامية داخل الفرد والمؤسسة وأيضا به يتم تشخيص مقامات تنظيمية مصرح بها أو غير ذلك وتحديداتها الجيد وهيكلتها بالطرق المناسبة وتخصيص لها النموذج الموافق لها من نقل أو ترقية أو إعادة تقييم للأداء وكلها مجهودات لها صدى على التغيير المؤسسي أي أن المسار الوظيفي هو الرحلة المناسبة لقدرات وكفاءات المتداولة بالمنظمة وهو الواجبة القيمة للعمل التنظيمي للمنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

4. تعريف بالقطاع ووصف بيئة العمل لبلدية معسكر

5.4 الدراسة الاستطلاعية:

6.4 أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

4.6.4 الخصائص السيكومترية لمقياس تسيير الصراع التنظيمي

6.5.4 الخصائص السيكومترية لمحور الثاني "المسار الوظيفي"

6.4 الأساليب الإحصائية

7.4 حدود الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري في الفصول السابقة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى جانب التطبيقي، الذي يعتبر محك أو المرجع الذي يمكن الباحث من إثبات ما أتى به في الجانب النظري، وسيتم عرض هذا الفصل بدءاً بتقديم المؤسسة والتعرف بهيكلها التنظيمي ووصف مصالحها ثم بعد ذلك التطرق إلى حدود البحث وتوضيح المنهج المستخدم في هذه الدراسة وإجراءات الدراسة الاستطلاعية وأدوات البحث المعتمدة والأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم بعد ذلك إجراءات الدراسة الأساسية.

4. تعريف بالقطاع ووصف بيئة العمل لبلدية معسكر:

1.4 التعرف بالقطاع الخدماتي:

يعد مصطلح الخدمة مصطلحاً يصعب تعريفه لعدة دوافع، فأول مفهوم يمكن أن يعرف لنا الخدمة مفهوم سلمي بحيث أن كل ما ليس بمنتهج فهو خدمة، هذا التعريف مطابق لما تبناه المعهد الوطني للإحصاء بفرنسا الذي اعتبر القطاع الغير المنتج أو قطاع الخدمات. علاوة على التعريف السالف ذكره، هناك من اعتبر الخدمة نشاط إنساني ينجزه شخص لحساب شخص آخر، إلا أن ما يلاحظ على هذا التعريف أنه أصبح متجاوزاً بدوره على اعتبار أن مجموعة من الخدمات أضحت بشكل متزايد، سواء كانت أعمال يدوية منزلية أو صناعية، منجزة عبر آلات بل وحتى مجالات التوزيع والاستقبال والإعلام شملها هذا التغيير.

1.1.4 التعريف بالمؤسسة:

ان بلدية معسكر من الناحية القانونية هي الوحدة اللامركزية والقاعدة الأساسية للدولة حيث تتمتع بالاستقلال المالي لها اسم مقر وإقليم. اما المجلس الشعبي البلدي فيعتبر الجهاز التنفيذي في البلدية منتخب لمدة 05 سنوات، يتكون من لجان البلدية:

- لجنة الاقتصاد والمالية.
- لجنة التهيئة العمرانية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والذي يعتبر فيها مكتب حفظ الصحة الخلية الأساسية لتسيير هذه الإدارة لما يلعبه من دور هام في الصحة العمومية.

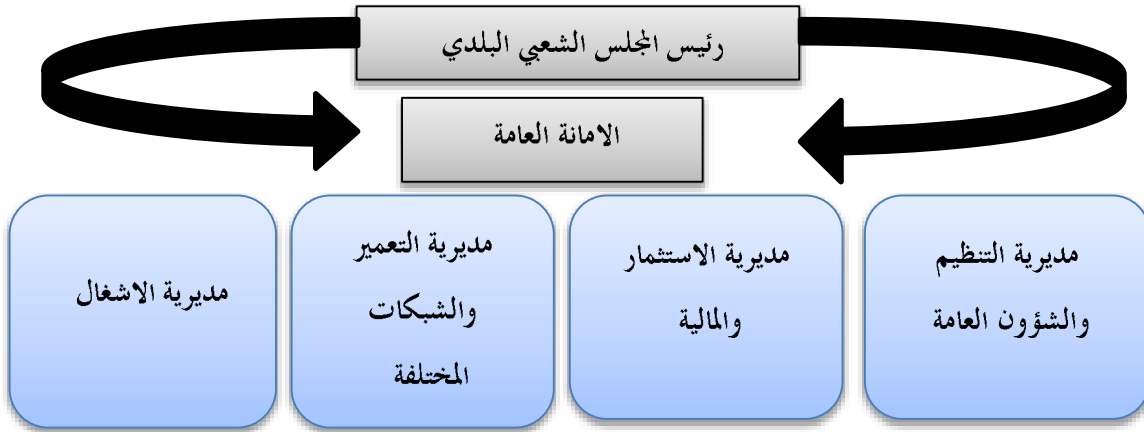
❖ موقع بلدية معسكر: تقع مدينة معسكر غرب الجزائر في منطقة التل على خط طول 10.2 وخط عرض

36.35 وعلى ارتفاع يتراوح طوله 620-680 م.

❖ موقع المقر: يتوسط مقر البلدية مدينة معسكر وتقدر مساحة اقليم بلدية معسكر بحوالي 76.55 كم

2.1.4. الهيكل التنظيمي العام لمقر بلدية معسكر:

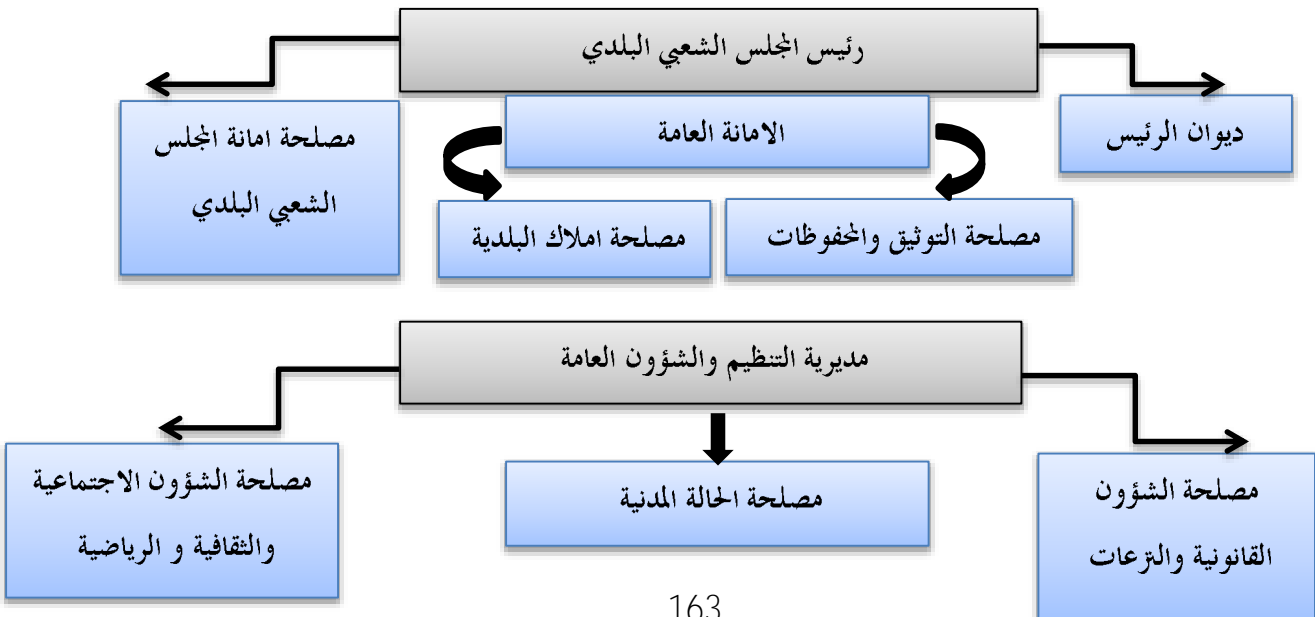
الشكل (10): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمقر بلدية معسكر.

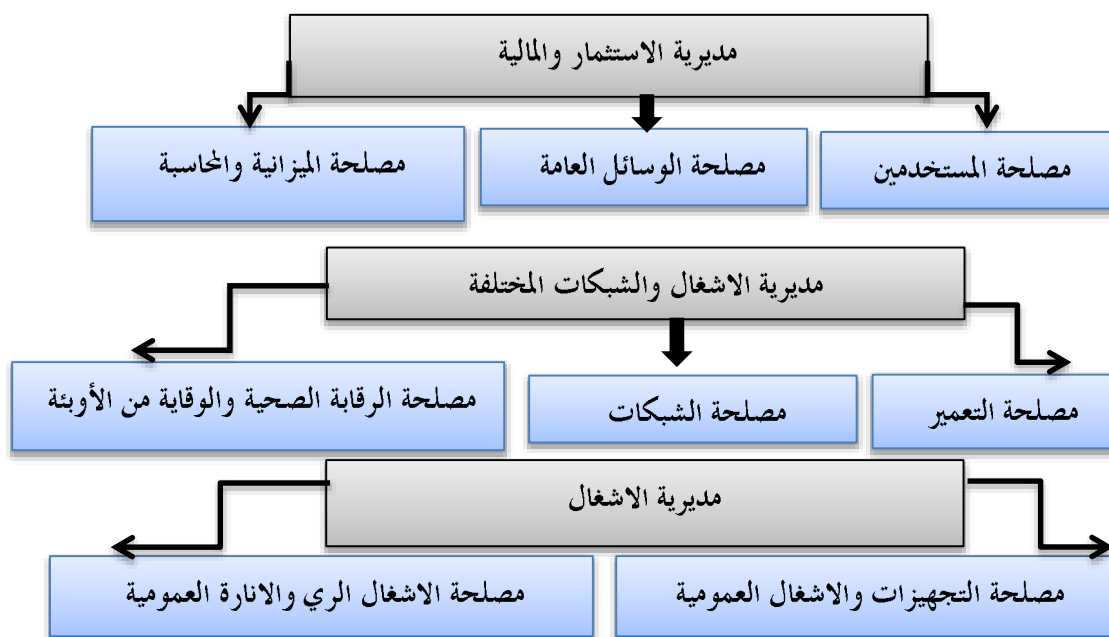


المصدر: من إعداد الباحث

3.1.4. الهيكل التنظيمي المفصل لبلدية معسكر:

الشكل (11): يوضح الهيكل التنظيمي المفصل لمقر بلدية معسكر.





المصدر: من إعداد الباحث

2.4. دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية معسكر:

ينقسم الهيكل التنظيمي العام لبلدية معسكر الى:

- الامانة العامة.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية التعمير والشبكات.
- مديرية الاشغال.
- مديرية الادارة والمالية.

تقسم مديرات البلدية إلى قسمين، قسم إداري وقسم تقني فيما يلي سنعرض بتفصيل ماذا يحتوي كل قسم:

3.4. قسم المصالح الإدارية:

- ويسهر هذا القسم على:
 - تنشيط أعمال المديرية تحت سلطته والتنسيق بينها.
 - ممارسة السلطة السلمية وسلطة الوصاية على مستخدمي القسم.
 - ينظم وينشط ويراقب مديريات القسم ومصالحه ويسهر على احترام القوانين والتنظيمات السارية المفعول.
 - السير الحسن لمديريات القسم ومصالحه لضمان ديمومة المصلحة العمومية.
 - متابعة تحضير التقارير ومشاريع القرارات ويتابع تنفيذها.
 - إصدار الأوامر المصلحية وأوامر التوقيف والاستئناف التي تدخل ضمن اختصاص مديريات القسم عند الاقتضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - جمع الإحصائيات الخاصة بمجال تدخل القسم.
 - تقديم الاقتراحات في مجال التخصص.
 - البحث عن أحسن الأساليب لتوحيد طرق ومفاهيم العمل بالقسم.
 - بالتنسيق مع مديرية التنظيم عن مدى تطبيق القانون في مجالات اختصاص البلدية.

4.4. قسم المصالح التقنية:

- ويسهر هذا القسم على:
 - تنشيط أعمال المديرية تحت سلطته والتنسيق بينها.
 - ممارسة السلطة السلمية وسلطة الوصاية على مستخدمي القسم.
 - ينظم، ينشط ويراقب مديريات القسم ومصالحه ويسهر على احترام القوانين والتنظيمات السارية المفعول.
 - التسيير الحسن لمديريات القسم ومصالحه لضمان ديمومة المصلحة العمومية.
 - متابعة التقارير ومشاريع القرارات ويتابع تنفيذها.

- جمع الإحصائيات الخاصة بمجال تدخل القسم.
- تقديم الاقتراحات في مجال التخصص.
- البحث عن أحسن الأساليب لتوحيد طرق ومفاهيم العمل بالقسم،

• ويتكون هذا القسم من:

- مديرية التعمير والتسيير الحضري.
- مديرية الأشغال وتحديد البنايات.

❖ المهام المشتركة لمجموع المصالح البلدية:

- المهام تسري على الهياكل والمستخدمين الموجودة في أدنى السلم الإداري.
- القيام بأية مهمة تم التكليف بها من طرف المسؤول السلمي المعني لم تذكر صراحة بالقوانين والتنظيمات ولم يأتي لها ذكر بهذا الهيكل.
- التنشيط، الإشراف، الدعم والتوجيه، التكوين، التنسيق والمراقبة.
- ممارسة السلطة السلمية ومراقبة مدى احترام القوانين والتنظيمات في مجال الاختصاص.
- متابعة الجرود والإحصائيات في مجال الاختصاص.
- تسيير الهياكل وتوزيع الأعوان وفقا لضغوط العمل.

5.4 الدراسة الاستطلاعية:

تناسب الدراسة الاستطلاعية ظروف الباحث الذي يصادف صعوبة في التعرف على المشكلة التي يتناولها بالدراسة والبحث أو صعوبة تحديد الفروض إلى تحدد مساره نحو الحقائق العلمية، وعلى ذلك فإن الدراسة الاستطلاعية تستهدف تحديد معالم مشكلة البحث حينما تكون المشكلة غير محددة فهي تستلزم مرونة في التصميم مادام الباحث يجهد الكثير عن الظاهرة التي يدرسها، (مسعد، 2000: 32)

1.5.4. حدود الدراسة الاستطلاعية:

2.5.4. الحدود الزمنية:

انطلق الباحث في مرحلة البحث حول موضوع خلال تجربته كنائب رئيس بلدية في العهدة الانتخابية من 2017 إلى 2021 وذلك بمساعدة مجموعة من الأساتذة في التخصص حيث لاحظ الظاهرة بجميع زواياها، وفي الأخير تم اختيار موضوع الدراسة خلال بنحاه في مسابقة الدكتوراه عام 2019 حيث تم اختيار الموضوع جراء الدراسة وبدأت الدراسة في 08 نوفمبر 2022 إلى غاية 08 ديسمبر 2022.

3.5.4. مرحلة البحث البيليوغرافي:

بعد تحديد الموضوع بدقة من طرف الأستاذ المشرف وأساتذة التكوين في الدكتوراه، تم الانطلاق في مرحلة البحث البيليوغرافي حيث تم الاطلاع على مجموعة كبيرة من الكتب والدراسات السابقة، من أجل فهم الموضوع والإلمام بكل متغيراته، والنظر إليه من مختلف المقاربات التي سبق وأن تطرقت إليه، وذلك من أجل بناء الإشكالية وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها.

4.5.4. مرحلة البحث الميداني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال السنة الجامعية 2023/2022 ابتداء من شهر نوفمبر من أجل التعرف على دار بلدية معسكر، واستكشاف مدى مطابقة العينة لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى ضبط الإشكالية والتساؤلات والفرضيات وتعديل أداة الدراسة.

5.5.4. الحدود الموضوعية:

يتمثل موضوع البحث في دراسة موضوع تسير الصراع التنظيمي وعلاقته بالمسار الوظيفي.

6.5.4. الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية:

تتمثل في المجتمع الذي اختيرت منه عينة الدراسة الاستطلاعية والتي كان عددها حوالي (30) عامل، شملت العينة مختلف المستويات الإدارية من إطارات سامية، إطارات، عمال تحكم، وقد كان اختيارنا للعينة عشوائي بسيط.

7.5.4. الحدود المكانية للدراسة: أجريت الدراسة الاستطلاعية في دار بلدية معسكر.

8.5.4. المنهج المعتمد في الدراسة:

كأي علم آخر فإن علم النفس العمل والتنظيم له مناهجه التي يستخدمها الباحث في دراسة الموضوعات، ومنه فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي كما يعرفه (رجحي و غنيم ، 2000: 42) أنه ” المنهج الذي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ، مع الملاحظة أنه يشمل كثير من الأحيان على عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها” ، وكذا استخدم المنهج التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها وإخضاعها للتطبيق، والمنهج الكمي المستخدم في تأويل المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن طريق الأدوات إلى بيانات إحصائية وأرقام وجداول.

9.5.4. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

قدم الباحث خلال هذه المرحلة الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة والمتمثلة في: السن، الجنس، المستوى الدراسي، المستوى الإداري، والاقدمية، وقد استخدم حساب التكرارات والنسب المئوية باستعمال برنامج SPSS. قسمت الاستمارة على عينة مكونة من (30) موظف يتراوح أعمارهم من: من 18 سنة إلى أكثر من 50 سنة.

1.9.5.4. توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

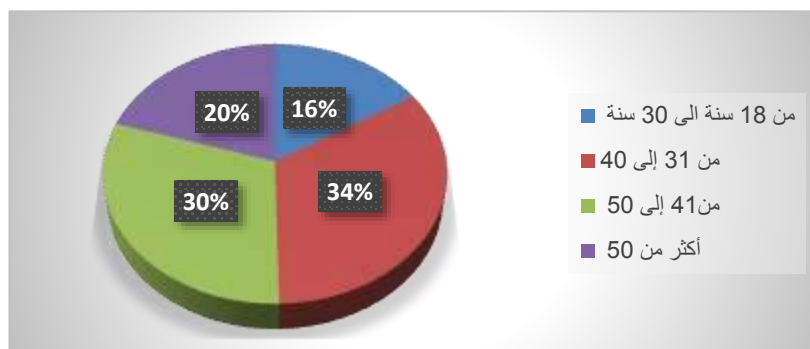
الجدول (05): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات
		السن
16.7%	5	من 18 سنة الى 30 سنة
33.3%	10	من 31 - 40 سنة
30%	9	من 41 - 50 سنة
20%	6	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (05) أن فئة الأعمار من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكبر نسبة والتي تمثل (33.3%) والذين كانت أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب (30%)، وفي الأخير تأتي كل من الفئة التي أعمارهم من 18 الى 30 سنة بنسبة (16.7%) والفئة التي أعمارها أكثر من 50 سنة بنسبة قدرت ب (20%). ولتوضيح الفارق بشكل أفضل لجأ الباحث إلى الدائرة النسبية وهي كالآتي:

الشكل (12) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للسن.



المصدر: من إعداد الباحث

• توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجدول (06): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

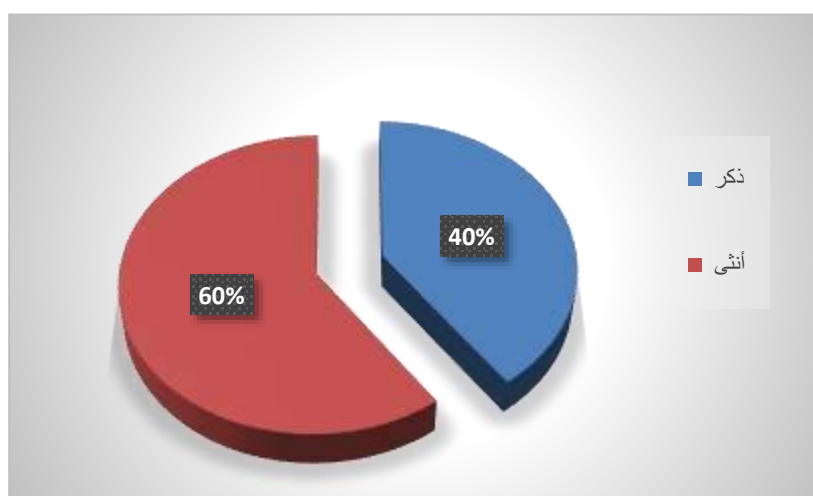
النسبة المئوية	التكرار	اليانعات
		الجنس
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تقريبا متوازنة التمثير، حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ

(40%)، ونسبة الإناث فتقدر بـ (60%). ولتوضيح بشكل أفضل لجأ الباحث إلى الدائرة النسبية وهي كآلاتي:

الشكل (13) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للجنس.



المصدر: من إعداد الباحث

2.9.5.4. توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي :

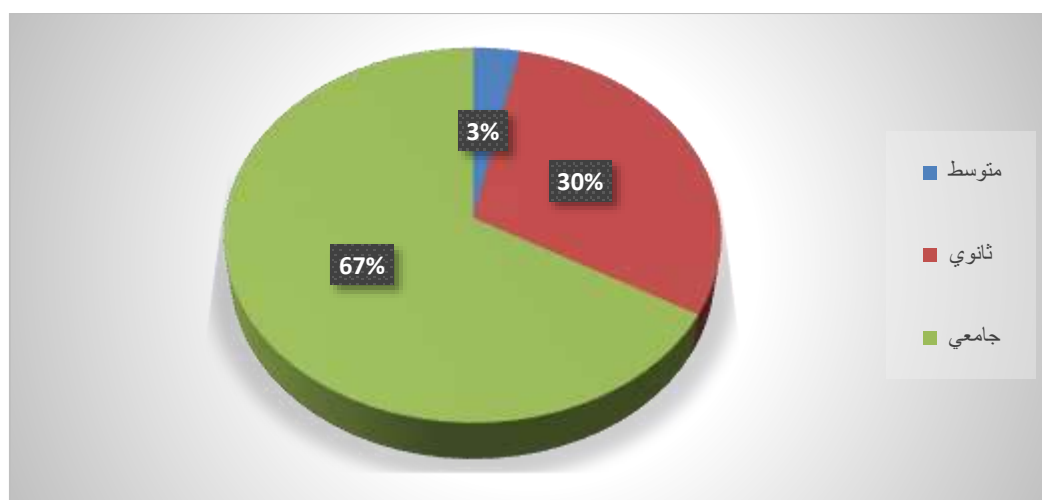
الجدول (07): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات المستوى الدراسي
3.3%	1	متوسط
30%	9	ثانوي
66.7%	20	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن المستوى الدراسي لعينة الدراسة الاستطلاعية أغلبهم ذوي مستوى الجامعي حيث قدرت نسبة هذا المستوى ب: (66.6%)، ثم تليها نسبة المستوى الثانوي ب(30%)، ويأتي مستوى المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة (3.3%) ، ولتوضيح الفارق بشكل أفضل لجأ الباحث إلى الدائرة النسبية و هي كالآتي :

الشكل (14) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للمستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الباحث

3.9.5.4 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية:

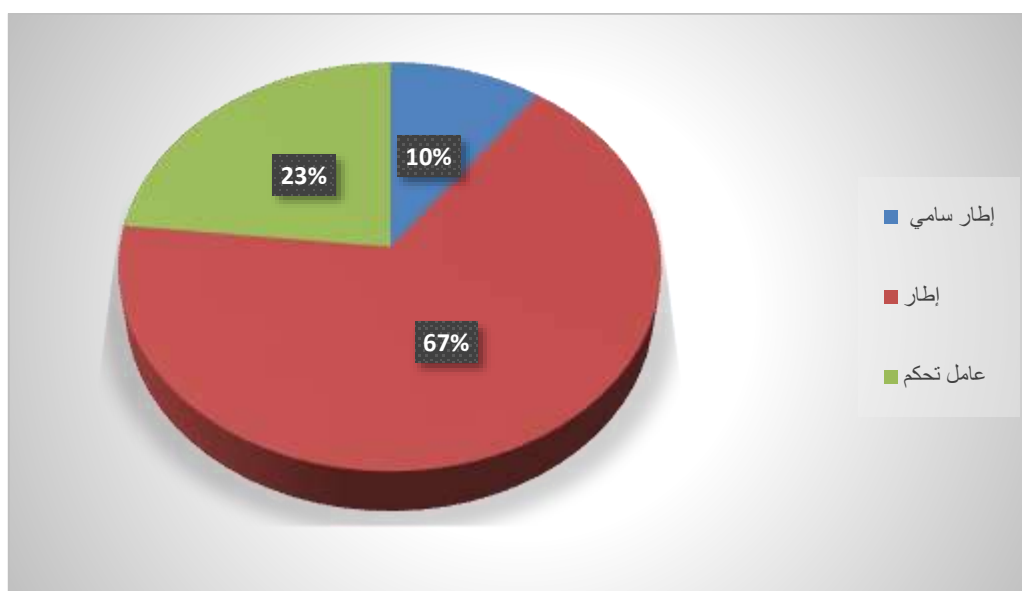
الجدول (08): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الفئة المهنية
10%	3	إطار سامي
66.7%	20	إطار
23.3%	7	عامل تحكم
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن الفئة المهنية ذات النسبة العالية هو الإطارات بنسبة قدرت ب: (66.7%)، تليها مستويات عمال التحكم بنسبة قدرت ب: (23.3%)، ثم مستوى الإطارات السامية بنسبة قدرت ب: (10%)، ولتوضيح الفارق بشكل أفضل لجأ الباحث إلى الدائرة النسبية و هي كآلاتي:

الشكل (15) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية للفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث

4.9.5.4 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية:

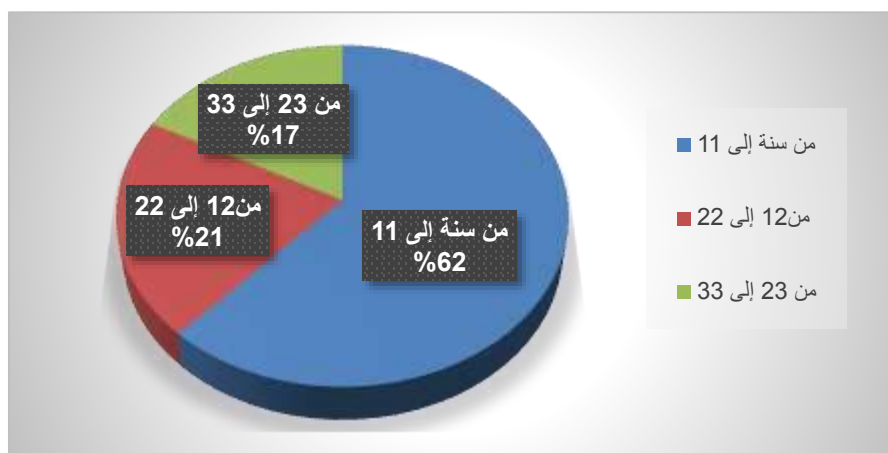
الجدول (09) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الاقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الاقدمية
60%	18	من سنة - 11 سنة
23.3%	7	من 12 سنة - 22 سنة
16.7%	5	من 23 سنة - 33 سنة
100%	30	الاجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول (09) فئات الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث أن فئة من سنة إلى 11 سنة هي أكبر نسبة والتي قدرت ب: (60%)، ثم فئة من 12 سنة إلى 22 سنة والتي قدرت ب: (20.3%)، ثم في الأخير فئة من 23 سنة إلى 33 سنة والتي قدرت ب: (16.7%)، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الذين تنحصر خبرتهم من سنة إلى 12 سنة من العمل بالدرجة الأولى ثم تأتي الباقي في درجات متفاوتة. ولتوضيح الفارق بشكل أفضل لجأ الباحث إلى الدائرة النسبية وهي كالآتي:

الشكل (16) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحث

6.4 أدوات البحث المستخدمة في الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات الضرورية، ولإنجاز هذه الدراسة اعتمدنا على عدة أدوات لجمع البيانات وتمثلت في:

1.6.4.1. الملاحظة:

وعليه استخدمنا الملاحظة البسيطة خلال هذه الدراسة في ملاحظة سلوكيات ولغة العمال داخل المؤسسة والتي استفدنا منها في التعرف على المؤسسة وهياكلها والنشاطات التي تقدمها، والمصالح التي تحتويها بالإضافة إلى دور كل مصلحة والتعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية والتطورات التي عرفتتها المؤسسة منذ نشأتها.

2.6.4. الاستبيان:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية للدراسة من أجل جمع المعلومات والبيانات، ذلك راجع لطبيعة عينة الدراسة الكبير الذي يتطلب منا ذلك، وقد اعتمد الباحث على هذه الوسيلة في الدراسة نظرا لمزاياها العديدة:

- قليل التكاليف والجهد، خصوصا إذا تم توزيعه باليد على الأفراد.
- يعطي فرصة كبيرة للمبحوث للإجابة عن الأسئلة بدقة، وفي الوقت الذي يناسبهم.
- لا يحتاج إلى عدد كبير من جامعي المعلومات.
- يعطي فرصة أكبر للحصول على إجابات تتسم بالوضوح والصدق والصراحة.
- ✚ فبعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة تم تصميم الاستبيان كالتالي:

- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بإجراء مجموعة من التعديلات.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وضبط أداة الدراسة.
- دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان.
- تطبيقه في صيغته النهائية خلال الدراسة الأساسية.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالصراع التنظيمي، والمسار الوظيفي في مختلف المؤسسات،

ومراعاة محتوى وموضوع الدراسة، قام الطالب بمعية المشرف بعدة محاولات في بناء الاستبيان، بحيث قسمنا

الاستبيان على جزئين، الجزء الأول يضم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في:

- السن والذي قسمناه لأربعة فئات.
- الجنس والذي يضم ذكر وأنثى.
- المستوى الدراسي والذي قسم إلى ثلاث فئات.
- المستوى الإداري والذي قسم إلى ثلاث فئات.
- الأقدمية والتي قسمت إلى ثلاثة فئات.

أما الجزء الثاني فيضم محورين، المحور الأول تدرس المتغير الأولى المتمثل في تسيير الصراع التنظيمي، وهو بدوره يضم بعدين،

وهي كالتالي:

- المحور الأول: تسيير الصراع التنظيمي.

الجدول (10) يمثل تقسيم فقرات المحور الأول لاستبيان حسب الأبعاد الخاصة بمتغير تسيير الصراع التنظيمي.

رقم الفقرات	إسم البعد	رقم البعد
09-01	أساليب تسيير الصراع داخل الفرد	البعد الأول
03-01	السمو	مؤشر 01
06-04	التعويض	مؤشر 02
09-07	الانسحاب	مؤشر 03
24-10	أساليب تسيير الصراع مع الآخرين	البعد الثاني
12-10	التنافس	مؤشر 01
15-13	التعاون	مؤشر 02
18-16	التجنب	مؤشر 03
21-19	التعايش	مؤشر 04
24-22	التوافق	مؤشر 05

المصدر: من إعداد الباحث

• المحور الثاني: المسار الوظيفي

الجدول (11) يمثل تقسيم فقرات المحور الثاني لاستبيان حسب الأبعاد الخاصة بمتغير المسار الوظيفي.

رقم الفقرات	إسم البعد	رقم البعد
05-01	تقييم الأداء	البعد الأول
10-06	التكوين	البعد الثاني
15-11	الترقية في الرتب	البعد الثالث
20-16	نقل العاملين	البعد الرابع
20-01	المجموع الأبعاد	

المصدر: من إعداد الباحث

كما استخدمنا في تقسيم الاستجابات مقياس ليكرت الخماسي، والذي تتمثل استجاباته في:

الجدول (12): يوضح وزن كل عبارة لمقياس ليكرت.

الاستجابة	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

4.6.4. الخصائص السيكومترية لمقياس تسير الصراع التنظيمي:

قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية للمقياس قبل القيام بتوزيعه على عينة الدراسة، وذلك بهدف التحقق والتأكد من صدقه وثباته، وهو كما يلي:

الصدق: يقصد بالصدق أن يقيس الاختبار ما وضع فعلا لقياسه، فقمنا بالتحقق من صدق المقياس عن طريق:

أ- **صدق المحكمين** قمنا بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أساتذة قسم علم

النفس (أنظر الملحق رقم 01)، وقد أفادنا تحكيم الأساتذة في تعديل بعض مؤشرات وفقرات المقياس وتكييف

مصطلحات ولغة المقياس مع اللغة المتعامل بها في المؤسسة.

ب- الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم ترتيب الدرجات من الأدنى الى الأعلى بحيث تم أخذ 3/1 من أدنى و 3/1 من أعلى وكان عدد الأفراد 20 وتم حساب الفرق باستخدام اختبار T بين المجموعتين والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (13): يمثل نتائج الصدق عن طرق المقارنة الطرفية لمتغير الصراع التنظيمي.

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية sig	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تسبب الصراع التنظيمي	المجموعة العليا	10	107.40	5,43	0.002	-10.83	18	0.000 دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

تبين من خلال الجدول (13) ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة العليا (107.40) و هو أكبر من قيمة المجموعة الدنيا (85.20) و لصالح المجموعة العليا و كذلك قيمة الانحراف للمجموعة العليا (5.87) و الدنيا (2.74)، و كما أن قيمة $T = -10.832$ و عند درجة حرية 18 بمستوى دلالة معنوية 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 فنقول ان هناك فروق دالة و هذا ما يؤكد صدق المقياس.

ت- الصدق البنائي:

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الابعاد.

الجدول (14) يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس تسيير الصراع التنظيمي.

أبعاد مقياس تسيير الصراع التنظيمي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: أساليب إدارة الصراع داخل الفرد	0.643	0.655	0.000	0.01	دال إحصائياً
البعد الثاني: أساليب إدارة الصراع مع الآخرين	0.514	0.824	0.000	0.01	دال إحصائياً
الدرجة الكلية للمحور	0.422	1	**	**	**

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (14) أن قيم الارتباط بيرسون للبعد الأول بلغت (0.655) عند مستوى دلالة معنوية = sig 0.000 و البعد الثاني (0.824) عند مستوى دلالة المعنوية sig=0.000 وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية و أبعاد المقياس.

• صدق الاتساق الداخلي:

أ- علاقة مؤشرات البعد الأول بالبعد الأول ككل:

الجدول (15) يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للمؤشرات البعد الأول متغير تسيير الصراع التنظيمي.

البعد الأول: أساليب إدارة الصراع داخل الفرد	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المؤشر 01: النمو	0.990	0.800	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 02: التعويض	0.720	0.780	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 03: الانسحاب	0.860	0.669	0.000	0.001	دال إحصائياً
الدرجة الكلية للبعد	0.643	1	**	**	**

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (15) أن قيم الارتباط بيرسون للبعد الأول مع مؤشراتته تراوحت بين 0.659 و0.800 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للبعد ومؤشراتته وهذا ما يثبت صدق الأداة.

ب- علاقة مؤشرات البعد الثاني بالبعد الثاني ككل:

الجدول (16): يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمؤشرات البعد الثاني لتغير تسيير الصراع التنظيمي.

البعد الثاني: أساليب إدارة الصراع مع الآخرين	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المؤشر 01: التنافس	0.645	0.525	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 02: التعاون	0.741	0.686	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 03: التجنب	0.949	0.750	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 04: التعايش و التكيف	0.766	0.788	0.000	0.001	دال إحصائياً
المؤشر 05: التوافق و التفاهم	0.563	0.721	0.000	0.001	دال إحصائياً
الدرجة الكلية للبعد	0.514	1	**	**	**

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (16) أن قيم الارتباط بيرسون للبعد الثاني مع مؤشراتته تراوحت بين 0.525 و0.788 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للبعد ومؤشراتته وهذا ما يثبت أن المؤشرات تعبر فعلاً عن البعد وصدق أداة البحث.

ث- علاقة كل فقرة بمؤشرات البعد الأول:

الجدول (17): يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للبعد الأول لمتغير تسيير الصراع التنظيمي مع كل فقرة.

المؤشر الفقرة	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المؤشر 01: السمو	0.990	1	**	**	دال إحصائيا
الفقرة 01	1.136	0.675	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 02	1.665	0.817	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 03	1.382	0.904	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 02: التعويض	0.720	1	**	**	دال إحصائيا
الفقرة 04	0.730	0.705	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 05	0.850	0.834	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 06	1.184	0.791	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 03: الانسحاب	0.860	1	**	**	دال إحصائيا
الفقرة 07	1.295	0.787	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 08	1.129	0.689	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 09	1.302	0.603	0.000	0.001	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (17) أن قيم الارتباط بيرسون للفقرات مع مؤشرات البعد الأول، حيث تراوحت بين 0.603 و0.904 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للمؤشر وفقراته وهذا ما يعكس قوة صدق الاتساق الداخلي للأداة.

د-علاقة كل فقرة بمؤشر الخاص بها للبعد الثاني:

الجدول (18): يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني لمتغير تسيير الصراع التنظيمي مع كل فقرة.

البعد الثاني: أساليب إدارة الصراع مع الآخرين	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المؤشر 01: التنافس	0.645	1	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 10	0.621	0.579	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 11	0.922	0.560	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 12	1.288	0.822	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 02: التعاون	0.741	1	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 13	1.124	0.823	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 14	0.964	0.796	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 15	0.897	0.952	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 03: التجنب	0.949	1	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 16	1.166	0.851	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 17	0.961	0.801	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 18	1.213	0.895	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 04: التعايش و التكيف	0.766	1	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 19	1.074	0.682	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 20	1.241	0.862	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 21	0.784	0.635	0.000	0.001	دال إحصائيا
المؤشر 05: التوافق و التفاهم	0.563	1	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 22	0.681	0.812	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 23	0.572	0.766	0.000	0.001	دال إحصائيا
الفقرة 24	0.844	0.829	0.000	0.001	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (18) أن قيم الارتباط بيرسون للفقرات مع مؤسراهم للبعد الثاني، حيث تراوحت بين 0.579 و0.952 عند مستوى دلالة معنوية $sig = 0.000$ وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للمؤشر وفقراته وهذا ما يعكس قوة صدق الاتساق الداخلي للأداة.

- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس المستخدم للاختبار أن تكون النتائج المراد الحصول عليها ثابتة في كل الأوقات والأماكن الذي تم بها استخدام ذلك المقياس في الاختبار (كاضم، الخرشة، 2009: 114)

• حساب معامل ألفا كرو نباخ:

استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ ومعامل بيرسون لحساب ثبات المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية (أنظر الملحق رقم 04)، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول (19): يوضح معاملات الثبات لمحور تسيير الصراع التنظيمي.

معامل الثبات ألفا كرو نباخ	المحاور الأول: تسيير الصراع التنظيمي
0.781	البعد 01: أساليب تسيير الصراع داخل الفرد
0.834	البعد 02: أساليب تسيير الصراع مع الآخرين
0.794	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيم معاملات ألفا كرو نباخ بالنسبة للمحور تسيير الصراع التنظيمي مقبولة بلغ 0.794 وهي قيم تؤكد على ثبات أداة الدراسة، في حين بلغت قيم معاملات الأبعاد إلى 0.781 بالنسبة لبعد أساليب تسيير الصراع داخل الفرد، و0.834 بالنسبة لبعد أساليب تسيير الصراع مع الآخرين. وكما نلاحظ أن قيم المعاملات مرتفعة تبين ثبات الأداة.

• الثبات عن طريق التجزئة النصفية لتغير تسيير الصراع التنظيمي:

الجدول (20): يوضح حساب الثبات بمعامل الارتباط سيرمان-براون لمحور تسيير الصراع التنظيمي.

N	تصحیح المعامل بمعادلة سيرمان-براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
30	0.798	0.664

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (20) أن نسبة معامل سيرمان براون هي 0.798 وهي نسبة قريبة جدا من 1 وهذا ما يدل

على أسلوب الثبات للاستبيان ثابت بدرجة قوية.

6.5.4. الخصائص السيكومترية لمحور الثاني "المسار الوظيفي":

أ- صدق المحكمين:

قمنا بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أساتذة قسم علم النفس (أنظر الملحق رقم 01)، وقد أفادنا تحكيم الأساتذة في تعديل بعض مؤشرات وفقرات المقياس وتكليف مصطلحات ولغة المقياس مع اللغة المتعامل بها في المؤسسة.

ب- الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم ترتيب الدرجات من الأدنى الى الأعلى بحيث تم أخذ 3/1 من أدنى و 3/1 من أعلى وكان عدد الأفراد 20 وتم حساب

الفرق باستخدام اختبار T بين المجموعتين والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (21): يبين نتائج الصدق باستخدام المقارنة النصفية لمقياس المسار الوظيفي.

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المسار الوظيفي	المجموعة العليا	10	74.90	5.70	0.729	-10.244	18	0.000 دال

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

تبين من خلال الجدول (21) ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة العليا (74.90) وهو أكبر من قيمة

المجموعة الدنيا (50.30) ولصالح المجموعة العليا وكذلك قيمة الانحراف للمجموعة العليا (5.70) والدنيا (5.01)،

وكما أن قيمة $T = 10.244$ - و عند درجة حرية 18 بمستوى دلالة معنوية 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 فنقول ان هناك فروق دالة و هذا ما يؤكد صدق المقياس.

• صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأبعاد.

الجدول (22): يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المسار الوظيفي.

أبعاد مقياس المحور الثاني المسار الوظيفي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تقييم الأداء	0,818	0.617	0.000	0.01	دال إحصائيا
البعد الثاني: التكوين	1,235	0.808	0.000	0.01	دال إحصائيا
البعد الثالث: الترقية في الرتب	0,806	-0.238	0.281	0.01	غير دال إحصائيا
البعد الرابع: نقل العاملين	1,091	0.789	0.000	0.01	دال إحصائيا
الدرجة الكلية	0,563	1	**	**	**

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (22) قيم الارتباط بيرسون للبعد الأول بلغت (0.617) عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.000$ و البعد الثاني (0.808) عند مستوى دلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ و البعد الرابع (0.821) عند مستوى دلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ هي تقرب من 1 و هذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية و أبعاد المقياس. و أما والبعد الثالث (0.203-) عند مستوى دلالة المعنوية $\text{sig}=0.281$ فهو غير دال و بالتالي تم إعادة صياغة فقراته كما هو موضح في الملحق رقم (04)

ت- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور المسار الوظيفي:

الجدول (23): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي بين لأبعاد الفقرات وامتغير المسار الوظيفي.

أبعاد مقياس المحور الثاني المسار الوظيفي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تقييم الأداء	0,8188	1	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 01	1,382	0.753	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 02	1,382	0.674	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 03	1,017	0.339	0.066	0.01	غير دالة
الفقرة 04	1,376	0.788	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 05	1,095	0.630	0.000	0.01	دال إحصائيا
البعد الثاني: التكوين	1,235	1	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 06	1,655	0.826	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 07	1,539	0.808	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 08	1,638	0.742	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 09	1,604	0.798	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 10	1,284	0.834	0.000	0.01	دال إحصائيا
البعد الثالث: الترقية في الرتب	0,806	1	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 11	1,337	0.545	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 12	1,351	0.724	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 13	1,484	0.800	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 14	1,484	0.716	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 15	1,393	0.613	0.000	0.01	دال إحصائيا
البعد الرابع: نقل العاملين	1,091	1	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 16	1,436	0.754	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 17	1,155	0.521	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 18	1,423	0.903	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 19	1,436	0.877	0.000	0.01	دال إحصائيا
الفقرة 20	1,449	0.846	0.000	0.01	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتبين من الجدول (23) أن قيم الارتباط بيرسون للفقرات مع مؤسراهم للبعد الثاني، حيث تراوحت بين 0.545 و0.952 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي تقترب من 1 وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للمؤشر وفقراته وهذا ما يعكس قوة صدق الاتساق الداخلي للأداة، باستثناء الفقرة 03 التي معامل الارتباط فيها ضعيف تمثل في 0.339 والتي سيتم إعادة صياغتها قبل الشروع في الدراسة الأساسية.

• الثبات : عن طريق ألفا كرومباخ :

الجدول(24): يمثل نتائج معامل ألفا كرومباخ لأبعاد المحور الثاني المسار الوظيفي.

معامل الثبات	المسار الوظيفي
0.771	البعد 01: تقييم الأداء
0.904	البعد 02: التكوين
0.808	البعد 03: الترقية في الرتب
0.898	البعد 04: نقل العاملين
0.718	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (24) أن قيم معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لأبعاد المحور الثاني (المسار الوظيفي) تراوحت بين 0.718 و 0.904 وهي قيم عالية تقترب من 1 مما تؤكد على ثبات أداة الدراسة.

• الثبات عن طريق التجزئة النصفية لتغير المسار الوظيفي:

الجدول (25): يوضح حساب الثبات بمعامل الارتباط سيرمان - براون لمحور تسيير الصراع التنظيمي.

N	تصحيح المعامل بمعادلة سيرمان-براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
30	0.867	0.765

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق نتائج SPSS

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن نسبة معامل سيرمان براون هي 0.867 وهي نسبة قريبة جدا من 1 وهذا ما يدل على أسلوب الثبات للاستبيان ثابت بدرجة قوية.

6.4. الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث خلال الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS v20)، وهي كالتالي:

- معادلة ألفا كرو نباخ من أجل إيجاد ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي.
- اختبار (ت) وتحليل التباين من أجل حساب الفروق بين المتغيرات.
- معامل ثبات التجزئة النصفية.
- معادلة سيرمان براون.

7.4. حدود الدراسة الأساسية:

سنوضح في هذا الفصل المجتمع الأصلي وعينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات.

• المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الأساسية:

• الحدود البشرية للدراسة الأساسية:

يتكون المجتمع الأصلي من (130) عامل، تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بأخذ المجتمع الكلي لعمال بلدية معسكر، حيث تم توزيع الاستبيان على (130) عامل وتم استرجاع (100) استبيان، شملت عينة الدراسة جميع الفئات من إدارات سامية، إدارات، عمال تحكيم.

• الحدود الزمنية:

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية وضبط الاستبيان من ناحية الخصائص السيكومترية من صدق وثبات وتدقيق في اللغة وسلامتها وكذا قابلية الأداة على قياس ما بنيت لأجله باشرنا في توزيع الاستبيان في الأسبوع الأول من شهر جانفي 2023.

• الحدود المكانية للدراسة: أجريت الدراسة الأساسية في دار بلدية معسكر.

• أداة الدراسة:

بناء على المنهج المتبع في البحث والمعطيات التي يراد جمعها، والوقت المسموح به للدراسة وكذا الإمكانيات المادية المتاحة ارتأينا بان الأداة الأكثر ملائمة للدراسة هي الاستبانة المدعمة بالملاحظة، فبعد تصميمنا للاستبيان كما هو موضح في الدراسة الاستطلاعية وعرضه على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 02) و لتتحقق من مدى صدق وثبات الأداة قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية على عينة دراسة قدرها 30 عامل، وفي آخر المطاف قمنا ببعض التعديلات كإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها اعتمادا على نتائج الدراسة الاستطلاعية وتوجيهات الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين (انظر الملحق 03 والملحق 04)، كي يصبح الاستبيان في صيغته النهائية التي تناولنا به دراستنا (انظر الملحق رقم 05).

1.6.4. وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية:

شملت الدراسة الأساسية الخصائص التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الفئة المهنية، الأقدمية.

1.1.6.4. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن:

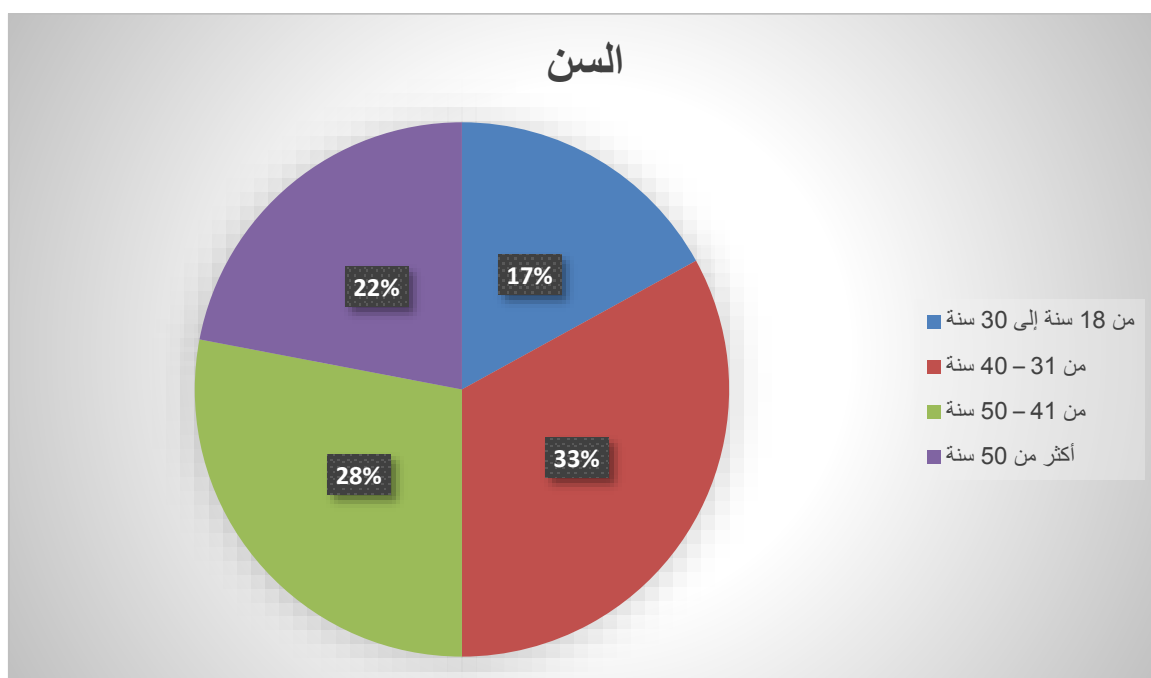
الجدول (26): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	اليانعات
		السن
17,0%	17	من 18 سنة إلى 30 سنة
33,0%	33	من 31 - 40 سنة
28,0%	28	من 41 - 50 سنة
22,0%	22	أكثر من 50 سنة
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول (26) أن فئة الأعمار الأقل من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكبر نسبة والتي تمثل (33,0%)، والذين كانت أعمارهم من 41 - 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت (28,0%)، ثم تأتي الفئة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة (22,0%) وفي الأخير الفئة التي أعمارها من 18 سنة إلى 30 سنة بنسبة قدرت بـ: (17,0%).

الشكل (17) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الاساسية للسِّن.



المصدر: من إعداد الباحث

2.1.6.4 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:

الجدول (27): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

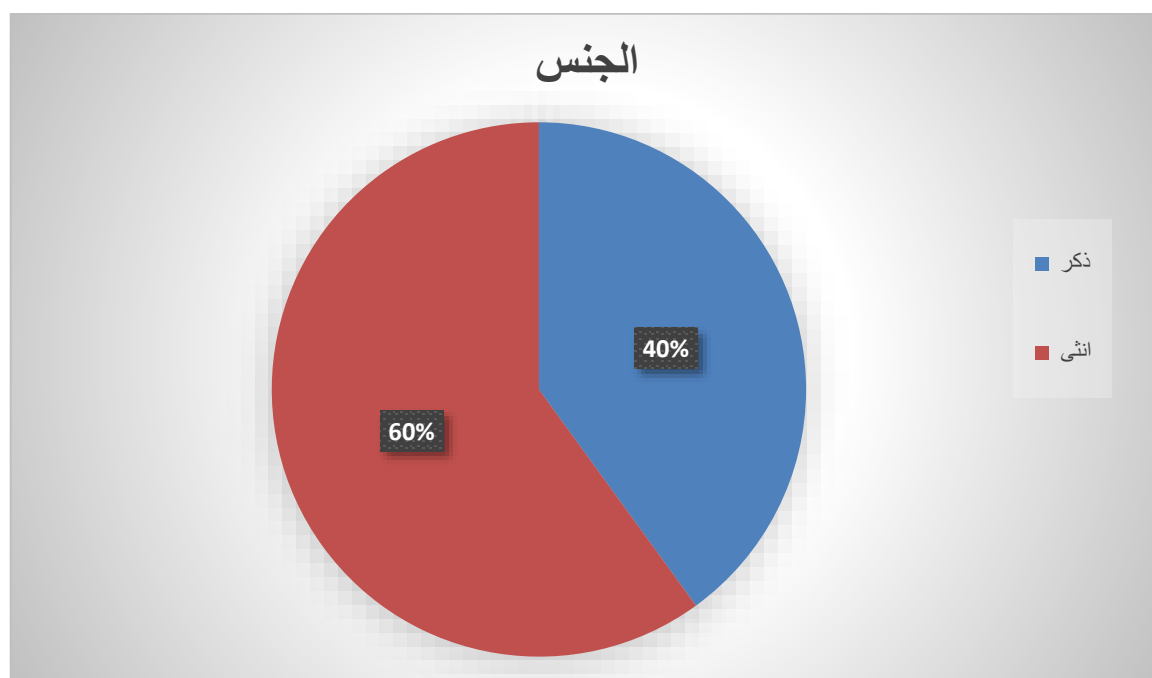
النسبة المئوية	التكرار	البيانات الجنس
40,0 %	40	ذكر
60,0 %	60	أنثى
100 %	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول (27) أنه هناك نوع من التقارب بين الجنسين في عينة الدراسة الاساسية، حيث أن

نسبة الذكور تقدر ب: (40.0%)، أما نسبة الإناث فتقدر ب: (60.0%).

الشكل (18) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث

3.1.4.6. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي:

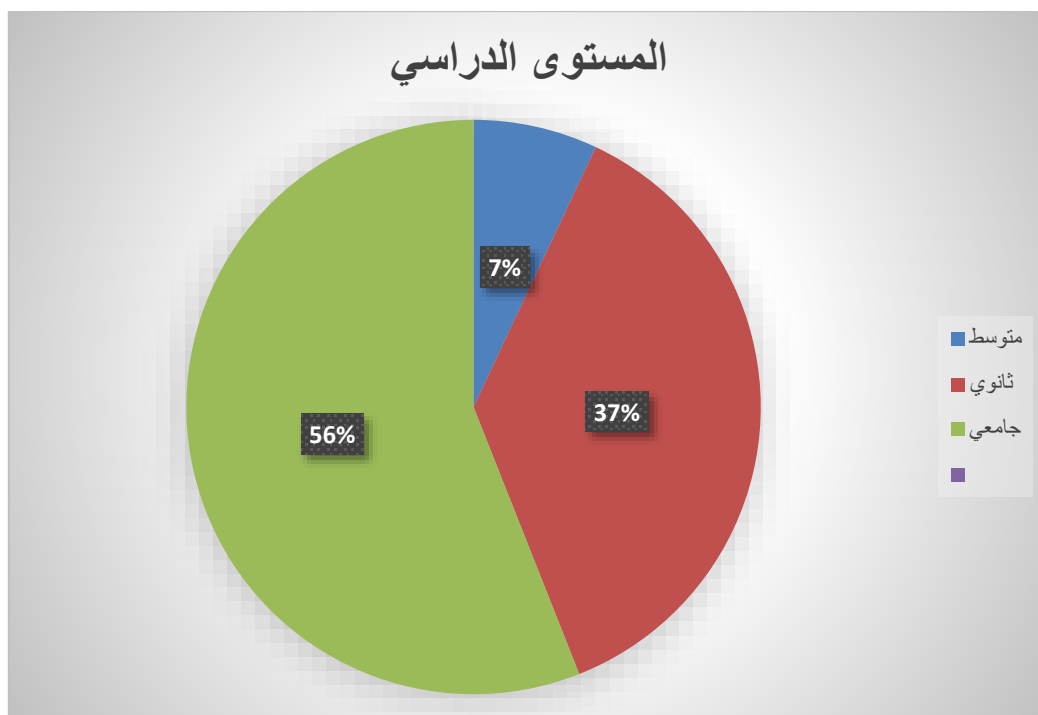
الجدول (28): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات / المستوى الدراسي
7,0 %	7	متوسط
37,0 %	37	ثانوي
56,0 %	56	جامعي
100 %	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية أغلبهم ذوي مستوى الجامعي حيث قدرت نسبة هذا المستوى بـ: (56.0%)، ثم تليها نسبة المستوى ثانوي (37.0%)، ويأتي مستوى المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة (7,0%).

الشكل (19) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الباحث

4.1.6.4. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية:

الجدول (29): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية.

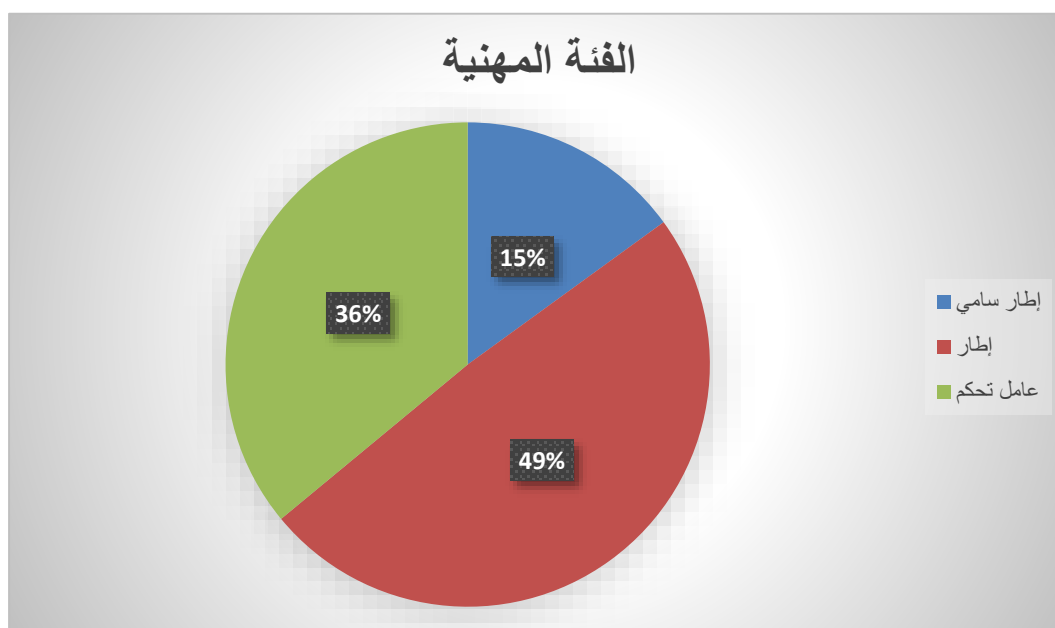
النسبة المئوية	التكرار	البيانات
		المستوى الإداري
15,0 %	15	إطار سامي
49,0 %	49	إطار
36,0 %	36	عامل تحكم
100 %	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول (29) أن المستوى الإدارات بنسبة عالية قدرت بـ: (49.0%)، تليها مستويات عمال

التحكم بنسبة قدرت بـ: (36.0%)، ثم في الخير نجد مستوى الإدارات السامية بنسبة (15.0%).

الشكل (20) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث

5.1.6.4. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية:

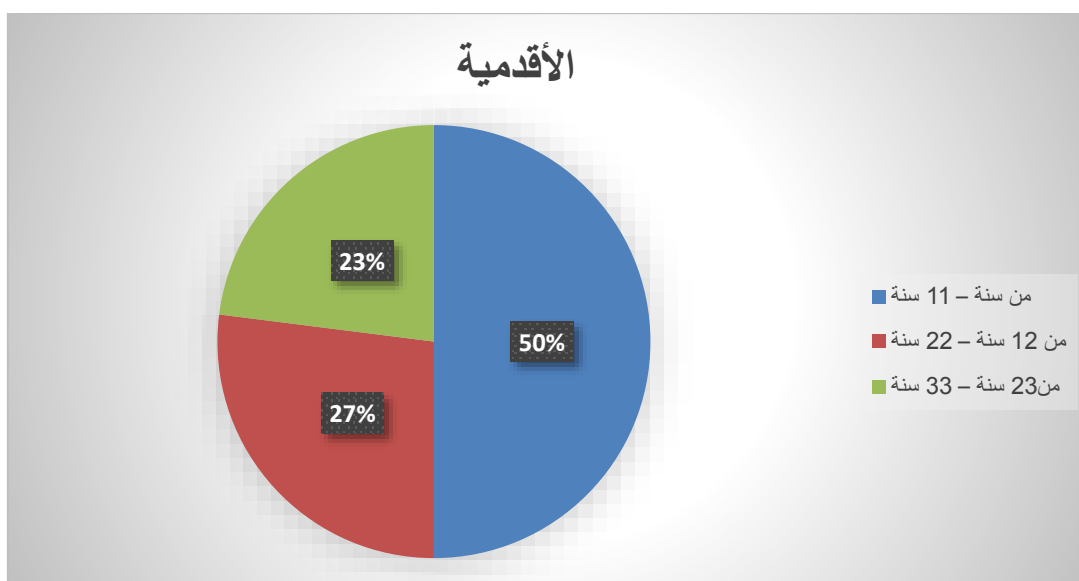
الجدول (30) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الأقدمية
50.0 %	50	من سنة 11 - سنة
27.0 %	27	من 12 سنة - 22 سنة
23.0 %	23	من 23 سنة - 33 سنة
100 %	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (30) فئات الأقدمية بالنسبة لعينة الدراسة الأساسية، حيث أن فئة من سنة إلى 11 سنة هي أكبر نسبة والتي قدرت ب: (50.0%)، ثم فئة من 12 إلى 22 سنة والتي قدرت ب: (27.0%)، ثم في الأخير فئة من 23 سنة إلى 33 سنة والتي قدرت ب: (23.0%).

الشكل (21) يمثل دائرة نسبية لعينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

2.5. عرض النتائج

3.5. تفسير النتائج

4.5. مناقشة عامة

5.5. الاقتراحات

الخاتمة

2.5. عرض النتائج:

بعد جمع النتائج، تم تبويبها في الجداول حسب الفرضيات المقترحة في بحثنا وفيما يلي عرض هذه النتائج من أجل اختبار الفرضيات كمرحلة أولى، أما في المرحلة الثانية سنحاول التعليق ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

1.2.5. الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي للعمال بلدية معسكر.

الجدول (31) يبين العلاقة الارتباطية بين متغير تسيير الصراع التنظيمي ومتغير المسار الوظيفي

تسيير الصراع التنظيمي	
0.483*	المسار الوظيفي

* العلاقة دالة عند مستوى الدلالة عند 0.05 المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

بالرجوع إلى الجدول (31) نجد أن تسيير الصراع التنظيمي له علاقة مع متغير المسار الوظيفي بمعامل ارتباط بيرسون قدر بـ: 0.483 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

2.2.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة بين "استراتيجيات تسيير الصراع داخل الفرد" و"متغير المسار الوظيفي"

الجدول (32) يبين العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تسيير الصراع داخل الفرد ومتغير المسار الوظيفي

استراتيجيات تسيير الصراع داخل الفرد	
0.091	متغير المسار الوظيفي

* العلاقة دالة عند مستوى الدلالة عند 0.05 المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

بالرجوع إلى الجدول (32) نجد أن استراتيجية تسيير الصراع داخل الفرد ليس له علاقة مع متغير المسار الوظيفي بمعامل ارتباط قدر بـ: 0.091 وهذا ما يؤدي بنا إلى الفرض الصفري وأن الفرضية لم تتحقق.

3.2.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة بين استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين ومتغير المسار الوظيفي:

الجدول (33) يبين العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين ومتغير المسار الوظيفي

استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين	
0.306*	متغير المسار الوظيفي

*العلاقة دالة عند مستوى الدلالة عند 0.05 المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

بالرجوع إلى الجدول (33) نجد أن استراتيجية تسيير الصراع مع الآخرين له علاقة مع متغير المسار الوظيفي بمعامل ارتباط بيرسون قدره: 0.306 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

4.2.5. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة بين بعد تسيير الصراع مع الآخرين وأبعاد متغير المسار الوظيفي:

جدول (34) يبين مصفوفة معامل الارتباط بين مؤشرات بعد تسيير الصراع مع الآخرين وأبعاد متغير المسار الوظيفي:

مستوى الدلالة	التوافق	التكيف	التجنب	التعاون	التنافس	أبعاد المتغير
دالة	0.006	0.198*	-0.67	-0.134	0.093	التقييم
دالة	0.081	0.215*	-0.108	-0.114	0.049	التكوين
غير دالة	-0.193	-0.189	-0.014	0.141	0.063	الترقية
دالة	0.059	0.063	-0.252*	0.093	0.011	النقل

*العلاقة دالة عند مستوى الدلالة عند 0.05 المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (34) نلاحظ أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التقييم وبعد التكيف بمعامل بيرسون قدره: 0.198 عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التقييم وبعد التكوين بمعامل بيرسون قدره: 0.215 عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النقل وبعد التجنب بمعامل بيرسون قدره: -0.252 عند مستوى دلالة 0.05.

5.2.5. الفرضية الثانية: الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير الصراع داخل

الفرد متمثلة في: السمو، التعويض، الانسحاب.

الجدول (35): استجابة أفراد الدراسة على بعد أساليب تسيير الصراع داخل الفرد ومؤشراته كطريقة لتسيير

الصراع التنظيمي:

الرتبة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	موافق	0,890	3,700	المؤشر الأول: السمو
1	موافق	0,703	4,096	المؤشر الثاني: التعويض
2	موافق	1,898	3,900	المؤشر الثالث: الانسحاب
	موافق	0,751	3,898	تسيير الصراع داخل الفرد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

• من خلال الجدول (35) يتضح لنا ما يلي:

1- نلاحظ أن متوسط الحسابي الخاص بالتعويض بقيمة (4,096) التي تدل على أن أفراد عينة البحث (موافقون) على

عبارات هذا المحور، ما يرمز للوجود القوي لأفراد عينة البحث للتعامل بالتعويض. والذي احتل المرتبة الأولى في أساليب

تسيير الصراع داخل الفرد.

2- نلاحظ أن متوسط حسابي المرجح الخاص بالانسحاب الذي يقدر ب (3,900)، ما يدل على أن أفراد عينة البحث

المستقيمين (موافقون) على التعامل بأسلوب الانسحاب لتسيير الصراع التنظيمي بمؤسستهم، وأحتل المرتبة الثانية من

حيث أساليب تسيير الصراع داخل الفرد.

3- نلاحظ أن المتوسط الحسابي تمثل في (3,700) ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة استراتيجية

(السمو) في عملهم، وأحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في أساليب إدارة الصراع داخل الفرد.

4- نلاحظ أن متوسط حسابي المرجح الخاص ببعدها إدارة الصراع داخل الفرد المقدر ب (3,898) ما يبرز أن أفراد عينة

الدراسة (موافقون) على ممارسة أسلوب تسيير الصراع داخل الفرد كاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي في عملهم.

6.2.5. الفرضية الثالثة: الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير الصراع مع

الآخرين متمثلة في: التنافس، التعاون، التجنب، التعايش والتكيف، التوافق والتفاهم.

الجدول (36): استجابة أفراد الدراسة على بعد أساليب تسيير الصراع مع الآخرين ومؤشراته كطريقة لتسيير الصراع التنظيمي:

الرتبة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
5	محايد	0.567	3,050	المؤشر الأول: التنافس
1	موافق بشدة	0.734	4,320	المؤشر الثاني: التعاون
3	موافق	0.902	3.993	المؤشر الثالث: التجنب
4	موافق	0.750	3.840	المؤشر الرابع: التعايش والتكيف
2	موافق بشدة	0.932	4.280	المؤشر الخامس: التوافق والتفاهم
	موافق	0,448	3,896	تسيير الصراع مع الآخرين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

• من خلال الجدول (36) يتضح لنا ما يلي:

1- نلاحظ أن متوسط الحسابي الخاص بالتعاون بقيمة (4,320) التي تدل على أن أفراد عينة البحث (موافقون بشدة)

على عبارات هذا المؤشر، ما يرمز للوجود القوي لأفراد عينة البحث للتعامل بالتعاون. والذي احتل المرتبة الأولى في

أساليب تسيير الصراع مع الآخرين.

2- نلاحظ أن متوسط حسابي المرجح الخاص التوافق والتفاهم الذي يقدر ب (4.280)، ما يدل على أن أفراد عينة

البحث المستقيمين (موافقون بشدة) على التعامل بأسلوب التوافق والتفاهم كأسلوب تسيير الصراع مع الآخرين

لتسيير الصراع التنظيمي بمؤسساتهم، وأحتل المرتبة الثانية من حيث أساليب تسيير الصراع داخل الفرد.

3- نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب تمثل في (3.993) ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة (موافقون) على

ممارسة استراتيجية التجنب في عملهم بن، وأحتل المرتبة الثالثة أساليب تسيير الصراع مع الآخرين.

4- نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعايش والتكيف تمثل في (3.840) ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة (موافقون) على ممارسة استراتيجية التعايش والتكيف في عملهم، وأحتل المرتبة الرابعة في أساليب تسيير الصراع مع الآخرين.

5- نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأسلوب التنافس تمثل في (3,050) ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة (محايدون) على ممارسة استراتيجية التنافس في عملهم، وأحتل المرتبة الأخيرة في أساليب تسيير الصراع مع الآخرين.

نلاحظ أن متوسط حسابي المرحح الخاص ببعدها إدارة الصراع مع الآخرين المقدر ب (3,896) ما يبرز أن أفراد عينة الدراسة (موافقون) على ممارسة أسلوب تسيير الصراع داخل الفرد كاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي في عملهم.

7.2.5. الفرضية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغيرات شخصية:

1.7.2.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغير الجنس:

الجدول (37) يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	T	sig
ذكور	40	3,9115	0.253	0.801
اناث	60	3,8882		

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار t test لفحص الفروق في متغير تسيير الصراع التنظيمي حسب الجنس، ومن خلال الجدول (37) نجد أن قيمة sig=0.801 ، وهي قيمة أكبر من 0,05 مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية.

2.7.2.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع

التنظيمي تغزى لمتغير السن:

جدول (38) يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	sig
بين المجموعات	0,467	3	0,156	0,770	0,514
داخل المجموعات	19,406	96	0,202		
المجموع	19,873	99			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للسن، ومن خلال الجدول (38) نجد أن قيمة $sig=0,514$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,770$ وهي قيمة أكبر من 0.05، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب إختلاف السن لدى العمال في المؤسسة

3.7.2.5. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع

التنظيمي تغزى لمتغير المستوى الدراسي:

الجدول (39) يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	Sig
بين المجموعات	0,195	2	0,098	0,482	0,619
داخل المجموعات	19,678	97	0,203		
المجموع	19,873	99			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير ظروف العمل تبعا للمستوى الدراسي، ومن خلال الجدول (39) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,619$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,482$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي لدى العمال في المؤسسة.

4.7.2.5. الفرضية الجزئية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع

التنظيمي تغزى لمتغير الفئة المهنية:

الجدول (40) يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الفئة المهنية.

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,408	0,904	0,182	2	0,364	بين المجموعات
		0,201	97	19,509	داخل المجموعات
			99	19,873	المجموع

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعا للفئة المهنية، ومن خلال الجدول (40) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,408$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,904$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب اختلاف الفئة المهنية لدى العمال في المؤسسة.

5.7.2.5. الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في استراتيجيات تسيير الصراع

التنظيمي تغزى لمتغير الأقدمية:

الجدول (41) يبين الفرق في متغير تسيير الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	sig
بين المجموعات	1,358	2	0,679	3,556	0,032
داخل المجموعات	18,515	97	0,191		
المجموع	19,873	99			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

عند مستوى دلالة 0.05

الاقدمية (I)	الاقدمية (J)	فروق المتوسطات (I-J)	درجة الحرية	Sig	Intervalle de confiance à 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
01 الى 11 سنة	23 سنة الى 32 سنة	-,02815	,11008	,968	-,3018	,2455
12 سنة الى 22 سنة	01 سنة الى 11 سنة	-,25238	,10434	,058	-,5118	,0070
23 سنة الى 32 سنة	12 سنة الى 22 سنة	,28053	,12397	,082	-,0277	,5887

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للأقدمية، ومن خلال الجدول (41) نجد أن

قيمة $sig=0,032$ والمصاحبة الإحصائية $F=3,556$ وهي قيمة أصغر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول إنه يوجد فروق

دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب الأقدمية لدى العمال في المؤسسة. وباستخدام خاصية Scheffe فنلاحظ

أن الفروق في صالح الفئة التي بين 23 سنوات أقدمية الى غاية 32 سنة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

8.2.5. الفرضية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغيرات

شخصية

1.8.2.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير

الجنس:

الجدول (42) يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

Sig	T	المتوسط	العدد	الجنس
0.704	0.381	3,1050	40	ذكور
		3,1433	60	اناث

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار t test لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي حسب الجنس، ومن خلال الجدول (42) نجد أن قيمة sig=0.704 وهي أكبر من 0,05 مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية.

2.8.2.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير السن:

الجدول (43) يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير السن.

sig	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,151	0,424	0,424	3	1,272	بين المجموعات
		0,235	96	22,530	داخل المجموعات
			99	23,802	المجموع

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

- استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي تبعاً للسن، ومن خلال الجدول (43) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,151$ و المصاحبة الإحصائية $F=0,424$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف السن لدى العمال في المؤسسة.

3.8.2.5. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير المستوى

الدراسي:

جدول (44) يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	0,693	2	0,347	1,455	0,238
داخل المجموعات	23,108	97	0,238		
المجموع	23,802	99			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

- استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي تبعاً للمستوى الدراسي، ومن خلال الجدول (39) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,238$ والمصاحبة الإحصائية $F=1.194$ وهي قيمة أكبر من 0.05 ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف المستوى الدراسي لدى العمال في المؤسسة.

4.8.2.5. الفرضية الجزئية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير الفئة المهنية:

جدول (45) يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة المهنية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	Sig
بين المجموعات	0,319	2	0,159	0,658	0,520
داخل المجموعات	23,483	97	0,242		
المجموع	23,802	99			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

• استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي تبعاً للفئة المهنية، ومن خلال الجدول (45)

نجد أن قيمة $\text{sig} = 0,520$ والمصاحبة الإحصائية $F = 0,658$ وهي قيمة أكبر من 0.05، من هنا يمكن

القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف الفئة المهنية للعمال في المؤسسة.

5.8.2.5. الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير الأقدمية:

جدول (46) يبين الفرق في متغير المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	Sig
بين المجموعات	0,410	2	0,205	0,851	0,430
داخل المجموعات	23,391	97	0,241		
المجموع	23,802	99			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي تبعاً للأقدمية، ومن خلال الجدول (46) نجد أن

قيمة $\text{sig} = 0,430$ والمصاحبة الإحصائية $F = 0,851$ وهي قيمة أصغر من 0.05، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد

فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف الأقدمية لدى العمال في المؤسسة.

3.5. تفسير النتائج:

1.3.5. الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي للعمال بلدية معسكر:

أسفرت هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي، تمثلت هذه النتائج في عرض الفرضية الأولى "هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي لعمال بلدية معسكر" وذلك بإجمال مساهمة الفرص الوظيفية المحصل عليها أثناء أداء العمل الوظيفي في الارتقاء بالمسار الوظيفي بحصوله على امتيازات وظيفية (ترقية) أو غيرها من التحفيزات أو إعطائه اتجاهها سلبيا من خلال إعادة التدرج المهني نتيجة قيام صراعات و لهذا الشأن سجل الباحث هذا الارتباط بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي فهما متغيران يتأثران بعضهما البعض. ففي حالة انتماء الشخص لتنظيم تعرض لصراع داخلي وخسارة المنصب أو الفرصة للترقية، فقد يتأثر مساره الوظيفي بشكل سلبي. وعلى الجانب الآخر، إذا نجح الشخص في تحقيق النجاح في المعركة التنظيمية وتحقيق المركز المطلوب، فإن ذلك يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على مساره الوظيفي. وهذا ما يوافق دراسة (مقرون، 2018) لذلك، هناك علاقة بين تسيير الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي لدى عمال بلدية معسكر.

ولإجابة أدق للفرضية الأولى نتقل الى الفرضيات الجزئية:

1.1.3.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة بين استراتيجيات تسيير الصراع داخل الفرد مع متغير المسار الوظيفي:

فمن خلال نتائج الجدول (32) بمعامل ارتباط قدر بقيمة : (0.091) ثبت غياب الارتباط بين تسيير الصراع داخل الفرد مع متغير المسار الوظيفي ، و بالتالي عدم تحقق هذه الفرضية يندرج تحت تعليمة أن المسار الوظيفي عند عينة أفراد البحث لا يتأثر بتسيير الصراع التنظيمي و هذا يرمي الى جانب من التوازن بين الصراعات التنظيمية المتواجدة و طبيعة المسار الوظيفي المتقلد لديهم ، يفسر الفرض الصفري تأكيد الغير الحاحة للصراع داخل الفرد للمسار الوظيفي و هذا ما يعكس بلوغ الفرد العامل (من عينة بلدية معسكر) القدرة على الالتزام بشروط تكيفية ظاهرة في الوسط الوظيفي ما بين الصراعات داخل الفرد و هذا راجع لطبيعة العمل والأنشطة المطلوبة . باعتبار تسيير الصراع داخل الفرد من المفاهيم المهمة في علم النفس الحديث، فالصراع الداخلي يحدث عندما يوجد تضارب بين الأهداف والمصالح والقيم الشخصية للفرد، وكذلك

عندما يحس بالمغالبة أو القلق والتوتر في الحياة. وتضطلع استراتيجيات تسيير الصراع بدور مهم في تحقيق النجاح الوظيفي، حيث أن الفرد الذي يمتلك قدرة عالية على تسيير صراعاته الداخلية كون قادراً على التكيف مع المتغيرات الوظيفية واتخاذ القرارات الصائبة.

وتشمل أهم استراتيجيات تسيير الصراع:

1- الإدراك الواعي لصراعات الفرد ومعرفة مصادرها.

2- استخدام التفكير الإيجابي في مواجهة الصراعات وتقليل تأثيرها السلبي.

3- تحديد الأهداف الوظيفية بوضوح والسعي لتحقيقها.

4- تقبل الفرد لنفسه وتفهم قيمه واحتياجاته ويجب أن يتماشى المسار الوظيفي مع قيمه الشخصية.

5- تأهيل الفرد لتعلم مهارات حل الصراعات البناءة والإيجابية.

فبشكل عام، فإن استراتيجيات تسيير الصراع تساعد الفرد على تحسين قدرته على التكيف مع الظروف العملية واتخاذ القرارات السليمة التي تساهم في تحقيق النجاح الوظيفي والشخصي.

2.1.3.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة بين استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين ومتغير المسار الوظيفي:

بالرجوع إلى الجدول (33) نجد أن استراتيجية إدارة الصراع مع الآخرين له علاقة مع متغير المسار الوظيفي بمعامل ارتباط بيرسون قدر بـ: 0.306 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

التفسير:

دعمت هذه النتائج العلاقة الاستراتيجية بين تسيير الصراع مع الآخرين و متغير المسار الوظيفي بحيث أدلت بالشكل المعروف أن التعامل الإيجابي مع الصراع مع الآخرين ينعكس بالشكل الجيد على المسار الوظيفي، بأن تحويل الصراعات التنظيمية الى نوع من الادراك المنتج مثل التعلم أو غيره من التجارب المفيدة يرفع من قدر العامل و علاقة بالآخرين و بالتالي تحسن مساره

الوظيفي و لبلوغ هذه المرتبة فعلى الفرد العامل التحلي بالتعاطف و حسن الاستماع و كذا التعاون و كلها مؤشرات دالة على التواصل الجيد بين الإدارة و الأفراد العاملين ،حسبنا الى هذا الأليات المستخدمة لمواجهة هذه الصراعات و منها الشفافية و التفاوض و التفاوض و بالتالي اعتماد المسار الوظيفي المناسب يكون من تناول استراتيجيات تسيير للصراع مع الاخرين المناسبة له ؛ بالقول أن الفرد العامل يصل لنجاح كبير في مسار الوظيفي من خلال اتسامه بفضائل و كفاءات تؤهله لذلك وتكون المسؤولية عن تطوير مسار الوظيفي ناجح.

و من هذا المنطلق في تسيير الصراع مع الاخرين يصح الجزم أن العلاقة التفاعلية الطيبة تكون من أولويات خدمة المسار الوظيفي للفرد العامل في تسيير الصراعات مع الاخرين ، وتفصح أيضا هذه الفرضية الجزئية أن تسيير الصراع مع الاخرين لها عضوية المقارنة بين تطور المسار الوظيفي و تراجعها عن المسار الفعلي الناجح، فهي تعكس توافق تام للعوامل الداخلية و الخارجية للفرد العامل وذلك لتمكنه من مقومات التسيير للصراع مع الاخرين و فعاليتها في صنع نواتج مفيدة على مستوى العلاقات التبادلية الخاصة بالاطار الوظيفي .فتتحقق هذا الفرض الجزئي الثاني يلخص نموذجنا مقترحا حول إضفاء العلاقات الجيدة في تكوين المسار الوظيفي من خلال التسيير المحكم للصراع مع الأخرين و يثلج عن نوع ثاني من تطوير المسار الوظيفي في ظل الجماعة للوصول لبلاغة التالية (تسيير الصراع مع الاخرين =التوافق الجماعي السهل) في مركباته الشخصية و الجماعية بان واحد، هناك طرح سلمي ينتقل من الوحدة الفردية الى الجماعية الى تطوير المسار الوظيفي و لا طريق اخر في هذا المجال لبلوغ هذا الهدف. ويشار اليها بشكل مختصر في النقاط التالية:

1. تتعلق استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين بالعديد من المهارات اللازمة للنجاح في المسار الوظيفي. فإذا كنت تعرف كيفية التعامل مع الصراعات الشخصية وتحويلها إلى فرصة للتعلم والتحسين، فسيساعد ذلك في تحسين علاقاتك المهنية مع الآخرين وبالتالي تحسين فرصك في الترقية والنجاح في مسارك الوظيفي. ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتسيير الصراع مع الآخرين هي الاستماع بعناية والتعاطف والاحترام والإيجابية والتعاون.

2. تتأثر العلاقات الارتباطية بين استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين ومتغير المسار الوظيفي بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية تسيير الصراع تعتمد على المنافسة والتنافس مع الآخرين، فقد يتأثر ذلك سلباً على العلاقات الارتباطية ويؤدي إلى تدهورها، في حين إذا كانت الاستراتيجية تعتمد على التعاون والتفاهم مع الآخرين، فقد يساعد ذلك على تعزيز العلاقات الارتباطية وتقويتها. ومن جانبه، يمكن أن يؤثر متغير المسار الوظيفي على العلاقات الارتباطية بشكل مباشر، فقد يتغير نوع العمل والمسؤوليات التي يتم التعامل معها وبالتالي قد يتغير أيضاً طبيعة العلاقات الارتباطية مع الزملاء والزملائ والموردين وغيرهم من الأطراف المهمة.

3. تتعلق استراتيجيات تسيير الصراع مع الآخرين بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع التحديات والصراعات التي يوجهها في العمل أو حياته الشخصية. وتتنوع هذه الاستراتيجيات بين العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للفرد استخدامها في مواجهة الصراعات بشكل فعال، وتشمل ذلك التفاوض والشفافية والتفاوض وحل النزاعات بطرق بناءة.

أما بالنسبة لمتغير المسار الوظيفي، فإن اختيار المسار المناسب يعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات، ومن بينها استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع مع الآخرين. فعلى سبيل المثال، فإن الفرد الذي يتمتع بالقدرة على التفاوض وحل النزاعات بطرق بناءة قد يتمتع بمهارات وصفات تؤهله لتحقيق نجاح أكبر في مختلف مجالات العمل، بما في ذلك تطوير مسار وظيفي ناجح.

3.1.3.5 الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة بين بعد تسيير الصراع مع الآخرين وأبعاد متغير المسار الوظيفي:

فمن خلال جدول (34) تبين النتائج التالية: أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين بعد التقييم والمتغيرات الثلاثة التالية (1- بعد التكيف، 2- بعد التكوين، 3- بعد النقل).

• التفسير:

1- التكيف كاستراتيجية تسيير الصراع مع الآخرين وعلاقته بتقييم الأداء:

يهتم تقييم الأداء بأسلوب التكيف في تحديد ثوابت القوة والضعف في الأداء المتعامل به والعمل على بناء الخطوات المساعدة التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء، لأنه تقييم الأداء هو قراءة ذاتية لنقاط القوة والضعف للفرد في عمله وذلك لتحقيق

الأهداف المرجوة بما في ذلك حضور دلالة رمزية لتخطيط الأداء في هذه النتائج الى الميول التخطيطي لدى عينة البحث التي تعبر عن الوعي التنظيمي بمساهمة الأداء في تطوير مسارههم الوظيفي أي أن تقييم الأداء هو أسلوب تشخيصي لمنصات العملية لأفراد عينة البحث لضمان إعادة هيكلة نمذجة تصلح للبناء التنظيمي السليم و الحريصة للفرد و بالتالي التمكن من التسيير الصحيح للصراع التنظيمي مع الآخرين و بالتالي النمو الجيد للمنظمة فترابط العلائقي لتقييم الأداء بألية التكيف لتسيير الصراع يكثف من الفهم الاستراتيجي للصراعات ويعتبر كعقلنة للتخطيط الأدائي و لتقييمه ، انعكاس هذه الحصيلة عند عينة البحث تفضي الى معرفة حدود الوظيفية و تحقيق الأهداف الوظيفية كسبيل أول يليه التحقق الذاتي مما يختصر القول أن تقييم الأداء يكون مقرونا بعملية استراتيجية التكيف في مضمونه الإيجابي و بالتالي مراعاة المصلحة الجماعية تحفظ الأداء الجيد و الكافي لإدارة التسييرية الفعالة الصراع مع الآخرين .

وتقييم الأداء يعد عاملاً مهماً في عملية التكيف، حيث يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي، وبالتالي تحديد الخطوات التي يمكن اتخاذها لتطوير الأداء. وعندما يقوم الفرد بمراجعة تقييم أدائه، فإنه يتعرف على نقاط الضعف والقوة في عمله، وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير أدائه وتحقيق الأهداف المطلوبة. وبالتالي، فإن تقييم الأداء له علاقة وثيقة بعملية التكيف، حيث يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وهذا ما يوافق دراسة (أبكر، حماد، و المنصور، 2020)

فالتكيف يعتبر إحدى الاستراتيجيات المهمة في تسيير الصراع، حيث يتم من خلاله تحويل الصراع إلى نقاش بناء وبحث عن حلول يعود بالفائدة على الأطراف المتصارعة. وبالتالي، يؤدي التكيف إلى تحسين الأداء حيث يتم تعزيز التفاهم وتحسين العلاقة بين الأطراف، وتوفير الأرضية المناسبة للعمل بشكل أفضل وبتركيز أكبر على الأهداف المشتركة. بما أثبتته دراسة (فرحات و فرحات ، 2018) أن تقارب الأهداف (التكيف) في المؤسسة والأفراد العاملين وأدائهم يتأثر بزوال الصراع في المنظمة (بتسيير الصراع الإداري عن طريق أسلوب التكيف)

2- التكيف كاستراتيجية تسيير الصراع مع الآخرين وعلاقته بالتكوين:

تعد استراتيجية التكيف من أهم استراتيجيات تسيير الصراع وذلك لأنها تسمح للأفراد بالتعامل بشكل فعال مع المعطيات والتغيرات في البيئة المحيطة بهم. ولتحقيق هذه الاستراتيجية بشكل فعال، يجب على الأفراد الحصول على تكوين وتدريب يسمح لهم بتعلم المهارات اللازمة للتكيف بشكل جيد مع التغيرات في البيئة، وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية لمواجهة التحديات التي يواجهونها. ومن هنا يأتي دور التكوين والتدريب في تمكين الأفراد من تعلم المهارات اللازمة وتطوير قدراتهم ليصبحوا قادرين على استخدام استراتيجية التكيف بشكل فعال في تسيير الصراع.

باعتبار أن بعد التكيف هو من الأساسيات الاستراتيجية في تسيير الصراع ، فمن خلاله تعلو المهارات الشخصية والوظيفية للفرد، و لا يتم ذلك إلا من خلال تدريبات و تكوينات لازمة لتحقيق التكيف المستحق في الوسط الوظيفي و هذا ما يلخص دور التنظيمي الإداري الجيد و فعاليته في الاستخدام المميز لاستراتيجيات تسيير الصراع وخاصة التكيف منها الذي يرفع من مقام الارتباط العلائقي بين التكوين و استراتيجية التكيف ، فالعلاقة الارتباطية الطردية بينهما تبني القدرة الشخصية في تمكين الفرد العامل من الاستناد الاستراتيجي الفعال على أسلوب التكيف في تسيير الصراع ، فالمبادرات التكوينية لها اتجاه الصعود بالفرد نحو البناء الذاتي و العلائقي على نحو سواء ، و هذا خلصت اليه أيضا دراسة (أبو التاية، 2001) بوجود علاقة قوية بين أسلوب التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي . يرمي التكوين الصحيح الى الاستثمار الجيد في الاستراتيجيات المناسبة وبالتالي التقييم النشط والإيجابي للدور التسيير للصراعات التنظيمية وهذا ما يحدث سهولة في الوصول الى لغة تنظيمية تكيفية ناجحة لدى أفراد عينة البحث.

3- التجنب كاستراتيجية تسيير الصراع مع الآخرين وعلاقته بنقل العاملين:

التجنب هو صرف الفرد ذاته عن الأزمات و الصراعات التنظيمية ، يتخذ أسلوب التجنب في حالة رغبة الفرد صرف ذاته عن الأزمات و الصراعات الناشئة عن تعارض المصالح ، و كذلك يكون ذلك في حالة تجنب اللجوء للنقل لأنه يستلزم دراسة عميقة لتفادي الخسائر المترتبة عليه و هنا يتأثر عامل نقل العاملين بأسلوب التجنب باعتباره واحد من بواعثه لان غياب التزام الفرد بواجباته الوظيفية و قصور في الأداء المطلوب يدعو لتذبذب مجال نقل العاملين و بالتالي هذا الارتباط العلائقي

بين التجنب و نقل العاملين أن عينة البحث تضرر من خلال اعتماد الية التجنب لأنها تفتح طريق تأثيري على التغيير الوظيفي (نقل العاملين) وهذا الأخير يثبت وجود صراع صريح داخل المؤسسة البحثية والسعي لإعادة تعديله أو تسييره له إمكانية خلق نوع آخر من الصراع، أيضا هذه النتيجة تصب في اتجاه التركيز على العلاقات بدلا من الهدف الوظيفي وهذا ما يدل الحاجة الى تعزيز الوظيفي بين أفراد عينة البحث مقارنة بالفك النقاشات العلائقية التي لها صدد ذاتي أكثر مما هو مشترك ما يتطلب اجراء تخطيط مدروس و تكوين خاص لتجاوز هذه المطبات الداعمة لمشكلة نقل العاملين و التخفيض من الاعتماد على أسلوب التجنب.

تستخدم تجنب الصراع كاستراتيجية لتفادي المشاكل والتوترات، وقد يشمل ذلك تجنب نقل العاملين خلال فترات انتقالية. ومع ذلك، في بعض الحالات قد يكون من الضروري نقل العاملين لتحقيق أهداف معينة، ولذلك يجب أن تتم دراسة الوضع بعناية وتحديد ما إذا كانت الفوائد تتفوق على التكاليف قبل اتخاذ القرار بنقل العاملين.

التجنب عادة ما يشير إلى السلوك الذي يهدف إلى تجنب التزامات أو مسؤوليات معينة، ويمكن أن يؤثر على نقل العاملين في بعض الحالات. فعندما يحاول العامل تجنب مسؤولياته الحالية أو العمل الإضافي، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تراجع التفاعل الايجابي مع رب العمل ورفض رغباته في التغيير. وعادةً ما يؤدي التجنب إلى الشعور بالاضطراب داخل المؤسسة، وربما يؤدي إلى عدم ارتياح العاملين وبالتالي التأثير على نقل العاملين.

2.3.5. الفرضية الثانية: الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير

الصراع داخل الفرد متمثلة في: السمو، التعويض، الانسحاب.

1. التعويض:

من خلال الجدول (35) استجابت أفراد عينة الدراسة على بعد أساليب تسيير الصراع داخل الفرد و مؤشراتته بدرجة موافقون،الذي يشير لاستخدام القوي و الواضح لأسلوب التعويض على المستوى الفردي ما يثبت أن أفراد العاملين ببلدية معسكر لهم انشغال كبير بالاهتمام بدوائهم، ورفع قدراتها يفعل من الدور الإيجابي و هذا ما يعكس الادراك المعرفي الجيد لحدود الوظيفة و له انعكاس إيجابي على اختلاف المستويات التعليمية و الرتب المهنية إلا أن النتائج المحصل تفيد في مجملها سياق احترام حدود الاخر بالوسط الوظيفي و العمل على الرقي بالذات. يتبناها الفرد لتغطية موقف الصراع وللتحرر من

الشعور بالنقص، حيث يقوم بسلوكيات صالحة تختلف عن السلوكيات الغير المقبولة لإنخفاض حالة التوتر. اذ يبذل ما بوسعه للتعويض عن فشله أو عجزه عن طريق التفوق في مجال اخر وعليه فالضعف في هذه الحالة يكون محرك الأداء الممتاز والمتقن. (عويسي ، 2022: 882). فألية التعويض ساعدت على توافق المفاهيم الاصطلاحية لتسيير الصراع التنظيمي مع ضوابط الأساسية لنشوء النزاع وأصول بداياته.

يرى الباحث أسلوب التعويض كأول أسلوب أكثر استخداما لدى أفراد عينة البحث ، أي أنه يختصر الشأن العام للنزاع في ذاته وذويه فيما ينقصه ويعمل على اثبات نسخة أكثر انتاجا أقل اثارا للصراع أو مشاركة فيه. فالتعويض هو أسلوب استراتيجي لدى ذوي مهارات التفسير الحكيم لماهية ومبادئ الصراع والتحكم فيه بالانتقال من الذات الى الاخر ليعم التصحيح المعرفي لسببته وهنا يقف الأمر على الملاحظة بشكل كثير ويعتمد على الالتزام والاستمرارية. وأيضاً عينة البحث في هذه الطريقة تبحث على ممارستها بأعلى مستوى لئتم اصلاح العامل ذاته على حدة وبالتالي تصلح نظم مؤسسة البحث ككل بعدوى فاعليته السريعة وهذا ما تخضع له بنود الوظيفية لمؤسسة العمل لتجاوز الصراعات في أقل مدة واللجوء لتطلعات أكثر إيجابية.

2. الانسحاب:

من خلال الجدول (35) استوفت النتائج المستسقة من أفراد عينة البحث درجة (موافقون) ، بحيث يتجلى أسلوب الانسحاب قيام المؤسسة بوقف الصراع من جانب واحد وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه باي شكل من الأشكال ويكون الانسحاب اما تكتيكيا لفترة زمنية محددة انتظارا لتغير بعض علاقات القوة السائدة أو استراتيجيا حيث يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع المتغيرات الخارجية مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل. (القاطمين، 2009: 101)، حيث ان أفراد عينة الدراسة يمارسون أسلوب الانسحاب في تسييرهم لصراعاتهم، ويمر الفرد العامل مباشرة لطريق مسدود فيساعده على الالتزام بألية الانسحاب وهذا يدل على غياب الانفتاحية التواصلية بين الأفراد عينة البحث وهذا الأخير له قصد تعبير صراعي مع الفرد ومع الاخرين بذات الوقت ولهذا الانفتاحية يرجع العمال المشترك هو أسلوب الانسحابي لتذليل من شدة الصراع واللجوء الى مضامين القيادة الإدارية، لمنع الحركة الدورانية للعمال لأنها لا تحدم مصالح الانية للمؤسسة البحثية.

و هذا ما يدعو لتشجيع الإدارة أسلوب الانسحاب لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي الى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف (القاضي ، 2015: 368) ، الاستراتيجية الانسحابية هي مجدية في بعض المواقف الصراعية خاصة التي لا تحتاج لمدة زمنية طويلة ، من خلال الانسحاب تسير المهام المنوطة بأفراد عينة الدراسة بالشكل الحسن و المناسب بزمنه ، بدلا من الوقوف على صراعات مختلفة و التداول بين فكها أو الاستمرار عليها . يساعد أسلوب الانسحاب على الحفاظ على الجانب العلائقي بين أفراد عينة البحث و الواقفين على مؤسسة البحث في جميع مصالحها دون استثناء . و هذا ما يغذي بقية الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة بلدية معسكر.

3. السمو:

من خلال الجدول (35) المتبع استقى الباحث نتائج استقصاء أفراد عينة الدراسة التي أسفرت عن درجة (موافقون) على بعد السمو ، بتصريحهم حول انغماسهم في مهام الموكلة إليهم وتصحيح السلوك الخارج الوارد إليهم من المشرف أو المسؤول بطريقة إيجابية ترفع من معنوياتهم ودافعيتهم للعمل ، يعالج السمو الادراكات الخاطئة المثبطة للإنتاجية والسعي نحو القيام الجيد بالنشاطات الحياة العملية عامة.

يعمل على تحويل العامل مشاعر الغضب الى دافع حماسي للحفاظ على الود المهني حيث أن المعتمدون على أسلوب السمو يدركون حق الادراك حجم الصراع ومدى تأثيره السلبي على العامل ومؤسسته ولهذا يلجأ للسمو كحل فعلي واستراتيجي للمحو الصراع التواجد أو لتقييده ومنعه من التطور والانتشار. السمو يعد من أفضل الاليات في تخفيف وظيفتها، بفضلها يستطيع الفرد أن يرتفع بالسلوك العدواني المكبوت الى فعل اخر مقبول حيث تعمل هذه الاستراتيجية على التخفيف من شدة الصراعات والتوتر الداخلي الذي يعيشه الفرد من خلال تحويل الأفكار والصراعات الى مجالات مفيدة مهنية واجتماعيا. فالتسامي هو الارتفاع بالدوافع التي لا يقبلها محيط العمل الى مستوى أعلى وأسمى والتعبير عنها بوسائل مقبولة.

(عويسي ، 2022: 882)

فقد نال السمو المرتبة الثالثة في ترتيب الأساليب المتبناة في تسير الصراع التنظيمي لدى الفرد و هذا ما يظهر صعوبة ممارسته بشكل الكبير إلا أن فرصة تواجده تعكس أن الفئات التنظيمية تسعى نحو القضاء على مؤشرات الصراعية بدائل متباينة مع محاولة غرسها داخل مؤسسة العمل شيئا فشيئا الذي؛ يستثير نقطة تواجد الاليات الثلاثة الفعالة في تسير الصراع

لدى المؤسسة الواحدة تحت ترتيب واحد يعني أن هناك لبس تنظيمي يحاول بلوغه أو هناك صراعات لا تقاد بهذه الآليات الثلاثة لهذا استدعى الأمر تواجده بتصريحات افراد عينة الدراسة .

وهذا ما يثبت هذه النتيجة أنه جاء بالمرتبة الأخيرة في الآليات؛ بصيغة أخرى لو احتل السمو المرتبة الأولى لما ظهرت هذه الفجوة التنظيمية الغير المصرح بها. أي بمعنى آخر هو أسلوب علاجي وتشخيصي بذات الوقت في هذه الحالة. آلية السمو هي مغناطيس حضاري لاتجاهات مختلفة ولتقديرات تعزيرية تخدم المؤسسة البحثية وبالتالي فهي تأخذ مقاما إداريا آخر هو الطريق من التشخيص الى العلاج بمعنى (اتبادل في الاتجاهات) أي أنها آلية تشخيصية – علاجية وأيضا يقدم لها مصطلح أسلوب انتقالي وهذه الفرصة الانتقالية ما بين التشخيص والعلاج تطرح تدخلا آخر واضح الحدود لدى أفراد عينة البحث بما يسمى نفاذية الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة البحث. إلا أنها تختلف في الميول الهيكلية للمنظمة مقارنة بالآليات الأخرى؛ لأنها لا تصف كل المصالح الوظيفية.

ويعكس هذا الاعتماد أن الإدارة التنظيمية حريصة على تناغم صريح بين مصدر القوة والضعف لديها بالقول إن بالإمكان تجاوز التحديات والصعوبات الصراعية بأسلوب السمو، امتثالا لإصدارات تخطيطية تنظيمية وهادفة لتغطية الصراعات التنظيمية وابدالها بحركة إيجابية نافذة، فانتشار الكبير لهذه الألية لدى عينة البحث هي احداثية جديدة في معاييرها تقيس جانبين (الأعراض الصراعية الظاهرة وتعمل أيضا على التعالي عن الصراعات) والتوجه للعطاء الإيجابي للمؤسسة والذات معا. والصراع التنظيمي المعبر عنه من خلال آلية السمو هو نوعي لأنه لا يشمل أهداف جماعية بأول درجة وإنما ذاتية ويليها الجماعية. بمعنى أثار استناد الية السمو تخدم المؤسسة البحثية وليس المقصود بها الاعلاء الاشتراكي عن الصراعات للرفي بنشاط المؤسسة. وهذه التوابع نابعة من الحصيلة المستسقاة من عينة البحث. وبالأخير هي تقنية تخدم إدارة الصراع التنظيمي والمسار الوظيفي وحتى الطريق الواصل بينهما فهي أخذت تعبير علائقي بين إدارة تسيير الصراع التنظيمي لدى عينة البحث وكذا أداة تنموية للمسار الوظيفي وبأعلى درجة أخرى بؤرة ضمان هذا التواصل (ما بين المتغيرين) الذي يعكس بذاته فترة كمون بالنسبة لإدارة الصراع ومن جهة أخرى فترة تقييمية لإعادة التقييم والنمذجة التصحيحية.

كخلاصة من خلال النتائج المبينة في الجدول (35) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستند على تسيير الصراع داخل الفرد كاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي في عملهم و تبرز هذه الحصيلة المقدمة التناول المرن لأساليب تسيير الصراع لدى فئة الدراسة باختياره الآليات الأكثر فعالية في حل الصراعات التنظيمية و اعتمادها ،هذه الطرق لها مفاد إيجابي و يظهر بوقت قصير ،دلى مستوى متوسط الحسابي المرتفع قبول اعتماد تسيير الصراع داخل الفرد كاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي ،لانعكاساته الحالية المتمثلة في التبصر الذاتي و الاعلاء بالسلوكيات الغير السليمة و تعديلها حول المرغوب بدلا من دخول صراعات غير واضحة المعالم الأخيرة .لتفادي السلبيات الواجب و من السهل التغاضي عنها لهذا بقيت لدى مؤسسة البحث أفضلية استخدام أسلوب تسيير الصراع التنظيمي . لما دعت اليه دراسة (Kehinde , 2011) ودراسة (يوي و حربي ، 2022) بأثمارها لنتائج إيجابية من خلال إدارة الصراع.

3.3.5. الفرضية الثالثة: الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: أساليب تسيير الصراع مع

الآخرين متمثلة في: التنافس، التعاون، التجنب، التعايش والتكيف، التوافق والتفاهم:

1. أسلوب التعاون:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول (36) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تعتمد أسلوب التعاون في ادارتها للصراع التنظيمي الموجود بها، فكانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح قوية للبنود الثلاثة بأبعادها، ما يعكس التبادل الخدماتي بين عمال بلدية معسكر (أفراد عينة الدراسة) وذلك من خلال الحرص على المصلحة العامة والخاصة معا، باعتبار التعاون هو الأسلوب السائد باحتلاله المرتبة الأولى مقارنة مع الأساليب الأخرى وهذا ما يوافق الدراسات التالية:

"دراسة (كوزان، 1989) و دراسة (زايد، 1995)، و دراسة (عبابنة، 1996) و دراسة (بن جلول و زاهي ، 2017) ، (الأحسن ، 2021) فتخلق هذه الاستراتيجية الاهتمام بالذات و بالآخرين .بحيث يتم التعاون المشترك بين أطراف الصراع و الانفتاح لتبادل المعلومات و فحص الاختلافات و مواجهة الصراع بالاتصال المفتوح. (العموري و شلالى ، 2020: 48)

وبالتالي سلاسة التواصل بين افراد عينة الدراسة ترفع روح التعاون بينهم وتجعلهم كتف واحدة في حل النزاعات والتحديات الصراعية. باعتباره الأسلوب المثالي لحل الصراعات مع الأطراف المعنية للوصول الى حل شامل ومقبول يرضي احتياجات ومطالب جميع الأطراف المتصارعة. (منقوري ، لواتي ، و رجم ، 2022) تبين لدى عمال بلدية معسكر (عينة الدراسة) لما يسمى الوحدة التنظيمية التي تدعم غياب صراع الدور والالتزام بالبناء الإتصالي الداخلي التنظيمي الخاص. يمارس أفراد عينة البحثية (أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، يفضي هذا الأسلوب الى نوع من الهدوء التنظيمي، بما أكد مقياسا لحضور الصراع التنظيمي لدى عينة البحث، عكس استخدام الكثير لميكانيزم التعاون تحليلا انسجاميا للتخطيط الإداري للصراع التنظيمي داعيا لإصلاح العطب العلائقي التنظيمي الموجود بالمؤسسة البحثية. فهو أسلوب إيجابي في ظهوره وأيضا له التماس قريب من الواقع الذاتي (صراع داخل الفرد) و (صراع مع الآخرين) اذ يمكن القول أن هناك ثقل مشترك بين النوعين. فاستراتيجية التعاون بحد ذاته نمط تشخيصي وعلاجي بذات التصنيف.

2. التوافق والتفاهم:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول (36) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستخدم أسلوب التوافق و التفاهم في ادارتها للصراع التنظيمي الموجود بها ، بإحرازه لدى عينة البحث بدرجة موافقون بشدة باعتمادهم على آلية التوافق و التفاهم في تسيير شؤونهم العملية و النزاعات الموجودة في المنظمة ، و هذا ما دعت اليه دراسة (Kehinde , 2011) حيث فضل فيها التوافق في معالجة الصراع وأيضا دراسة (جعيم ، الريمي، و مطهر، 2018) بإثباتها أن التسوية (التوافق) هي الأسلوب الأكثر استخداما في بحثها . هذا الأسلوب مفيد عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة منسجمة مع بعضها ولهم ذات القوة وقد بلغا الى طريق مسدود في العملية التفاوضية. (Adams, 1965 : 422) و ذلك بالقول أن الصراعات الداخلية ليست مهمة كالخارجية منها والعوامل الباعثة لها . مما يعكس التوافق الإدراكي لماهية الأمور و ضبطها بإحكام دون بلوغها لأدراج أخرى. أي أنه يعنى التوافق والتفاهم (الوسيط في الاهتمام بالذات و الاخرين ويتضمن الأخذ و العطاء حيث يتخلى الطرفان عن شيء مما يتضمن قرار مقبول. (Rahim, Polychoniou, Zhao, & Chan, 2002 : 309)، سجل الباحث في ملاحظته أن عينة دراسته تمارس التوافق والتفاهم بالتغاضي عن محدودية الرؤية للأزمات وتوجيهها للنظرة الواسعة من عدة زوايا و هذا ما يؤكد استنادها على التغاضي في فك الصراعات التنظيمية الذي يرفع من قوة التحام العلاقة الوظيفية و

التفاهم المعرفي لديهم لأساس المصلحة العامة و الاكتفاء بالخاصة كأمر شخصي بحث لا يمس خطوط الاطار الوظيفي. أي فصل العاطفة عن العمل وهذا التعامل هو صعب للغاية ولتطبيقه يلزم الإدارة الجيدة ولكن أضحى متوفر لدى مؤسسة البحث حسب نتائج البحث المستسقاة ما يدل على السعي المتراكم وانصهار للعديد من الحثيات ليظهر بالشئ الواحد وهو التوافق والتفاهم وهذا ما ستوضحه البيانات اللاحقة. تماشيا مع الإدارة الاستراتيجية المتبعة داخل مؤسسة البحث فتسجيل فوق النصف من عينة البحث دال على حدوث صراع واضح المعالم لدى أفراد عينة البحث، فهذا التوافق والتفاهم له وجهان- أوله عملية إصلاحية وثانيه حالة من الصراع-

3. التجنب:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول (36) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستخدم أسلوب التجنب في تسييرها للصراع التنظيمي الموجود بها ، و ذلك بحصوله على المرتبة الثالثة في الأساليب المتبناة لدى عينة الدراسة بدرجة موافقون ، مما يفضي لاستخدام الكثير لألية التجنب لدى عاملين مؤسسة البحث بتفاديهم التصادم في القرارات بحيث يهمل فيه المدير مواقف الصراع تماما فيتهرب من المسؤولية على أمل تحسن الموقف بمرور الزمن عموما ،قد يلجأ فيه المدير لهذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة الى ظرف أكثر ملائمة أو في انتظار أن تهدأ الأمور و من ثم يعالجها أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستحق التدخل فيه و بذل الجهد و الوقت. (هيجان، 1998: 134). و هذا ما أكدته معطيات الدراسة في أبعاد المستقصات بتفادي افراد عينة الدراسة الاحتدام مع مسؤوليهم إضافة الى محاولة الإدارة المشرفة الى التخفيض من شدة الصراعات الظاهرة لدى عينة الدراسة بتجنبها و قياسها الى أمور أخرى متبعة و اكمال الأعمال المنوطة بدلا من التوجه لطريق المناوشات بنهايات غير معلومة أو بأحرى أكثر عرقلة لسير العمل الوظيفي بمؤسسة البحث .و على غير ذلك حرصت دراسة (فطر و علي ، 2015) على استخدام أسلوب التجنب لتسيير الصراع بين العاملين و من هنا يجدر القول ان الية التجنب هناك من يختار ممارستها و اخر يخمن في الصراع في شموليته فلا يجذب اعتمادها لأنه يتوقع معاودة حدوثه مرة أخرى و هذا ما نصت عليه دراسة (Chan , 1987) بإمكانية تكرار حدوث الصراع في حالة الاعتماد على أسلوب التجنب. وأكدت دراسة (منقوري ، لواتي، و رجم، 2022)

4. التعايش والتكيف:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول (36) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستخدم أسلوب التعايش و التكيف في ادارتها للصراع التنظيمي الموجود بها، تقصى الباحث في أسلوب التعايش و التكيف نتيجة موافق بحيث تال المرتبة الثالثة في أساليب تسيير الصراع التنظيمي مع الآخرين، بحيث في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها و اتخاذها في مطالبها و بالتالي فالوحدة في الدرجة تعاونها المتوسط تستجيب و تخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى ، و التي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى (بن برطال، 2022: 780). أوضحت نتائج الباحث على اتباع الالتزام الغير المشروط للأخر و عدم التأثير البالغ بالتراعات الحادثة و بحكم أن مستوى التعايش والتكيف المرتفع يعني هناك قبولاً في الاتصال المباشر العاملين بمؤسسة البحث .

أثرت معطيات البحثية بأن أسلوب التكيف والتعايش بمقدوره المساهمة الفعلية لفك الصراع الأولي و بمختلف مراحله أي يمس عدة مداخل بالجهاز التنظيمي . و الهدف من التعايش السلمي هو تهدئة الخلافات و التأكيد على مواضع الاتفاق فيتم تشجيع الأفراد على العيش في سلام بحيث يتوفر في هذه الحالة التفاعل التبادلي و ينتقل فيه العاملين بحرية بين الجماعات و بين بعضها البعض (التنقل مثلاً بين المركز الرئيسي و الفروع المختلفة) (مرتضى ، 2016: 70) فهذه الطريقة تثمر إنتاجية العاملين و عدم التصديق و الثبات على صراع بل المرور للمواتمة الفكرية عن طريق التنازل عن المطالب و قبول مطالب الأخر (الحريري، 2016: 126) ويتم هذا التدخل الإداري وعلى رأسه المدير باتباع استراتيجية سلوكية توضح تلاشي التدريجي للصراع مع الدعوة الى ضرورة التعاون بين الأطراف العاملة. (محمد، 2013: 59) واعتماد القوي لدى إدارة مؤسسة البحث يرمز لنوعية الصراعات المتواجدة تدخل ضمن إطار التكيف والتعايش وليست بالمستعصية وهذا ما يوضح التدبير المرن لحل الصراعات لدى أفراد عينة البحث، كما يمحض اعتمادها الكثير الى بناء أواصر دافعة للسير الجيد للأساليب التسييرية أخرى وبالتالي التكيف والتعايش هو هدف علاجي للتراع وفي صيغته يصنع طريقاً لمرونة طرق فك الصراع الأخرى كما هو مبين في العناصر موضوع الدراسة.

5. التنافس:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول (36) لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستخدم أسلوب التنافس في تسييرها للصراع التنظيمي بين الأفراد الموجود بها بنتيجة محايد، ويتضح من خلال هذه النتائج أن أفراد عينة البحث لا تعتمد التنافس في معاملاتها الوظيفية، بحيث تبين معطيات عينة الدراسة غياب صراع الدور لديهم ومعرفة حدود أهدافهم وهذا ويعكس التفاهم في المؤسسة البحثية بصفة طابع عموي يتوفر على وضوح التدرجي الهرمي.

لأن أسلوب التنافس يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الأخر. وهو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين. (لعاضي و مرزوقي ، 2020: 27) وحياد فئة الدراسة بالضرورة تثبت حضور التفاعل الإيجابي بين عناصر العينة بمؤسسة البحث ككل بحكم عينة الدراسة أملت بعينة تمثيلية شاملة لموضوع البحث. يستدعي أسلوب التنافس أهداف متباينة ما يبرز الالتفات القليل للمصلحة الخاصة لديهم. فحظ تواجد استراتيجية المنافسة ضئيل لدى مؤسسة البحث (بلدية معسكر) حسب ما أسفرت عليه بيانات المستقصين و هذا ما يوافق دراسة (محمد، 2004) التي تقتضي الاستخدام القليل لها؛ وهذه ميزة لها لعة طردية أي كلما كان التنافس قليلا كلما زاد الانسجام بين جماعات العاملين ويكون التميز الوظيفي مع مراعاة الدور الإيجابي للتنافس في البعث بجلقة الإنتاج الى أعلاها إلا أن المؤسسات العمومية لا يتقضي فيها هذا الأمر كثيرا لمبول أطراف عينة البحث الوقوف تحت شروط معينة محكمة المختلفة عن الإطارات الخاصة.

وهذا ما يبين الفهم الجيد للمسؤولية المقدمة والقيام بها في حدود أساسياتها. ويصوغ هذا التعاهد الوظيفي في المؤسسة البحثية ندرة فرص الترقية والنشاط الوظيفي لأن أسلوب التنافس بين افراد عينة البحث يعتبر من البواعث التشخيصية لطلب صريح للتغير وامداد بفرص تنظيمية أخرى، وفي ظل قصور النشاط التنظيمي في المنظمة البحثية يعكس وجود رتابة علائقية بين الأفراد العاملين أو بما يقال إنها جمود تخطيطي تنظيمي، أي اعتراف صريح لغياب تطور المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وكخلاصة قول لاحظ الباحث أن بلدية معسكر تستند على تسيير الصراع مع الأفراد كاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي في عملهم. وتعكس هذه الحصيلة عدم حصر المصلحة الشخصية داخل الإطار التنظيمي وتفضيل الفصل في الصراعات القائمة عن طريق أساليب علاجية توافقية مفضية لنتائج حسنة ومفيدة لإطار الخدماتي باعتباره مكان اكتساب الدخل وبثاني درجة المؤسسة العمومية هي ركيزة الشؤون العامة للأفراد والبلاد عامة. ادارة الصراع لدى المؤسسات التنظيمية أمر حتمي ومساعد لتطوير مردودية المؤسسة.

فتسيير الصراع مع الأفراد هي عملية تخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الصراع المختلفة لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلباتها والاستفادة من ايجابياتها وقد اتفق على هذا التعريف كل من (سبيتي، 2002:14)، (ماهر، 2006:21). (تباي، شريف، و خضار، 2022: 41)

4.3.5. الفرضية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغيرات شخصية:

1.4.3.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تغزى لمتغير

الجنس:

من خلال الطرح المذكور بالجدول (37) استخلص الباحث عدم وجود فرق دالة احصائيا بين لمتغير تسيير الصراع التنظيمي حسب الجنس، ويعود ذلك للتكافؤ الفرص المهنية بين الذكور والاناث على مستوى مختلف المصالح الإدارية دون استثناء، ويجدر القول هنا بأن عامل الجنس لا يؤثر بشكل كبير على الظروف العملية لمؤسسة العمل وهذا ما وضحته نتائج عينة مجتمع البحث. و هذا ما أشارت اليه أيضا دراسة (بوراس و لفقير، 2022) غياب تأثير عامل الجنس لدى مؤسسة البحث يعكس غياب الفروقات الفردية لدى عينة البحث و أن المصالح المؤسسية قائمة على التفاعل بين الجنسين ، لهذا احتكم ظهور عامل غياب التفاهم الدائم بين الأطراف عينة الدراسة ما أدى الى شل مهام التفاوض و التحاور و بروز صراعات و التزام انواعا من الاستراتيجيات التحكيمية في ادارة الصراع وبالتالي ينظر لكل هذا الجمع الارائي أن لهذا الغياب اثبات احصائي لعرقلة تامة في ادارة الصراع التنظيمي و تشكيل مسار تنظيمي جيد و مفيد للمؤسسة.

2.4.3.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تعزى لمتغير

السن:

ومن خلال الجدول (38) نجد أن قيمة $sig=0,514$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,770$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب إختلاف السن لدى العمال في المؤسسة

• التفسير:

وتبعاً لنتائج اختبار التباين لفحص فروق الدالة احصائياً تبين عدم وجود فرق دالة احصائياً في متغير تسيير الصراع التنظيمي حسب السن، وهنا لا تعزى عملية تسيير الصراع التنظيمي لعامل السن، وبما ذلك يمكن الباحث القول أن الاعتماد الاستراتيجي لتسيير الصراع يمكن اتخاذه عند جميع الفئات المستخدمة بهذه المؤسسة دون تقييد السنوات العمرية. وهذا ما يوافق شروط العينة البحثية والمعني به أن المؤسسة البحثية تتضمن شرائح عمرية ما بين العمر الموافق للمسار الوظيفي للفرد العامل وذلك لتوضيح صورة مبينة عن الفئات المشكلة للمصالح التنظيمية للمؤسسة لا يغلبها اختلاف الكبير عامل السن وهذا ما يناسب حصيلة دراسة (بوراس و لفقير ، 2022).

3.4.3.5. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تعزى لمتغير

المستوى الدراسي:

ومن خلال الجدول (39) نجد أن قيمة $sig=0,619$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,482$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي لدى العمال في المؤسسة. أثبتت نتائج الدراسة غياب فرق دالة احصائياً المتعلقة بتسيير الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي، هنا استخلص الباحث نتائج تحصر المستوى التعليمي في زاوية التعميم وذلك بتمثيل أغلب مجتمع العينة مستوى دراسي عال،

و هذا ما يعكس المجال الفرصي للعمل ضمن التخصص المطلوب بغية السيطرة على ظهور صراعات تؤثر على المردود العملي لمؤسسة العمل و خاصة التكيف الجيد مع تسيير الصراع بطرف وجيز و هذا ما شهدته دراسة (بلول ، علة ، و غريب ، 2017) ، وأيضا توفير معالم التكيفية للعامل و كذا فرص البحث المتواصل الترقية للإعلاء بالمسار الوظيفي و الفرد العامل و هذا لخدمة المؤسسة البحثية .

4.4.3.5. الفرضية الجزئية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي تعزى لمتغير

الفئة المهنية:

ومن خلال الجدول (40) نجد أن قيمة $sig=0,408$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,904$ وهي قيمة أكبر من 0.05 ، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب اختلاف الفئة المهنية لدى العمال في المؤسسة، وذلك الوصف المحدد للفئات الممثلة لقطاعات المؤسسة والتدرج المنسق حسب نتائج عينة الدراسة، تعكس هذه النتائج أن هناك تميز واضح في توزيع الخدمات والمهن بين الإطارات وهذا ما يقدم على التواصل المهني السريع بين العمال وتبادل القرارات المهنية بشكل سلس ودون صعوبة في الإقرار. هذا الفتح الإداري بين الأفراد العاملين بالمؤسسة البحثية يبعث نوعا من التوافق الحدودي بين افراد العينة والانتصار على صراع الأدوار فيما بينهم وبذات الأهمية ما يؤكد غياب التنافس فيما تم عرضه سابقا وهذا ما يدل أن التسلسل البحثي يأخذ شكلا تنسيقيا في كل متغيرات ويدلي بتراض إداري ظاهر للصراع التنظيمي أمام الطرق التنظيمية الأخرى المكافئة للصراع التنظيمي وتعديل المسار الوظيفي.

5.4.3.5. الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في تسيير الصراع التنظيمي

تغزى لمتغير الأقدمية:

ومن خلال الجدول (41) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,032$ والمصاحبة الإحصائية $F=3,556$ وهي قيمة أصغر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول إنه يوجد فروق دالة إحصائية في تسيير الصراع التنظيمي حسب الأقدمية لدى العمال في المؤسسة. وباستخدام خاصية Scheffe فنلاحظ أن الفروق في صالح الفئة التي بين 23 سنوات أقدمية الى غاية 32 سنة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

و هذا ما يؤكد أن عامل الأقدمية يؤثر على التكفل الاستراتيجي للصراع التنظيمي داخل مؤسسة العمل (بلدية معسكر نموذجاً)؛ ما يظهر تفاوت الخبرات في التأقلم مع العمليات الوظيفية بالدعم التكنولوجي المتوفر والعبء على العامل بتناوله المعارف والتكوينات المكثفة التي تقلص من السنوات الأقدمية لديه وهذا ما يزيد من قيمة الأقدمية في الاطار المهني بشكل واسع للفعالية الوظيفية والمهارات و نظم التسيير المتوفرة بالمؤسسة. وهذا ما تبرره معاصرة الناهضات التنظيمية الحديثة و الأداء الذاتي الجيد و اقتترانه بالأداء الجمعي في المنظمة لعمال الأقدمية في السيرورة الوظيفية و بالتالي أخذت عنه مجالاً واسعاً للعامل واستقطبت غالبية الفرص بديلة للانتظار و لعدم احداث تغيير ذاتي لبلوغ المراتب العليا و الاستحقاقات الوظيفية المناسبة له.

و من خلال كل هذه البيانات المتوفرة ، تمكن الباحث من حصر عناصر فرضيته في الاتجاه العام ، دون الخصائص الدافعة للتوجه العملي كما في السابق ، و هذا ما يفسر أن دواعي توجهك لمهنة معينة ليست بالضرورة سبباً وضعياً لفك الصراع التنظيمي و إنما هناك تداخل عام بين مختلف الفئات العملية أي أنه عمل عمومي يستثمر فيه الطاقات المختلفة من حيث التدرج المهني و التعليمي و الأقدمية و لا اختلافاً بين الجنس والسن و هذا ما يعث روح التبادل المفاهيم بين عناصر المشكلة لمؤسسة العمل . أخرى حتى غياب الفروق الدالة احصائياً في المعالم السالف ذكرها فهي بالضرورة تدفع لظهور اليات تسييرية للصراع التنظيمي كل حسب نوعه و شدته و هذا ما تطرق له الباحث بشكل واسع في العناصر اللاحقة .

5.3.5. الفرضية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغيرات شخصية:

1.5.3.5. الفرضية الجزئية الأولى: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير الجنس:

ومن خلال الجدول (42) نجد أن قيمة $Sig=0.704$ وهي أكبر من $0,05$ مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية. عكست نتائج الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية المتعلقة بالجنس وهذا ما يدل أن المسار الوظيفي لا يقوم على الجنس بالتحديد لدى عينة الدراسة إنما هناك شروط أخرى يبنى عليها توسع فيها الباحث في النقاط أخرى. وذلك بما أتت به دراسة (عمروش ، 2022). لا يعتمد المسار الوظيفي على عامل الجنس لحكم الطبيعة العملية للمؤسسة وهذا ما لا يؤثر في هذا التناول، وهذه التغطية التنظيمية للفروقات الفردية لفئة الدراسة تنظم عنصرا جوهريا وهي (مزاولة العمل التنظيمي داخل الفرد في صراعات وتغاضيه مع الجماعة تقديرا للمنح التنظيمية المتعارف عليها (التي تعرف بالتقنيات الاستراتيجية لتسيير الصراع التنظيمي).

2.5.3.5. الفرضية الجزئية الثانية: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير السن:

ومن خلال الجدول (43) نجد أن قيمة $sig=0,151$ و المصاحبة الإحصائية $F=0,424$ وهي قيمة أكبر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف السن لدى العمال في المؤسسة. وهذا ما يدل أن لدلالة السن أهمية في المسار المهني ، باعتبار المسار المهني هو المهن و الوظائف التي يقوم بها الفرد و يسير فيها اما أفقيا (بالنقل)أو عموديا (بالترقية) و لهذا الأمر له ارتباط وثيق بالسن ؛ بما تطرقت له الباحثان (بوراس و لعماري ، 2008) بتناولها التوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، و لم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط ، فالمطلوب الان شغل الفرد لوظائف متعددة و متنوعة رأسيا و أفقيا ،فهذا التنوع يكسبه مهارات متباينة ،لان تنوع الخبرة هو المطلوب بالوقت الحالي . ولهذا الغرض يبقى السن دأئم الأهمية في المسار الوظيفي.

3.5.3.5. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير المستوى

الدراسي:

ومن خلال الجدول (44) نجد أن قيمة $\text{sig}=0,238$ والمصاحبة الإحصائية $F=1.194$ وهي قيمة أكبر من 0.05 ، من هنا يمكن القول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف المستوى الدراسي لدى العمال في المؤسسة. أدلت نتائج الباحث في اختبار لفحص الفروق في متغير المسار الوظيفي غياب فرق دالة احصائيا الخاص بالمستوى التعليمي وهذا التوجه الخاص بعينة البحث يشبه شكل المسار التقليدي حسب الباحثون (كبرد، دفي، و صفراي، 2020) بحيث تكون في المسار الوظيفي الطويل عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية داخل المسار أكبر ومن ثم فهو يتلاءم مع سياسة الترقية السريعة بمعنى قصر البقاء في كل مستوى أو درجة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008: 102)

4.5.3.5. الفرضية الجزئية الرابعة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لمتغير الفئة المهنية:

ومن خلال الجدول (45) نجد أن قيمة $\text{sig} = 0,520$ والمصاحبة الإحصائية $F = 0,658$ وهي قيمة أكبر من 0.05 ، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف الفئة المهنية للعمال في المؤسسة.

أسفرت حصيلة الباحث على غياب فرق دالة احصائيا فيما يخص علاقة الرتبة المهنية بالمسار الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (عمروش، 2022)، بحيث تأتي الرتبة المهنية في تقييم وتصنيف الوظائف بأنها نظام مبني على قواعد و أسس علمية مدروسة للتوصل الى توزيع منطقي و عادل للأجور و ذلك عن طريق تحديد الكفاءات و المجهودات التي يتطلبها و الأهمية النسبية لوظيفته ضمن الهرم التنظيمي (بوثلجة، بن كعكع، و حسيني، 2018: 137) يدل على عدم وجود فرق دالة احصائيا لهذا المتغير للمعرفة الدقيقة لكل عامل لدوره و عدم ميوله للرتب الأخرى و بالتالي الكل منغمس في توجهه ما يؤكد أيضا غياب الاستناد الكثير على أسلوب التنافس لدى أفراد عينة البحث.

5.5.3.5. الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في المسار الوظيفي تغزى لتغير الأقدمية:

ومن خلال الجدول (46) نجد أن قيمة $sig=0,430$ والمصاحبة الإحصائية $F=0,851$ وهي قيمة أصغر من $0,05$ ، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في المسار الوظيفي حسب اختلاف الأقدمية لدى العمال في المؤسسة. ، فمن العناصر البارزة للمسار الوظيفي هي الأقدمية واستوفت معطيات البحث عامل الأقدمية لدى أفراد عينة البحث وهذا ما يدل على النظام السائد في المؤسسة البحثية ويرمز لقلة اعتماد الصيغ الأخرى في العملية الوظيفية في المسار الوظيفي.

ومن خلال ما ذكر فيما يخص الخصائص الشخصية المتعلقة بالمسار الوظيفي، توصل الباحث الى عدم وجود فرق دالة احصائيا في متغيرات الشخصية المتمثلة في السن والأقدمية والجنس والمستوى التعليمي والرتبة المهنية لدى عينة الدراسة وهذا ما يعكس اهتمام المسار الوظيفي بالنظام الترقوي خاص بالأقدمية مقارنة بما يخص الإنجازات والقدرات المهنية لدى العمال. مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى لكن في مضمون يصب في لب الأقدمية وبالتالي يمكن القول بأن الباحث استخلص وجود علاقة تفاعلية بين جميع المتغيرات بتشكيلها الهيكل الواسع لنظام المؤسسة وتفرغ محتواها باتجاه نوع محدد في المسار الوظيفي السابق ذكره.

4.5. مناقشة عامة:

فيما يخص تناول الاستراتيجي المتعامل به في المؤسسة البحثية تناول من مختلف الاعتمادات السابقة وهذا و ما يعكس اتجاهها اخر لنمط قيادي متأرجح بين الغاية و السبب ، مما أسفرتة النتائج البحثية في ترتيبها لتسيير الصراع التنظيمي و ادراك تفاعل الاستراتيجي الذي التمس نماذج تحديدية مبرزة (للتشخيص والعلاج) ، و (التشخيص و العلاج معا) من هذا المنطلق يختصر ما أظهرته النتائج الدراسية للباحث عن اعتماد عينة الدراسة بمؤسسة البحث "بلدية معسكر" العديد من أساليب الاستراتيجية لفك الصراع التنظيمي فكان التعاون بأول مرتبة مما أثبتته حصيلة البيانات كاستعمال أسلوب التعاون بنسبة كبيرة لدى أفراد عينة البحث ما يوضح تناول الاتساق التواصلية بين جماعات المكونة لمؤسسة البحث ، بحيث أي نشاط تنظيمي يرتكز بالأساس على صيغة الاتصال الجيد و هذا ما تضمنته نتيجة الدراسة و يليه في الترتيب أسلوب، الذي عكس فعليا على نمط صراعي اداري سائد ،

حيثما كان (الدور الأول علاجي لفك نوع من الصراع وبذات الأمر هذا الاستناد العلاجي الكثير والمستمر كشف عن صراع اخر متداول وأسلوب التعاون يمثل أول الأساليب المعتمدة في تهدئته وهذا ما يرمي الى الصعود بدائرة الحوارية التنظيمية لمستوى التفاعل الأدائي إلا أن هذا الأخير تمخض عنه افرازات صراعية واضحة الظهور.

وهذا ما يعكس أيضا ضبابية في المسار الوظيفي و بالتالي ضعف في التخطيط و التنظيم الاداري الذي يوازي الاستمرارية عليه بالقول- اذا الشيء عن حده انقلب الى ضده- وهذه الاستتارة التنظيمية الصراعية في تسيير الصراع التنظيمي و تطور المسار الوظيفي تحد أطراف المؤسسة البحثية باستخدامات لأساليب استراتيجية أخرى متعارف عليها بالجو الداخلي للمؤسسة من أسلوب التعاون الى التوافق و التفاهم لدى عينة البحث باعتبار التوافق و التفاهم من الاستراتيجيات المهمة في تسيير الصراع التنظيمي و الاعتماد القوي لأفراد عينة الدراسة عليه ،يعكس التخطيط الأولي لكشف مصادر الصراع التنظيمي والتصدي لها بالموازنة بين طرفي الصراع بالتوافق و التفاهم لتقليل من خسارة الوقت في استناد أساليب أخرى وبالتنظير وجد الباحث التعاون و التوافق و التفاهم بشكل كبير الذي يحرك لدى مؤسسة البحث (بلدية معسكر) بفرض نظام التوافقي للتغلب على الصراعات التنظيمية و يأتي هذا من منظور الباحث على التأقي لمثل هذه التفاعلات،

بذلك أساليب يرفع معرفة العلمية للصراع و العمل على الاختيار المناسب للنموذج المساعد على فك الصراع لإثبات قدرة المسؤول أو المدير بتمكته من التسيير الفعال لطبيعة الصراعات المتواجدة ضمن منظمته والعكس صحيح ، فيقاس اجتهاد ذوي السلطة بمؤسسة العمل على الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي بأسلوب التعاوني أو التفاهم و التوافق لبث نوع من الانسجام بين أحجام المكونة لمصالح المنظمة بالذكر أن أسلوب التوافق و التفاهم لدى عينة الدراسة مثل طرحين أوله علاجي و خاصة عند تواليه بعد الأسلوب التعاوني و ذلك للوقوف على الصراعات الظاهرة بعده و هنا أيضا الاستخدام الكثير لأسلوب التوافق و التفاهم يصنع طريقا اخر تشخيصي للصراع بعد العملية التسييرية التعاونية و يرى الباحث هنا أن المسار الوظيفي لدى عينة البحث يطلب قدرا من الإدراك التنظيمي الموافق للمطلوب و السعي لإعادة تعديل تخطيطي يفيد إصدارات المؤسسة البحثية من استراتيجيات و شمولية في ضم الصراع داخليا .

هذا جنبا لما جاء بالرتبة الثالثة ألا وهو التجنب؛ أفرزت حصيلة معطيات الباحث عن تعاملات تجنبية قوية لدة عينة الدراسة مما يقتضي أن أسلوب التجنب هو طريقة اعتمادية لدى مشرفي مؤسسة العمل في حل الصراع التنظيمي القائم فيها.

- و حسب الباحث هذه المرتبة الثالثة تعطي تقييما حاسما لتسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة البحثية بالقول أن التدرج الاستخدامية أخذ طريق التبادل الأرائي و التفاوض و التفاعل الكاسب بين الطرفين المتصارعين و بعد بعدها كان أسلوب التوافق و التفاهم لتهدئة الوضع المناط به فيظل هذه الصراعات المختلطة بين لياقي أسلوب التجنب واصفا لأثار الاستراتيجية السابقة بأنها تريد حلا آخر تباعديا لمعالجة الأمور و مراجعة الحياة التنظيمية للمؤسسة و اتخاذ قرارات أخرى مناسبة في المكان المناسب، اذ أن المؤسسة البحثية دخلت مرة أخرى لطريق الكثرة و الاستعمال الكثير لألية التجنب التي جعلته ينتقل من السبيل الإصلاحي العلاجي الى الدور التشخيصي و بالتالي هنا اتضحت ثلاث أساليب مهمة في إدارة الصراع و تم استخدامها بشكل ترتبي محدد الذي يدل على نوع من التكامل بينها .

بهذا القول يثبت الباحث في نتيجة دراسته هناك حركة تسلسلية قوية في اختيار أساليب ادارة الصراع، الذي يفضي بدوره أن هناك العديد من الصراعات المختلفة التي تواجهها مؤسسة البحث لهذا بحث مديروها أو مسؤولي المصالح الخاصة بما لمعالجتها بطرق لها أولوية كبيرة في حل الصراع التنظيمي بجدارة. لياقي أسلوب **التعايش والتكيف** بالمرتبة الرابعة و الذي يفضي الى سلاسة الاتصال التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة في مواجهتها للصراعات الناشئة أو الظاهرة داخل مؤسستهم (بلدية معسكر)،

- تبين حسب الباحث أن هذا الأسلوب يندرج كطريقة وطريق بذات الوقت للأساليب الأخرى التي سبق ذكرها في هذه الدراسة، كان أسلوب التعايش والتكيف كسعي للوقوف بمواضيع المؤسسة البحثية نحو النشاط والعمل بالقصد بعد هذا التتالي الكشفي يعمل الجهاز الإداري للمؤسسة البحثية على الاستقلالية التنظيمية في المعاملات الصراعية فاستراتيجية التعايش والتكيف تقدم نوعا من الراحة العملية بين الأفراد عينة البحث وإعادة هيكلة في تنظيم المسار الوظيفي.

و من كل هذه الطرق السالف حصرها حسب المعطيات البحثية تشكل حزمة واحدة لدى ذوي الحكم في مؤسسة البحثية لاعتمادهم الكبير عليها لعلاج الصراع التنظيمي .لا يتوقف الأمر عن" التسلسل المتين " كمصطلح استخلصه الباحث من تمحيصه في البيانات المدونة و غيرها المستسقاة من المقابلة والملاحظة الذي يغطي على ترتيب صراعي أخر مثلما هو موجود في الاستراتيجيات المستخدمة بمعنى الألفة التنظيمية الظاهرة أو المصرح بها داخل المؤسسة البحثية دالة تدرج و تباين في مصادر الصراع التنظيمي الدافع لاعتماد الأساليب المذكورة (التعاون، التوافق والتفاهم ، التجنب و التكيف و التعايش) .إضافة لهذه الاستعمالات وجد التنافس،

بحيث حدد هذا الأسلوب نوعا خاصا في العلاقة بين أطراف عينة البحث يلخص في محدودية الرغبة في الترقية ، لأن التنافس يؤدي بالعاملين الى بذل كل القدرات و الجهود في الاعلاء درجاتهم الوظيفية و هنا يقف الباحث في حصيلته على بحضور التنافس بنسبة أقل من الأساليب الأخرى؛ بالقول بان هذه الطريقة كما لها دور في تحسين من مردودية العاملين فتندذب حضورها يضعف المستوى الصحيح لأداء الوظيفي لهم .و بالتالي هنا تعمل إدارة مؤسسة على فهم الصراع الغير الواضح (الكامن) الغير المبرمج و العمل على تطويقه بالاستراتيجيات العاملة على فك الصراع التنظيمي بشكل جيد و منفتح دون آثار سلبية ظاهرة للعيان ، لاستفادهم منه بشكل و فير في الجانب العلائقي الوظيفي ما يفصح رغبة إدارة المؤسسة الوقوف على الشؤون العملية لمؤسستهم الذي يأخذ طابع التسيير الهرمي.

• و هنا نجد عنصر تشابه يواز تماما كيفية استخدام الأليات الاستراتيجية لفك الصراع التنظيمي ، ما يأخذ بالقول أن لهذا التدرج الهرمي شأن في الاختيار النموذجي للأساليب و لغة ترتيبها ، و بالتالي مراعاة المصلحة العامة ظاهريا أو حسب الشروط التوظيفية أي محاولة تنفيذ المنصوصات المطلوبة التي تضم احترام المهمة المنوط بقيامها و الابتعاد عن غموض المسؤوليات الذي يشل كيان المؤسسة، و كل هذا أمام الشؤون الخاصة يكون لها نصيب أقل حضورا في الحدود الوظيفية الخاصة بهم و بالتالي اسفار الوضوح العلائقي فعال بين عامل الاستراتيجيات و إدارة مؤسسة البحث(بلدية معسكر).

- يدعم هذا الاستناد على إدارة الصراع في تسيير الصراع التنظيمي مجالاً آخر خاص بالفرد الذي أبرز أولوية أسلوب التعويض مقارنة الأسلوب التاليين، فيعطي صيغة العامل عن ذاته الشخصية أي التعبير عن الأداء الشخصي للفرد تجاه مهاراته وكفاءاته الخاصة بدلا دخوله الصراع التنظيمي وبالتالي يعتبر أسلوب التعويض وحدة أساسية في إدارة الصراع التنظيمي، فالعامل المستثمر في وظيفته يشد كيان مهماته وواجباته وبالتالي يختصر على المسؤولين سبل التوجيه الكثيرة.

اذ أن التكوين الصحيح للعاملين ينتج نسخ مدركة لنقائصها ومهاراتها ولها معرفة كاملة في تدارك ما تحتاجه من تنمية وتحسين لكفاءاتها؛ حيث أن الباحث يرتئي أن الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي و للموارد البشرية المكونة لمؤسسة البحث يصعد بها للتنمية الذاتية للعامل التي تنعكس على انتاجيته بالحيط الوظيفي و ذلك حسب البيانات المستخلصة من عينة الدراسة و يليه أسلوب الانسحاب ، الذي احتل المرتبة الثانية أثمر ظهور هذا الأسلوب في موضوع الدراسي للبحث لبيته العلمية في التغلب على الصراع التنظيمي و الحفاظ على التواصل بين أفراد عينة الدراسة ،

فالطرف الذي يتقن انسحابه في الطرف المستحق فهو ينقد ذاته و المؤسسة من تطور الصراع أو من تأخر حلها، يفرج الاستخدام الكثير لأسلوب الانسحاب لدى عينة الدراسة أن هناك تفاوت في شدة الصراع الموجود بمؤسسة البحث لهذا لجأ أطراف عينة البحث الى اختياره القوي لتفتيت صعوبة الاتصال واللجوء لميكانيزمات أخرى (المعتمد عليها لدى عينة البحث) لتعاود ترميم نهايته أو مخلفاته الباقية. أما بالنسبة لأسلوب السمو الذي اتضح لدى أفراد عينة البحث ما يثبت امتصاص الصراع بطريقة مثالية و لها اثر إيجابي على العالم الخارجي للعامل ومؤسسة عمله، يخلق أسلوب السمو بمستخدمه بعيدا عن غمرة الصراع من مصادر لأنواعه بالثبات على طريقة الاعلاء و الترفع عن كل ما يؤذي الجهاز الفردي و الوظيفي للعامل ، والحضور القوي لهذه الطريقة يعكس نفعيته السريعة في الوسط الوظيفي و أيضا أن هناك صراع نوعي منفرد بها .

وعليه أثارت نتائج البحث ملحوظة مهمة بين الأساليب المختارة على مستوى المؤسسة والفردية منها وهي الاستخدام الكثير لأليات تسييرية لها صدى كبير في فك الصراع التنظيمي بذات المؤسسة وبترتيب ذا نسب مرتفعة التي تفرغ الصراع من صميمه لجمهور إدارة المؤسسة لتعالجه وتقضي عليه بما تملك من مهارات وثوابت شخصية ومعرفية.

- وفي مجمل القول إن الاعتماد على تسيير الصراع التنظيمي داخل الفرد لتطهيره من الانفعالات والتوكيدات السلبية المضرة بنشاط مؤسسة البحث وابدالها بأخرى مفيدة ومساعدة لإنجاح الدور الوظيفي للعامل والتخلص من الصراعات التنظيمية بكل مراحلها.

و عند بلوغ هذه المرحلة فيمكن القول أن المسار الوظيفي للفرد العامل يتلقى دربا تخطيطيا مثلا فيما قدمته النتيجة البحثية ، حيث أنها كانت قصدية المفهوم لغياب تطور المسار الوظيفي لدى عينة البحث ببلدية معسكر بما عكسته الاستراتيجيات المتبنية لدى عينة الدراسة ، بمعنى أن تسيير الصراع التنظيمي و المسار الوظيفي هما أمران متزامنان بالرغم من امتلاكهما تخطيطان تشخيصي وعلاجي إلا أن لهما أهداف مشتركة (في الترقية و النقل و سيادة روح التوافق و الانسجام بين الأطراف العاملة و الحفاظ على الأداء الوظيفي الجيد) و كل هذا له نطاف معرفي تنظيمي ينطلق من التدريبات و التكوينات المحكمة الى بلوغ الفرد للمناصب المرغوبة و تحقيق التوازن الذاتي و مع الآخرين داخل مؤسسة البحث منها مساره بتقديم مقترحات تنظيمية وظيفي لمساعدة المؤسسة البحثية في التطور و المحافظة على العاملين ذوي الفرص الممكنة لمواجهة الصراعات و التزايدات في كل انماطها و البذل التنظيمي في التغيير الإيجابي داخل الفرد و مع الآخرين و المؤسسة جميعا)،

- وهذا ما أكدته حصيلة الفروق الفردية الخاصة بتسيير الصراع التنظيمي وأخرى المتعلقة بالمسار الوظيفي في المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية والأقدمية) واختلافهما في بعضها يصنع كل هذا التبادل النشاطي المستمر لدورة حياة تنظيمية رسمية للمؤسسة البحثية ويفعل من إنتاجية عاملها والعكس صحيح. وبالأخير اذ يقتضي أمر الدراسة البحثية الى علاقة تحكيمية بين إدارة الصراع التنظيمي وسياسة المسار الوظيفي وكل هذا العمل التناجحي لأفراد عينة البحث ببلدية معسكر يعكس استلزام منطقي لإعادة هيكلة النموذج التنظيمي المكون أو المشرف على المصالح الإدارية للصراعات التنظيمية داخل المؤسسة وذلك للكشف الدقيق على نوعية الصراعات الناتجة عن اصطدام العمل العلاجي والتشخيصي بذات الوقت.

- وهذا التشخيص يدعو بالضرورة الى وضع استراتيجيات فنية في التعامل مع الصراع داخل الفرد ومع الصراع مع الآخرين تتمثل في اعداد جيد لتكوينات وتدريبات صحيحة في إدارة الصراع التنظيمي واليات قياسية للظروف الصراعى وأشكالها لحل الصراعات التنظيمية من جذورها وليس في اثارها الحجمية فقط، اذ يقول الباحث هنا أن هذه الاستراتيجيات التسييرية للصراع هي علاج للأثار المتصدرة للصراعات القائمة داخل مؤسسة البحثية ولا يوافق تماما التشخيص السليم لمصادر الصراع وكيفية ادارته الجيدة.

5.5. الاقتراحات:

وهنا يتم طرح اقتراحات اعتمادية المتعلقة بنظم إدارة الصراعية والمسار الوظيفي في النقاط التالية:

1. الاعتماد الصريح لأساليب إدارة الصراع في الأداء الجيد لها بصفة دورية (التشخيصي والصراعي).
2. تجنب الاعتقادات السائدة بتطور المسار الوظيفي يتعلق في أصوله بالأقدمية والعمل على تطوير المهارات الفنية لعمال المؤسسة وتوفير الشروط اللازمة والكفاءات المناسبة للنهوض بنشاط المؤسساتي ة رعاية الخدمات المتواصلة للقضاء على الصراعات وتنمية المسار الوظيفي.
3. احترام تنالي استخدام الاستراتيجيات الإدارية الصراعية وإعادة هيكلة التنظيم الإداري للوقوف على النتائج الصحيحة المعالجة لنمط الصراع الموروث أو الحديث في حد ذاته.
4. فرض التكوينات على كل الفئات المكونة للمؤسسة وذلك لتنمية الرصيد التنظيمي والعمل على تنمية الأداء الذاتي وبالتالي الغاء الصراعات الفردية للوصول الى الاتصال التنظيمي الفعال والإدارة الجيدة للمؤسسة.

5. فك الصراع التجني بأليات ترفع من فاعلية الإدارة التنظيمية في سياقها الخاص (لأن الصراعات الناتجة عن التجنب والالية المعالجة التي تليها هي فرض استعجالي من المؤسسة).
6. رفع من الصيغة التواصلية بين أفراد العاملين بالمؤسسة بتوسيع الأهداف المتبناة وتوفير مشروعية الموافقة الإدارية على المشاركة التنظيمية في تسير الصراعات التنظيمية للاستدلال الصحيح على المضمون المسار الوظيفي.
7. تنشيط الدورة الترقية داخل المؤسسة والتغيير من أسلوب النقل الغير المؤهل للنظام الرسمي للمؤسسة.
8. تجاوز العقبات الإدارية السهلة دون الالتزام بشروط تنمية كبيرة واستثمارات في غير محلها وبالتالي القضاء على التشخيص الغير السليم.
9. الرقابة الجيدة على آلية التنافس فهي أسلوب قياسي لحركة المؤسسة نحو الاتجاه الذاتي وتفعيله بالاتجاه البسيط العام (تحت قانون لا افراط ولا تفريط).
10. العقلنة الموضوعية في إدارة الصراع التنظيمي والعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي لصالح المؤسسة في كليتها.

الخاتمة:

أثمرت هذه الدراسة عن التقاء فرضيا بين المعاملات التنظيمية الخاصة بالصراع التنظيمي والاتجاهات المرتبة عليها في شكلها الخاص والمحدد، وهذا ما خلصت اليه البيانات المستقاة من عينة البحث في اجاباتها عن الفرضيات المطروحة وكانت كالآتي:

- التنقل الترتيبي الاستراتيجي من الية التعاون الى أسلوب التوافق والتفاهم وصولا للتحجب لتحقيق إدارة جيدة واضحة التخطيط والتنفيذ.

- حيازة الية التعاون الدرجة الأولى في تسير الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة البحث مما يدل على المحاولة الجاهدة للإدارة المشرفة للتطبيق الصراع التنظيمي تحت إطار تعاوني وتواصل مستمر بين جماعات العمل.

- الشخصنة التمحيضية للتمركز الثاني الخاص (بالتوافق والتفاهم) وحتى المتعلق بألية (التحجب) الدال على محاولة تغطية صراع أحر أو عدم الكشف الصحيح عنه من بداياته.

- القلة الاعتمادية على أسلوب التنافس مقارنة بالأساليب السالف ذكرها تنتج حتمية لغياب الفرص التواصلية أو الانفتاحية التنظيمية بين العامل والإدارة الموصية؛ وهذه الندرة الاستخدامية لألية التنافس تظهر تذبذبا اتصاليا بين الأطراف المكونة للمنظمة.

- القبول التنظيمي لاستراتيجيات تسييرية للصراع المتمثلة في (السمو - الانسحاب - التعويض) لها قدرة فردية في المحافظة على الثبات الاستراتيجي داخل المؤسسة التنظيمية في ضوء حل التزايدات الأخرى القائمة أو إعادة التشخيص.

وأخيرا يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة البحثية تفتح مجالا واسعا لإعادة بناء التشخيص الصحيح تحت قياسات استخدامية معيارية واردة داخل كل مؤسسة تنظيمية وهي الإحصاء الدوري الثلاثي للإمكانيات المناسبة للمؤسسة وطرق التكيف معها في ظل الصراعات وتوفير العناية بالمسارات الوظيفية في بنائها الموحد والفردية. وهذا لا يقاس على مجهود الباحثين فقط وإنما على الجهات المعنية بالإصدار التنظيمي للمؤسسة.

المراجع

- (1) إسماعيل محمد صادق. (2014). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم*. المجموعة العربية في التدريب والنشر.
- (2) الجازي علي سويلم. (2021). *نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية*. داخل الخليج للنشر والتوزيع.
- (3) الحريري رافده. (دون سنة). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. اليازوري.
- (4) الحريري محمد سرور. (2016). *ثقافة العلاقات الاستراتيجية في ادارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة*. المنهل.
- (5) الحنبلي صبا عزام. (2021). *تحديد المسار الوظيفي لطلبة المدارس*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- (6) الدوري زكرياء، العزاوي نجم، السكرانة بلال، شاكر شفيق، وعبد القادر محمد. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (7) الزبياري جعفر خانو. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. المنهل.
- (8) السالم مؤيد سعيد. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي*. الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- (9) السالم مؤيد سعيد، و حرحرش صالح عادل. (2002). *ادارة المواد البشرية 'مدخل استراتيجي*. عالم الكتاب الحديث.
- (10) السيد عبد السلام فارس. (2017). *استراتيجية التوظيف*. دار نشر يسطرون.
- (11) الشماع خليل محمد، وحمود خضير كاضم. (2009). *نظرية المنظمة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (12) الصامت محمد مصطفى. (2009). *كيفية إدارة الصراع في المنظمات*. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- (13) الصيرفي محمد. (2007). *السلوك الاداري*. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- (14) الصيرفي محمد. (2009). *التحليل على مستوى الجماعات*. المكتب الجامعي الحديث.
- (15) الطراونة حسين، والمساعدة ماجد. (2016). *ادارة التفاوض وحل التراعات*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- 16) العثماني محمد. (2014). نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الامارات. مكتبة الشارقة.
- 17) العزاوي نجم، والنقار عبد الله حكمة. (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة. دار اليازوري
- 18) العميان محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- 19) القاضي محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 20) القاطمين أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي.
- 21) القباني عوض خوجلي. (1982). الترقية في الخدمة المدنية. معهد الإدارة.
- 22) القحطاني محمد بن دليم. (2023). بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. دار الكتاب.
- 23) القيروتي محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل.
- 24) الكبيسي عامر خيضر. (2010). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 25) الكرفي مجيد. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المنهج.
- 26) البلدي نزار العوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والاداري. عمان: دار المنهل.
- 27) الحمدي سعد. (2021). نماذج من الإدارات المعاصرة 4مقابل 4. اليازوري.
- 28) المسير أحمد يعقوب. (2004). أشكال الصراعات بين المنظمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 29) المعايطه نايف، والحموري صالح سليم. (2003). مدخل المسار الوظيفي. كنوز المعرفة.
- 30) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2008). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العربية.
- 31) المغربي كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر.
- 32) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2008). الجامعات العربية "التحديات والأفاق المستقبلية"
- 33) الموسوي سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

- 34) الياسري أكرم محسن، طالب فرحان علاء، ونغم دايع عبد العلي. (2015). مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 35) بديع القاسم. (2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 36) برقواوي وفاء نورهان. (2013). إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات. عمان: دار اليازوري
- 37) برو كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. مصر: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 38) بكر مصطفى محمود. (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 39) بن جخلد سعد الحاج. (2019). الأطر التمهيدية للبحوث العلمية. الجزائر: دار الفكر العربي.
- 40) جزار أماني. (2019). قضايا معاصرة المناهج الفكرية والسياسية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 41) جواد شوقي ناجي. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار الحامد.
- 42) حريم حسين. (2009). السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمة الأعمال. الاسكندرية: الحامد.
- 43) حسنين أحمد جابر. (2016). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، اليازوري.
- 44) حسنين رجب عبد الحميد. (دون سنة). المكتبات الأكاديمية ودورها في ادارة رأس المال الفكري. العربي للنشر والتوزيع.
- 45) حسونة فيصل. (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 46) حلمي حسين الحكيم. (2006). الاتجاهات المعاصرة في التدريبي والاستشارات الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 47) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2016). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب. المنهل.
- 48) دودين أحمد يوسف. (2020). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 49) ديري زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي/إدارة الأعمال. عمان: دار المسيرة.
- 50) راوية حسن. (2005). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية.

- (51) ربحي مصطفى، غنيم عثمان، (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي*، عمان، دار صفاء.
- (52) رشيد مازن فارس. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
- (53) رفاعي محمد رفاعي، و بسيوني سماعيل على. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. الرياض: دار المريخ.
- (54) سلطان محمد سعيد. (2000). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- (55) سلطان محمد سعيد. (2002). *السلوك الانساني في المنظمات*. الاسكندرية: دار الجامع الجديدة للنشر.
- (56) شكشك أنس. (دون سنة). *علم النفس الإداري*. سورية: دار النهج.
- (57) شلابي زهير بوجمعة. (2019). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (58) طلعت محمود منال. (2003). *أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (59) طه لينا. (2013). *العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظة غزة*. فلسطين: جامعة الأزهر بغزة.
- (60) عارف سامي. (2010). *أساسيات الوصف الوظيفي: تصنيف وتوصيف الوظائف، الأسس، المراحل، المواصفات (الجزء الثاني)*. دار زهران.
- (61) عامر سامح عبد المطلب. (2011). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية*. دار الفكر.
- (62) عبید سحر، وراتب فداء. (2011). *أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي*. جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- (63) عقيلي عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (64) عوض عامر. (2008). *السلوك التنظيمي "الاداري"*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- (65) غيات بوفلحة. (2006). *مقدمة في علم النفس التنظيمي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (66) قاسيمي ناصر. (دون سنة). *الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقي*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- (67) كارولين كمال فؤاد. (2017). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

- 68) كافي مصطفى يوسف. (2015). *ادارة الصراع والأزمات التنظيمية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 69) ماهر أحمد. (2006). *كيف تسيطر على صراعات العمل*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 70) ماهر احمد. (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 71) ماهر احمد. (2009). *المستقبل الوظيفي*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 72) محمد سيد أحمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: دار المريخ.
- 73) محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *مهارات الاتصال التنظيمي مع ظروف العمل*. المنهل.
- 74) مرتضى البشير الأمين. (2016). *الاتصال التنظيمي*. عمان: دار الأمواج للنشر والتوزيع.
- 75) مسعد محيي. (2000). *كيفية كتابة الأبحاث والأعداد للمحاضرات*، ط2، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- 76) مصطفى محمد كمال. (2013). *معجم مصطلحات الموارد البشرية*. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 77) مصطفى محمد كمال. (2016). *أربعة محاور لزيادة الفعالية البشرية*. بميك (الجيزة): مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 78) نوري منير. (2011). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعي.
- 79) نوري منير. (2015). *التسيير العملي والاتصالات الإدارية - المفاهيم والتطبيقات*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 80) هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد. (1998). *ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- (1) ابراهيم محمد. (2009). التهيئة الوظيفية وآليات التمييز الوظيفي الدخلى لتحقيق الزيادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (2) ابراهيم خير الدين. (2020). التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسيير المسار الوظيفي. مجلة قضايا معرفية، ص70،52.
- (3) أبكر مصطفى ادم محمد، حماد ادم يعقوب أبكر ، و المنصور انعام مالك. (2020). أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد(2)، عدد(1) ص13،14.
- (4) أبكر. (2012). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى الخرطوم التعليمي. السودان: جامعة الخرطوم، السودان.
- (5) أبو الناية سلطان نايف. (2001). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي —دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(28)، العدد(1).
- (6) الأحسن حمزة. (2010). مصادر الصراع التنظيمي لدى أساتذة الجامعيين واستراتيجية التعامل معه. مجلة الروايز.
- (7) الأحسن حمزة. (2021). مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين واستراتيجيات التعامل معه —دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو. مجلة الروايز، المجلد(05)، العدد(01)، ص46،30.
- (8) الحيت احمد فتحي، وعبد العال سهى. (2017). أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري. البلقاء للبحوث والدراسات، صفحة المجلد (20) العدد (2).
- (9) الحشالي شاكِر حار الله. (2004). استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس بفاعلية الادارة وحدة وإيجابية الصراع. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد(07)، العدد(01)، ص08.

- (10) العموري ميلود، و شلاي عبد القادر. (2020). نموذج روجم-ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية. مجلة دراسات وأبحاث مجلة العربية للأبحاث والدراسات وفي العلوم الإنسانية الاجتماعية، مجلد(13)، عدد(1)، ص59،44.
- (11) العواملة نائل عبد الحافظ. (1995). تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الاردن، دراسة ميدانية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(10)، العدد(6)، ص 51،83.
- (12) العيداني ، ح. (2021). واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمانية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - فرع المدية-. مجلة الاقتصاد الجديد، ص 714،696.
- (13) العيداني حبيبة. (2021). واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمانية -دراسة ميدانية بمديرية الضرائب- فرع المدية-. مجلة الاقتصاد الجديد، لمجلد(12)، العدد(01) ص147،696.
- (14) المحفوظ حدور مصطفى، وبن حيمة عمر. (2022). أثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لشركة نفضال تيارت-. مجلة المقريري الاقتصادية والمالية، المجلد(06)، العدد(02)، جامعة طاهري محمد بشار، ص367،348.
- (15) براف يزيد، و عامر بشير. (2019). دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية. مجلة المالية والأسواق، المجلد(06)، العدد (01)، جامعة البليدة-2 لونسى علي، الجزائر، ص355،380.
- (16) بلعراي عبد الكريم. (2013). نظام الترقية العمومية. مجلة دراسات في الوظيفة العامة المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، العدد (01)، ص21،45.
- (17) بلقرومي سهام . (2018). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية. مجلة افاق للعلوم، العدد (10)، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 225،238.
- (18) بلول أحمد، علة عيشة، وغريب حسين. (2017). درجة الصراع القائم بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى المدراء والأساتذة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، صفحة المجلد(2)، العدد(6)، ص487،471.

- (19) بن برطال عبد القادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة سوناطراك بالأغواط-. مجلة المنهل الاقتصادي. مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، حجم(5)، العدد(2) ص 775،790.
- (20) بن جلول نبيل، وزاهي منصور. (2017). مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات-دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري. مجلة مجتمع تربية عمل، العدد(03)، ص34،21.
- (21) بن خالد جمال، وبن خالد الحاج. (2021). الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية. المجلد(11)، العدد(2)، ص1216،1240.
- (22) بن كعكع حسين بوثلجة، ليلي، وحسيني إسحاق. (2018). أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مخبر تحليل واستشراف وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد (04)، العدد(02)، ص156،134.
- (23) بن كعكع ليلي، و محمد يعقوب. (2017). التكوين أثناء الخدمة وتطوير المسار الوظيفي للأفراد دراسة حالة بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء. مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، ص285،269..
- (24) بوحيد ليلي، و يحيوي الهام. (2014). دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة. مجلة الحقيقة، الحجم(13)، العدد(31)، جامعة باتنة، الجزائر، ص 249،286.
- (25) بوراس أسية، ولفقير علي. (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد(11) ص126،100.
- (26) بوراس أسية، ولفقير علي. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد(11)، ص126،100.
- (27) بوراس فايزة. (2015). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال. مجلة العلوم الإنسانية، العدد(41)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 456-443.

- (28) بورقبة قويدر، عيسى اسماعيل، و العيداني الياس. (2020). *إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية*. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد(06)، العدد(01)، ص 24،11.
- (29) بوزوايد فلة، و بوزيد علي. (2022). *علاقة الصراع التنظيمي وأساليب معالجته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في فرع من فروع مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست*. مجلة افاق علمية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد(15)، العدد(02) ص 297،282.
- (30) بوزورين فيروز. (2018). *تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية*. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (09)، العدد(04)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 53،77.
- (31) بوعلي رؤوف، و عبورة أسماء. (2022). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ص 403،420.
- (32) بوقلمون داوود. (2008). *العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية*.
- (33) بولهواش عمر، و طعم الله زينب. (2020). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعي، المجلد(08)، العدد(4) ص 120،105.
- (34) تباري علي، شريف حمزة، و حضار خالد. (2022). *مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية*. مجلة تفوق وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ص 54،36.
- (35) جعيجع نبيلة. (2019). *مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي: في تطوير الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-*. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية - الحجم(3)، العدد(1)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 296،316.

- 36) جعيم حسين صالح، الرمي عبد السلام مقبل، ومظهر عبد الغني مجاهد. (2018). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى*. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف، وهران، الجزائر، الحجم(4)، العدد(01) ص213،196.
- 37) جواد مصطفى سعدي، و جواد هند فؤاد. (2020). *إدارة الصراع وفق نموذج توماس -دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد*، مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(2)، العدد(2)، ص98،69.
- 38) حريم حسين. (2003). *إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردن*. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (06)، العدد (02) ، ص 45.
- 39) رتيحي الفضيل، و بلاغماس بركة. (2015). *النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية*. العدد (03) والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص68،77.
- 40) رتيحي الفضيل، و بجياوي راجح. (2016). *تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، صفحة العدد(07)، ص118،126.
- 41) رحالي حجيلة. (2013). *النمط القيادي وظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية" علاقة ظاهرة الصراع بين العمال التنفيذيين والمشرفين المباشرين بالقيادة التسالطة"*، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الحجم(13)، العدد(1)، ص60،37.
- 42) رزيق حنان ، و بجياوي محمد . (2018). *الأنماط القيادية و دورها في الحد من الصراع التنظيمي*. مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، صفحة المجلد(06)، العدد(02)، ص264،248.
- 43) رقام لبيدة. (2021). *مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف*. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد(04)، العدد(02)، ص105،89.

- (44) زايد محمد عادل. (1995). *استراتيجيات إدارة الصراع في دولة الامارات العربية المتحدة*. الإدارة العامة، المجلد(34)، العدد(4)، ص50.
- (45) زيار نانو. (2017). *استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي*. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد(8)، العدد(2)، جامعة سطيف-1، الجزائر، ص 96،125.
- (46) زويبي سارة. (2014). *الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، آثاره وكيفية التعامل معه*. مجلة أبحاث نفسية و تربوية، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، العدد (7)، ص79،99.
- (47) سرار عمر. (2019). *إدارة الصراع في المنظمة*. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد(10)، العدد(03)، ص533،519.
- (48) شاوش حميد. (2022). *اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الامنت-تبسة*. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية، المجلد(07)، العدد(01)، ص464،443.
- (49) شاين نوال، و صالحى نادية. (2019). *استراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة*. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، صفحة حجم(1)، العدد(4)، ص197،181.
- (50) شنة محمد رضا. (2014). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية*. مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد (ب)، العدد (42)، ص545،571.
- (51) صالح عبد الرضا رشيد، و عذراء عبد الكريم حميد. (2019). *دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي*. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- (52) صيلع المسعود. (2022). *الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر*. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد (11)، ص 103،93.
- (53) ضياف عبد القادر. (2018). *القيود الواردة على الترقية في الوظائف العليا على ضوء التشريع الجزائري*. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، الصفحات المجلد(03)، العدد (05)، ص111،118.

- 54) طالب حسنية. (2018). المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد(02)، العدد (02) ص277،266.
- 55) عبديون نواره، و عمور محمد. (2022). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-. مجلة أفكار وأفاق، المجلد(10)، العدد(2)، ص99،89.
- 56) عليلي حبيبة. (2015). تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، صفحة، المجلد(3)، العدد(5) ص26،9.
- 57) عمروش عمر. (2022). مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات ادارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية مناجم فوسفات بتبسة. مجلة إضافات اقتصادية، صفحة المجلد(06)، العدد(01)، ص367،348.
- 58) عويسي عبد السلام. (2022). الصراع التنظيمي: مفهومه وعوامله، آثاره واستراتيجيات ادارته. مجلة الرواق، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة غليزان، الجزائر، الحجم(8)، العدد(1)، ص886،870.
- 59) عيسات محمد ، داتو سعيد عماد ، و عباس مريم . (2021). دور استراتيجي التدريب وتطوير المسار الوظيفي في تحقيق البعد الاجتماعي لمسؤولية المؤسسة (دراسة حالة: مديرية أملاك الدولة لولاية سيدي بلعباس). مجلة التكامل الاقتصادي، صفحة لمجلد(9)، العدد(2)، ص325،344.
- 60) عيساني نور الدين، و بن عابد فاطمة. (2018). إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد(07)، العدد(29)، ص241،251.
- 61) غربي نجاح. (2022). التهميش الوظيفي وأثره على جودة المسار المهني للموظف العمومي. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد(33)، العدد(2)، كلية الحقوق، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف2، الجزائر، ص315،328.
- 62) غضبان ليلي. (2019). دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة نفال باتنة-. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد(07)، العدد(02)، ص233،213.
- 63) فراج حشمت عبد الحكم. (2015). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية(الأزهر) المجلد(34)، (العدد 163)، ص13،57.

- (64) فرحات عبد الرحمن، وفرحات أم الخير. (2018). *إدارة الصراع وعلاقته بأداء العمل*. مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، حجم(2)، العدد(1)، ص228، 257.
- (65) فطر جميلة صالح أبكر، وعلي الطاهر أحمد محمد. (2015). *الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي*. مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية، ص 112، 136.
- (66) قداش سمية، قريرة رشيد، و حجاج مصطفى. (2019). *أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة*. مجلة أفاق للبحوث والدراسات سداسية، العدد(04)، ص161، 183.
- (67) قريشي عبد الكريم، و روم فائزة. (2015). *الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي*. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص87، 90.
- (68) كيرد ربيعة، دفي احمد، و صفرائي عائشة. (2020). *التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط -الجزائر*. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
- (69) لعاضي ع، ومرزوقي سمير. (2020). *واقع تطبيق إدارة الصراع لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق اهراس*. مجلة المنظومة الرياضية، المجلد(07)، العدد(17)، ص21، 34.
- (70) ليتيم ناجي، و سعدوني فانت. (2016). *تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية*. مجلة أفاق للعلوم، جامعة سكيكدة، الجزائر. المجلد(01)، العدد(01)، ص300، 312.
- (71) مختار سليم، واحمد عبد السلام. (2015). *محددات المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمكاتب المفتش العام بالمؤسسات العراقية*. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، ص 509، 555.
- (72) مدثر سالم عز الدين ، و أمير محمد على المؤمن. (2019). *دور سياسة الترقية و النقل في رفع كفاءة أداء العاملين -دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان*. المجلة العربية للإدارة، مج(39)، العدد(3)، ص163، 178.
- (73) مقرون هبة. (2018). *قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية*. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، حجم(11)، العدد(1)، ص214، 227.

- (74) منقوري منال، لواتي خاتمة، و رجم خالد. (2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز-عين تموشنت- . مجلة اقتصاد وتنمية والعلاقات المؤسسية، الحجم(5)، العدد(2)، ص93،78.
- (75) وراس مينة. (2021). أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة. مجلة دراسات إنسانية والاجتماعية، المجلد(10)، العدد(2)، ص331،344.
- (76) بوي عقيلة، وحرى سميرة. (2022). أثر الصراع الإداري على سلوك العامل داخل جماعة العمل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد) -الطارف-. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد (07)، العدد(01)، ص666،667.

الرسائل والمذكرات:

- (1) العبيدي عبد الله سعد. (2000). الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل ادارته. الرياض: رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود.
- (2) بوراس فايزة، ولعماري علي. (2008). تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة-باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة باتنة.
- (3) بوفرورة زوينة . (2012). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3. جامعة الجزائر3-رسالة ماجستير.
- (4) عبابنة سعيد مصطفى. (1996). أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- (5) محمد عبد الله حميد. (2004). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء». رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم الغدارة والتخطيط التربوي، جامعة صنعاء.
- (6) وشاحي مروان عيسى. (2002). دارة الصراع التنظيمي لدى اداري الشباب والرياضة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

- 1) Adams, J. S. (1965). **Towards an understanding of Inequity**. The Journal of Abnormal and social psychology, p. 67.
- 2) Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec : presse de l'Université de Québec.
- 3) Drakulevsk, N., & Taneva-Veshoska, L. (2014). *conflict management styles among managers in Macedonian organizations*. Journal of Corporate Governance ,Insurance and Risk Management(JCGIRM), pp. 164-165.
- 4) Jhon, M. I., & Michael, T. M. (1990). *Organizational Behavior And Management*, Homewook ,Irwin.
- 5) Kehinde, O. A. (2011). *Impact of conflict management on corporate productivity*. “Australian Journal of Business and Management Research, pp. vol (1), N°(5).
- 6) Ongori, h. (2009). *Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance*. Research Journal of Business Management, pp. 16-24. doi:10.3923/rjbm.2009.16.24
- 7) plante, G. (1984). *Le conflit du travail : stratégie et tactique*. presses Université Laval.
- 8) Rahim, M. C., Polychoniou, P., Zhao, J. Y., & Chan. (2002). *A model of emotional intelligence and conflict .management strategies : A study in seven countries*. The Inernational journal of organizational analysis, pp. 302-326.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستمارة الأولية الموجهة للتحكيم

استمارة للتحكيم

الأستاذ (ة) الكريم (ة)

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه ل. م. د تخصص علم النفس العمل والتنظيم – تسيير الموارد البشرية وإعداد الأطروحة الموسومة بموضوع " تسيير الصراع التنظيمي وعلاقته بالمسار الوظيفي -دراسة ميدانية ببلدية معسكر

من إعداد الطالب: مصطفىاوي عمر الفاروق

نرجو منكم تقوم هذه الأداة و تعديلها، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

بيانات خاصة بالتحكم
.....: <u>التحكم</u>
.....: <u>التخصص</u>
.....: <u>الدرجة العلمية</u>

1-التعليمات:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نضع هذه الاستمارة بين أيديكم والذي نهدف من ورائها إلى تتبع المجال التطبيقي للبحث العلمي، لذا يرجى قراءة هذه الفقرات، واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة.

مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

مدى وضوح التعليمات:

واضحة	غير واضحة	التعديل	
			التعليمات

البدائل:

موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	---------------	-----------	----------------

كافية	غير كافية	التعديل	
			البدائل

أولا: البيانات الشخصية:

- السن: من 18 سنة إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

- الجنس: ذكر: - أنثى:

المستوى الدراسي:

- ابتدائي - متوسط ثانوي جامعي

الفئة المهنية:

- إطار سامي - إطار - عامل تحكم
- الاقدمية:

- من سنة إلى 11 سنة - من 12 سنة إلى 22 سنة

- من 23 سنة إلى 33 سنة

البيانات الشخصية:

التعديل	غير كافية	كافية	
			البيانات الشخصية

استمارة تسيير الصراع التنظيمي: قسمت تسيير الصراع التنظيمي إلى بعدين وثلاثة مؤشرات كالتالي:

الصياغة اللغوية		الانتماء للبعد		الاستجابات	البعد
				الفقرات	
غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		البعد 01: أساليب تسيير الصراع داخل الفرد
				المؤشر 01 : السمو	
				(1) عند شعوري بالغضب نتيجة ضغوط أو خلاف داخلي أميل إلى التفكير لكل ما هو إيجابي لتحويل الشحنات السلبية إلى شحنات إيجابية.	
				(2) كلما تنازعت مع مسؤولي المباشر أو مع زملائي في العمل وانتابني شعور تدميري أهتمك في مهامهم وأحاول إتقانه أكثر من المعتاد.	
				(3) أستثمر شعوري بالغضب كمنشط طبيعي يزيد من حماسي في أداء عملي	
				المؤشر 02: التعويض	
				(4) أعرض نقصي في بعض المهارات بتفوق في المهارات التي أتقنها	
				(5) أعزز نقاط قوتي في مهامهم حتى لا تظهر نقاط ضعفي في العمل	
				(6) عندما أتنازع مع زملائي في العمل أعرض ذلك في زيادة مردوديتي في العمل	

				المؤشر 03: الانسحاب			
				7) عندما أختلف مع مسؤولي المباشر في أمر ما وأشعر أنه سيؤدي بي إلى صراع أنسحب			
				8) في بعض الأحيان لكيلا أخسر زملائي لا أجادلهم في الكلام			
				9) إذا كان هناك خلاف بين مجموعتين في عملي وأنا أنتمي إلى أحدهما أنسحب منها إلى غاية حل النزاع			
الصياغة اللغوية		الانتماء للبعد		الاستجابات			
				الفقرات			
غير واضحة	واضح	لا تسمي	تسمي				
				المؤشر 01: التنافس			
				10) أرغب في تحقيق أهدافي حتى وإن كان على حساب باقي العمال.			
				11) أترك الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة			
				12) أحتفظ بوجهة نظري مهما كلفني ذلك			
				المؤشر 02: التعاون			
				13) أقوم باستشارة الآخرين عند حدوث مشكلة كي نصل لحل مشترك يناسب الجميع			
				14) أسعى لتحقيق أهدافي مع مراعات أهداف زملائي حتى تتطور معا			
				15) أتعاون أنا وزملائي في وضع خطط واستراتيجيات نواجه بها الصراعات في مكان عملنا			
				المؤشر 03: التجنب			
				16) أتنازل في خلافاتي مع العاملين لإبقاء الود في بيئة العمل			
				17) في حالة تعارض في قرارات أو حل بعض الأمور تجنبنا لخلق الصراع بيني وبين زملائي			
				18) أنسحب من مناقشة مسؤولي المباشر عندما أواجه قضايا جدلية قد تؤدي إلى الخلاف.			

البعد 02: أساليب تسيير الصراع مع الآخرين

				المؤشر 04: التعايش والتكيف
				(19) أمتلك القدرة على التعايش مع مواقف قد يؤدي إلى الجدل
				(20) لدي القدرة على التكيف بكل أريحية مع حالات الخلاف في وسط العمل
				(21) أرحب بالأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا
				المؤشر 05 : التوافق أو التفاهم
				(22) أسعى لحل توفيقى بيني وبين الآخرين في حالات النزاع أو الخلاف
				(23) أنظر إلى المشاكل العمل من عدة زوايا وأحاول أن أجد حلا وسطا
				(24) أتقبل وجهات نظر زملائي وأشراكهم في عملية صنع القرار توافقي مشترك.

2) استمارة المسار الوظيفي: قسمت المتغير إلى أربعة أبعاد هي كالتالي:

الصياغة اللغوية		الانتماء للبعد		الاستجابات	
				الفقرات	
غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
البعد الأول: تقييم الأداء					
				(1) يلجا مسؤولي المباشر الى المسائلة الكتابية عند ما ارتكب خطأ في العمل	
				(2) يخضم اليوم في حالة غياب وتأخر غير مبرر	
				(3) نقطة المرودية لا علاقة لها بالقيمة المضافة للعمل بل للحضور فقط	
				(4) في حالة تغيب متكرر تخضم نقاط من منحة المرودية	
				(5) عند الغياب المتكرر يطبق علينا القانون بكل صرامة	
البعد الثاني: التكوين.					
				(6) توفر لنا البلدية العديد من فرصا لتدريب والتكوين في مجال حل الصراعات	
				(7) يقوم مسؤولو الموارد البشرية بدورات تكوينية لفائدة العمال في مجال العمل الجماعي	
				(8) يمتاز مسؤولي المباشر بتكوين يوهله لتسيير الصراع داخل منظمنا	
				(9) استفدت من برامج تدريبية عديدة في البلدية مكنتني من التحكم في صراعاتي الداخلية وعلاقتي مع الآخرين	
				(10) يسهر مسؤولي المباشر على تعزيز قنوات الاتصال السليم لتفادي الصراع	

البعد الثالث: الترقية في الرتب				
				11) تتم ترقيتنا في البلدية على أساس الأقدمية لا على أساس الكفاءة المهنية
				12) تتم الترقية في البلدية وقال اعتبارات شخصية
				13) هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية في البلدية
				14) يرقى في الرتب الى كل من له قرابة من المسؤول الأول في البلدية
				15) حصلت على فرص عديدة للترقية خلال مساري الوظيفي
البعد الرابع: نقل العاملين				
				16) تتيح لنا البلدية إمكانية الانتقال بين وظيفة لأخرى لخلق الروح الأسرية بين العمال واعطاء نفس جديد
				17) عند خروج الصراع عن السيطرة تقوم البلدية بفصل أطراف النزاع عن طريق نقل عامل من مصلحة الى أخرى.
				18) تستعمل البلدية النقل الاضطراري للعمال من منصب لآخر عند انخفاض معدل
				19) تهتم البلدية بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع لأخر لتحسين خدماتها مع المواطنين
				20) تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء

ملحق رقم(02): يوضح(09) محكمين أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة معسكر وجامعة غليزان، بالإضافة إلى رئيس ديوان بلدية معسكر (متصرف إقليمي رئيسي مستشار)

الرقم	الأستاذ (ة)	التخصص
01	المسوس يعقوب	علم النفس العمل وتنظيم-تسيير الموارد البشرية
02	بلال ريم	علم النفس العمل وتنظيم-تسيير الموارد البشرية
03	لعجيلات يوسف	علم النفس عمل وتنظيم
04	ذوادي علي	علم النفس العمل و الارغونوميا
05	بحرة كريمة	علم النفس العمل وتنظيم
06	علواني نعيمة	علم النفس العمل وتنظيم-تسيير الموارد البشرية
07	بلحاج عبد القادر	علم نفس العام
08	صدار لحسن	علم النفس المدرسي
09	مصطفىوي بو عمران	رئيس الديوان لبلدية معسكر

ملحق رقم (03) يوضح الأسئلة الأولية وإعادة صياغتها لتغيير تسيير الصراع التنظيم.

الرقم	الأسئلة الأولية	إعادة الصياغة
11	أترك الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة	أنا دائما السباق في أخذ المسؤولية لما تحمله من مزايا
12	أحتفظ بوجهة نظري مهما كلفني ذلك	أجتادل مع زملائي ورأيي هو الذي أعتنقه دائما
15	أتعاون أنا وزملائي في وضع خطط واستراتيجيات نواجه بها الصراعات في مكان عملنا	اتضامن مع زملائي في حل مشكلاتهم
17	في حالة تعارض في قرارات أو أجل بعض الأمور تجنبنا لخلق الصراع بيني وبين زملائي	أجنب التعارض في القرارات بيني وبين زملائي.
18	أنسحب من مناقشة مسؤولي المباشر عندما أواجه قضايا جدلية قد تؤدي إلى الخلاف	أتفادا مجادلة مسؤولي المباشر للابتعاد عن كل ما هو نزاع أو خلاف.

ملحق رقم (04) يوضح الأسئلة الأولية وإعادة صياغتها لتغيير المسار الوظيفي:

الرقم	الأسئلة الأولية	إعادة الصياغة
02	يخصم اليوم في حالة غياب وتأخر غير مبرر	يوجد عدالة في الإجراءات المتخذة خلال التغيب أو تأخر عن العمل.
04	في حالة تغيب متكرر تخصم نقاط من منحة المردودية	هناك عدالة ووضوح في تقييم منحة المردودية
10	يسهر مسؤولي المباشر على تعزيز قنوات الاتصال السليم لتفادي الصراع	يسهر مسؤولي المباشر على توجيهنا نحو المؤسسات التكوينية لتحسين مهارتنا.
11	تم ترفيتنا في البلدية على أساس الأقدمية لا على أساس الكفاءة المهنية	تم ترفيتنا في البلدية بالاعتماد على نتائج التقييم السنوي.
15	حصلت على فرص عديدة للترقية خلال مساري الوظيفي	يتواصل معنا المسؤول ويشرح لنا معايير الترقية بكل شفافية ووضوح.
20	تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء	يقوم المسؤول بنقل العاملين استنادا إلى قرارات اللجنة المتساوية الأعضاء.

ملحق رقم (05) يوضح الاستمارة النهائية:

جامعة أحمد زبانا غليزان

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه ل. م. د تخصص علم النفس العمل والتنظيم - تسيير الموارد البشرية وإعداد الأطروحة الموسومة بموضوع " تسيير الصراع التنظيمي وعلاقته بالمسار الوظيفي -دراسة ميدانية ببلدية معسكر ". ومن أجل هذه الدراسة قام الباحث باستخدام استبيانين الأول لقياس تسيير الصراع التنظيمي والثاني لقياس المسار التنظيمي الذي يضعه بين أيديكم. وعليه نرجو منكم:

- التكرم بتعبئة الاستبيانين بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب لها.
- الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع إعادتها في الأخير.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة سلفا.

❖ أولا: البيانات الشخصية

➤ الجنس: ذكر أنثى

➤ السن:

➤ المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي ➤ الفئة المهنية: إطار سامي إطار عامل تحكم ➤ الأقدمية: من سنة إلى 11 سنة من 12 إلى 22 سنة من 23 فأكثر

• المحور الأول: تسيير الصراع التنظيمي

الإجابات					الفقرات	رقم الفقرة
موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما		
					البعد الأول: أساليب تسيير الصراع داخل الفرد	
					المؤشر 01: السمو	
					1	عند شعوري بالغضب نتيجة ضغوط أو خلاف داخلي أميل إلى التفكير لكل ما هو إيجابي لتحويل الشحنات السلبية إلى شحنات إيجابية.
					2	كلما تنازعت مع مسؤولي المباشر أو مع زملائي في العمل وانتابني شعور تدميري أحمك في مهامي وأحاول إتقانه أكثر من المعتاد.
					3	أستثمر شعوري بالغضب كمنشط طبيعي يزيد من حماسي في أداء عملي
					المؤشر 02: التعويض	
					4	أعوض نقصي في بعض المهارات بتفوقي في المهارات التي أتقنها
					5	أعزز نقاط قوتي في مهامي حتى لا تظهر نقاط ضعفي في العمل
					6	عندما أتنازع مع زملائي في العمل أعوض ذلك في زيادة مردوديتي في العمل
					المؤشر 03: الانسحاب	
					7	عندما أختلف مع مسؤولي المباشر في أمر ما وأشعر أنه سيؤدي بي إلى صراع أنسحب
					8	في بعض الأحيان لكيلا أخسر زملائي لا أجادلهم في الكلام
					9	إذا كان هناك خلاف بين مجموعتين في عملي وأنا أنتمي إلى أحدهما أنسحب منها إلى غاية حل النزاع
					البعد الثاني: أساليب تسيير الصراع مع الآخرين	
					المؤشر 01: التنافس	
					10	أرغب في تحقيق أهدافي حتى وإن كان على حساب باقي العمال.
					11	أنا دائما السباق في أخذ المسؤولية لما تحمله من مزايا
					12	أجتادل مع زملائي ورأيي هو الذي أعتمده دائما
					المؤشر 02: التعاون	
					13	أقوم باستشارة الآخرين عند حدوث مشكلة كي نصل لحل مشترك يناسب الجميع
					14	أسعى لتحقيق أهدافي مع مراعات أهداف زملائي حتى تتطور معا

					15	اتضامن مع زملائي في حل مشكلاتهم
المؤشر 03: التجنب						
					16	أتنازل في خلافاتي مع العاملين لإبقاء الود في بيئة العمل
					17	أجتنب التعارض في القرارات بيني وبين زملائي.
					18	أفادا مجادلة مسؤولي المباشر للابتعاد عن كل ما هو نزاع أو خلاف.
المؤشر 04: التعايش والتكيف						
					19	أمتلك القدرة على التعايش مع مواقف قد يؤدي إلى الجدل
					20	لدي القدرة على التكيف بكل أريحية مع حالات الخلاف في وسط العمل
					21	أرحب بالأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا
المؤشر 05: التوافق أو التفاهم						
					22	أسعى لحل توافقي بيني وبين الآخرين في حالات النزاع أو الخلاف
					23	أنظر إلى المشاكل العمل من عدة زوايا وأحاول أن أجد حلا وسطا
					24	أقبل وجهات نظر زملائي وأشراكمهم في عملية صنع القرار توافقي مشترك.

● المحور الثاني: المسار الوظيفي

الإجابات					الفقرات	رقم الفقرة
موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما		
						البعد الأول: تقييم الأداء
					1	يلجا مسؤولي المباشر الى المسائلة الكتابية عند ما ارتكب خطأ في العمل
					2	يوجد عدالة في الإجراءات المتخذة خلال التغيب أو تأخر عن العمل.
					3	نقطة المردودية لا علاقة لها بالقيمة المضافة للعمل بل للحضور فقط
					4	هناك عدالة ووضوح في تقييم منحة المردودية.
					5	عند الغياب المتكرر يطبق علينا القانون بكل صرامة
البعد الثاني: التكوين.						
					6	توفر لنا البلدية العديد من فرص التدريب والتكوين في مجال حل الصراعات

					7	عندما أختلف مع مسؤولي المباشر في أمر ما وأشعر أنه سيؤدي بي إلى صراع أنسحب
					8	يمتاز مسؤولي المباشر بتكوين يؤهله لتسيير الصراع داخل منظمتنا
					9	استفدت من برامج تدريبية عديدة في البلدية مكنتني من التحكم في صراعاتي الداخلية وعلاقتي مع الآخرين
					10	يسهر مسؤولي المباشر على توجيهنا نحو المؤسسات التكوينية لتحسين مهاراتنا.
						البعد الثالث: الترقية في الرتب
					11	تم ترقيتنا في البلدية بالاعتماد على نتائج التقييم السنوي.
					12	تم الترقية في البلدية وفقا لاعتبارات شخصية.
					13	هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية في البلدية
					14	يرقى في الرتب الى كل من له قرابة من المسؤول الأول في البلدية
					15	يتواصل معنا المسؤول ويشرح لنا معايير الترقية بكل شفافية ووضوح.
						البعد الرابع: نقل العاملين
					16	تتيح لنا البلدية إمكانية الانتقال بين وظيفة لأخرى لخلق الروح الأسرية بين العمال واعطاء نفس جديد
					17	عند خروج الصراع عن السيطرة تقوم البلدية بفصل أطراف النزاع عن طريق نقل عامل من مصلحة الى أخرى.
					18	تستعمل البلدية النقل الاضطراري للعمال من منصب لآخر عند انخفاض معدل الأداء
					19	تهتم البلدية بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع لأخر لتحسين خدماتها مع المواطنين
					20	يقوم المسؤول بنقل العاملين استنادا إلى قرارات اللجنة المتساوية الأعضاء.

ملحق (06) يوضح نتائج spss للدراسة الإستطلاعية:

Statistiques

		sex	ages	niveau	post	ancienité
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,6000	2,5333	2,6333	2,1333	1,5667

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	12	40,0	40,0	40,0
	femme	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ages

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18ans à 30 ans	5	16,7	16,7	16,7
	31ans à 40 ans	10	33,3	33,3	50,0
	41 ans à 50 ans	9	30,0	30,0	80,0
	51ans à 60 ans	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	1	3,3	3,3	3,3
	lycé	9	30,0	30,0	33,3
	univercité	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

post

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre suerieur	3	10,0	10,0	10,0
	cadre	20	66,7	66,7	76,7
	maitrise	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ancienité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 ans à 11 ans experience	18	60,0	60,0	60,0
	12 ans à 22 ans experience	7	23,3	23,3	83,3
	23 ans à 32 ans d'experience	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Corrélations : GESTION CONFLIT

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT INTRAPERSONNEL	3,9185	,64322	30
CONFLIT INTERPERSONNEL	4,0467	,51406	30
CONFLIT TOTAL	3,9986	,42258	30

Corrélations

		CONFLIT INTRAPERSONNEL	CONFLIT INTERPERSONNEL	CONFLIT TOTAL
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	1	,111	,655**
	Sig. (bilatérale)		,560	,000
	N	30	30	30
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,111	1	,824**
	Sig. (bilatérale)	,560		,000
	N	30	30	30
CONFLIT TOTAL	Corrélation de Pearson	,655**	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

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

Corrélations : CONFLIT INTRAPERSONNEL

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT INTRAPERSONNEL	3,9185	,64322	30
SOMOW	3,7556	,99012	30
TAAWID	4,2556	,72017	30
INSIHAB	3,7444	,86074	30

		CONFLIT INTRAPERSONNEL	SOMOW	TAAWID
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	1	,800**	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,800**	1	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003
	N	30	30	30
TAAWID	Corrélation de Pearson	,780**	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	
	N	30	30	30
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,669**	,207	,313
	Sig. (bilatérale)	,000	,271	,092
	N	30	30	30

		INSIHAB
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,669
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,207**
	Sig. (bilatérale)	,271
	N	30
TAAWID	Corrélation de Pearson	,313**
	Sig. (bilatérale)	,092
	N	30
INSIHAB	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

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

Corrélations : CONFLIT INTERPERSONNEL

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT INTERPERSONNEL	4,0467	,51406	30
TANAFOS	3,6333	,64535	30
TA3AWON	4,3778	,74140	30
TAJANOB	4,0778	,94963	30
TA3AYOCH	3,8222	,76681	30
TAWAFOK	4,3222	,56381	30

		CONFLIT INTERPERSONNEL	TANAFOS	TA3AWON
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	1	,525**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000
	N	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,525**	1	,139
	Sig. (bilatérale)	,003		,463
	N	30	30	30
TA3AWON	Corrélation de Pearson	,686**	,139	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,463	
	N	30	30	30
TAJANOB	Corrélation de Pearson	,750**	,329	,349
	Sig. (bilatérale)	,000	,075	,059
	N	30	30	30
TA3AYOCH	Corrélation de Pearson	,788**	,243	,439*
	Sig. (bilatérale)	,000	,195	,015
	N	30	30	30
TAWAFOK	Corrélation de Pearson	,721**	,178	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000	,347	,009
	N	30	30	30

		TAJANOB	TA3AYOCH	TAWAFOK
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,750	,788**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,329**	,243	,178
	Sig. (bilatérale)	,075	,195	,347
	N	30	30	30
TA3AWON	Corrélation de Pearson	,349**	,439	,469
	Sig. (bilatérale)	,059	,015	,009
	N	30	30	30
TAJANOB	Corrélation de Pearson	1**	,420	,331
	Sig. (bilatérale)		,021	,074
	N	30	30	30
TA3AYOCH	Corrélation de Pearson	,420**	1	,669*
	Sig. (bilatérale)	,021		,000
	N	30	30	30
TAWAFOK	Corrélation de Pearson	,331**	,669	1**
	Sig. (bilatérale)	,074	,000	
	N	30	30	30

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

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

Corrélations : CONFLIT INTRAPERSONNEL et question.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT INTRAPERSONNEL	3,9185	,64322	30
SOMOW	3,7556	,99012	30
Q1	3,8667	1,13664	30
Q2	3,8667	1,16658	30
Q3	3,5333	1,38298	30
TAAWID	4,2556	,72017	30
Q4	4,4667	,73030	30
Q5	4,6333	,85029	30
Q6	3,6667	1,18419	30
INSIHAB	3,7444	,86074	30
Q7	3,6667	1,29544	30
Q8	3,9667	1,12903	30
Q9	3,6000	1,30252	30

Corrélations

		CONFLIT INTRAPERSONNEL	SOMOW	Q1
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	1	,800**	,346
	Sig. (bilatérale)		,000	,061
	N	30	30	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,800**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,346	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,061	,000	
	N	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,761**	,817**	,246
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,190
	N	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,791**	,904**	,420*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,021
	N	30	30	30

TAAWID	Corrélation de Pearson	,780**	,520**	-,013
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,945
	N	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,467**	,163	-,172
	Sig. (bilatérale)	,009	,389	,364
	N	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,581**	,258	-,124
	Sig. (bilatérale)	,001	,168	,515
	N	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,718**	,663**	,171
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,367
	N	30	30	30
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,669**	,207	,011
	Sig. (bilatérale)	,000	,271	,954
	N	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,399*	-,075	-,219
	Sig. (bilatérale)	,029	,695	,246
	N	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,418*	,167	,077

		Q2	Q3	TAAWID	Q4
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,761	,791**	,780	,467**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,009
	N	30	30	30	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,817**	,904	,520**	,163**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,389
	N	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,246	,420**	-,013	-,172
	Sig. (bilatérale)	,190	,021	,945	,364
	N	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	1**	,708**	,658	,278
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,137
	N	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,708**	1**	,574*	,257**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,170
	N	30	30	30	30
TAAWID	Corrélation de Pearson	,658**	,574**	1	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,278**	,257	,705	1
	Sig. (bilatérale)	,137	,170	,000	
	N	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,401**	,319	,834	,618*
	Sig. (bilatérale)	,028	,086	,000	,000
	N	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,741**	,660**	,791	,226**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,230
	N	30	30	30	30
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,217**	,254	,313	,269
	Sig. (bilatérale)	,250	,176	,092	,150
	N	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,061*	-,032	,230	,316
	Sig. (bilatérale)	,749	,866	,221	,089
	N	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,154*	,166	,067	,061

		Q5	Q6	INSIHAB	Q7
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,581	,718**	,669	,399**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,029
	N	30	30	30	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,258**	,663	,207**	-,075**
	Sig. (bilatérale)	,168	,000	,271	,695
	N	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	-,124	,171**	,011	-,219
	Sig. (bilatérale)	,515	,367	,954	,246
	N	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,401**	,741**	,217	,061
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,250	,749
	N	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,319**	,660**	,254*	-,032**
	Sig. (bilatérale)	,086	,000	,176	,866
	N	30	30	30	30
TAAWID	Corrélation de Pearson	,834**	,791**	,313	,230**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,092	,221
	N	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,618**	,226	,269	,316
	Sig. (bilatérale)	,000	,230	,150	,089
	N	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	1**	,422	,307	,292*
	Sig. (bilatérale)		,020	,099	,117
	N	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,422**	1**	,184	,015**
	Sig. (bilatérale)	,020		,330	,937
	N	30	30	30	30
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,307**	,184	1	,787
	Sig. (bilatérale)	,099	,330		,000
	N	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,292*	,015	,787	1
	Sig. (bilatérale)	,117	,937	,000	
	N	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,095*	,017	,689	,464

		Q8	Q9
CONFLIT INTRAPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,418	,568**
	Sig. (bilatérale)	,021	,001
	N	30	30
SOMOW	Corrélation de Pearson	,167**	,340
	Sig. (bilatérale)	,377	,066
	N	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,077	,172**
	Sig. (bilatérale)	,686	,362
	N	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,154**	,236**
	Sig. (bilatérale)	,418	,209
	N	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,166**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,380	,033
	N	30	30
TAAWID	Corrélation de Pearson	,067**	,333**
	Sig. (bilatérale)	,723	,072
	N	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,061**	,167
	Sig. (bilatérale)	,747	,378
	N	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,095**	,237
	Sig. (bilatérale)	,619	,208
	N	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,017**	,335**

		Sig. (bilatérale)	,928	,070
		N	30	30
	INSIHAB	Corrélation de Pearson	,689**	,603
		Sig. (bilatérale)	,000	,000
		N	30	30
	Q7	Corrélation de Pearson	,464*	,163
		Sig. (bilatérale)	,010	,388
		N	30	30
	Q8	Corrélation de Pearson	1*	,038

Corrélations

		CONFLIT INTRAPERSON NEL	SOMOW	Q1
Q8	Sig. (bilatérale)	,021	,377**	,686
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,568	,340	,172
Q9	Sig. (bilatérale)	,001**	,066	,362**
	N	30	30	30

		Q2	Q3	TAAWID	Q4
Q8	Sig. (bilatérale)	,418	,380**	,723	,747**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,236	,391	,333	,167
Q9	Sig. (bilatérale)	,209**	,033	,072**	,378**
	N	30	30	30	30

		Q5	Q6	INSIHAB	Q7
Q8	Sig. (bilatérale)	,619	,928**	,000	,010**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,237	,335	,603	,163
Q9	Sig. (bilatérale)	,208**	,070	,000**	,388**
	N	30	30	30	30

		Q8	Q9
Q8	Sig. (bilatérale)		,844**
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,038	1
Q9	Sig. (bilatérale)	,844**	
	N	30	30

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

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

Corrélations : CONFLIT INTERPERSONNEL et question.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT INTERPERSONNEL	4,0467	,51406	30
TANAFOS	3,6333	,64535	30
Q10	4,4000	,62146	30
Q11	3,6667	,92227	30
Q12	2,8333	1,28877	30
TA3AWON	4,3778	,74140	30
Q13	4,3333	1,12444	30
Q14	4,3667	,96431	30
Q15	4,4333	,89763	30
TAJANOB	4,0778	,94963	30
Q16	4,1333	1,16658	30
Q17	4,2000	,96132	30
Q18	3,9000	1,21343	30
TA3AYOCH	3,8222	,76681	30
Q19	3,8667	1,07425	30
Q20	3,3333	1,24106	30
Q21	4,2667	,78492	30
TAWAFOK	4,3222	,56381	30
Q22	4,1333	,68145	30
Q23	4,5000	,57235	30
Q24	4,3333	,84418	30

Corrélations

		CONFLIT INTERPERSONNEL	TANAFOS	Q10
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélacion de Pearson	1	,525**	,191
	Sig. (bilatérale)		,003	,311
	N	30	30	30
TANAFOS	Corrélacion de Pearson	,525**	1	,579**
	Sig. (bilatérale)	,003		,001
	N	30	30	30
Q10	Corrélacion de Pearson	,191	,579**	1
	Sig. (bilatérale)	,311	,001	
	N	30	30	30
Q11	Corrélacion de Pearson	,543**	,560**	,060
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,752
	N	30	30	30
Q12	Corrélacion de Pearson	,307	,822**	,344
	Sig. (bilatérale)	,099	,000	,062
	N	30	30	30
TA3AWON	Corrélacion de Pearson	,686**	,139	,135
	Sig. (bilatérale)	,000	,463	,478
	N	30	30	30
Q13	Corrélacion de Pearson	,620**	,174	,099
	Sig. (bilatérale)	,000	,357	,604
	N	30	30	30
Q14	Corrélacion de Pearson	,641**	,150	-,023
	Sig. (bilatérale)	,000	,430	,904
	N	30	30	30
Q15	Corrélacion de Pearson	,234	-,034	,235
	Sig. (bilatérale)	,214	,860	,211
	N	30	30	30
TAJANOB	Corrélacion de Pearson	,750**	,329	,043
	Sig. (bilatérale)	,000	,075	,822
	N	30	30	30
Q16	Corrélacion de Pearson	,679**	,327	,067
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,727
	N	30	30	30
Q17	Corrélacion de Pearson	,576**	,271	,208

Corrélations

		Q11	Q12	TA3AWON	Q13
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,543	,307**	,686	,620**
	Sig. (bilatérale)	,002	,099	,000	,000
	N	30	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,560**	,822	,139**	,174**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,463	,357
	N	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,060	,344**	,135	,099
	Sig. (bilatérale)	,752	,062	,478	,604
	N	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	1**	,097**	,241	,111
	Sig. (bilatérale)		,611	,200	,560
	N	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,097	1**	-,028	,135
	Sig. (bilatérale)	,611		,883	,477
	N	30	30	30	30
TA3AWON	Corrélation de Pearson	,241**	-,028	1	,823
	Sig. (bilatérale)	,200	,883		,000
	N	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,111**	,135	,823	1
	Sig. (bilatérale)	,560	,477	,000	
	N	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,336**	-,005	,796	,551
	Sig. (bilatérale)	,069	,981	,000	,002
	N	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,097	-,233	,592	,194
	Sig. (bilatérale)	,609	,214	,001	,305
	N	30	30	30	30
TAJANOB	Corrélation de Pearson	,214**	,321	,349	,341
	Sig. (bilatérale)	,255	,084	,059	,065
	N	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,139**	,359	,458	,517
	Sig. (bilatérale)	,464	,051	,011	,003
	N	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,156**	,195	,116	,064

		Q14	Q15	TAJANOB	Q16
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,641	,234**	,750	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,214	,000	,000
	N	30	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,150**	-,034	,329**	,327**
	Sig. (bilatérale)	,430	,860	,075	,078
	N	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	-,023	,235**	,043	,067
	Sig. (bilatérale)	,904	,211	,822	,727
	N	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,336**	,097**	,214	,139
	Sig. (bilatérale)	,069	,609	,255	,464
	N	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	-,005	-,233**	,321	,359
	Sig. (bilatérale)	,981	,214	,084	,051
	N	30	30	30	30
TA3AWON	Corrélation de Pearson	,796**	,592	,349	,458
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,059	,011
	N	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,551**	,194	,341	,517
	Sig. (bilatérale)	,002	,305	,065	,003
	N	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	1**	,208	,432	,476
	Sig. (bilatérale)		,269	,017	,008
	N	30	30	30	30

Q15	Corrélation de Pearson	,208	1	-,027	-,024
	Sig. (bilatérale)	,269		,886	,899
	N	30	30	30	30
TAJANOB	Corrélation de Pearson	,432**	-,027	1	,851
	Sig. (bilatérale)	,017	,886		,000
	N	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,476**	-,024	,851	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,899	,000	
	N	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	,179**	,016	,801	,498

Corrélations

		Q17	Q18	TA3AYOCH	Q19
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,576	,653**	,788	,544**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,271**	,245	,243**	,176**
	Sig. (bilatérale)	,148	,192	,195	,353
	N	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,208	-,128**	-,039	-,021
	Sig. (bilatérale)	,271	,500	,840	,914
	N	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,156**	,247**	,482	,476
	Sig. (bilatérale)	,412	,189	,007	,008
	N	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,195	,254**	,039	-,066
	Sig. (bilatérale)	,302	,176	,839	,727
	N	30	30	30	30
TA3AWON	Corrélation de Pearson	,116**	,286	,439	,037
	Sig. (bilatérale)	,541	,125	,015	,848
	N	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,064**	,253	,391	-,076
	Sig. (bilatérale)	,738	,178	,033	,689
	N	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,179**	,416	,324	,182
	Sig. (bilatérale)	,345	,022	,080	,336
	N	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,016	-,054	,249	-,010
	Sig. (bilatérale)	,933	,778	,184	,960
	N	30	30	30	30
TAJANOB	Corrélation de Pearson	,801**	,895	,420	,450
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,021	,013
	N	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,498**	,643	,310	,235
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,095	,212
	N	30	30	30	30
Q17	Corrélation de Pearson	1**	,609	,440	,628

		Q20	Q21	TAWAFOK	Q22
CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,663	,515**	,721	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000
	N	30	30	30	30
TANAFOS	Corrélation de Pearson	,258**	,064	,178**	,246**
	Sig. (bilatérale)	,168	,739	,347	,191
	N	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	-,089	,057**	,013	,114
	Sig. (bilatérale)	,638	,767	,945	,549
	N	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,432**	,079**	,501	,457
	Sig. (bilatérale)	,017	,677	,005	,011
	N	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,122	,011**	-,098	-,013
	Sig. (bilatérale)	,520	,952	,608	,945

		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,446**	,532	,469	,306
	TA3AWON	Sig. (bilatérale)	,014	,002	,009	,100
		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,387**	,638	,441	,255
	Q13	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,015	,174
		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,298**	,231	,536	,290
	Q14	Sig. (bilatérale)	,110	,220	,002	,120
		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,299	,271	,033	,128
	Q15	Sig. (bilatérale)	,108	,148	,864	,501
		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,280**	,172	,331	,214
	TAJANOB	Sig. (bilatérale)	,135	,364	,074	,255
		N	30	30	30	30
		Corrélation de Pearson	,206**	,261	,264	,064
	Q16	Sig. (bilatérale)	,274	,163	,158	,738
		N	30	30	30	30
	Q17	Corrélation de Pearson	,231**	,064	,216	,221

Corrélations

		Q23	Q24	
	CONFLIT INTERPERSONNEL	Corrélation de Pearson	,379	,705**
		Sig. (bilatérale)	,039	,000
		N	30	30
	TANAFOS	Corrélation de Pearson	-,078**	,211
		Sig. (bilatérale)	,683	,263
		N	30	30
	Q10	Corrélation de Pearson	,000	-,066**
		Sig. (bilatérale)	1,000	,730
		N	30	30
	Q11	Corrélation de Pearson	,261**	,458**
		Sig. (bilatérale)	,163	,011
		N	30	30
	Q12	Corrélation de Pearson	-,304	,021**
		Sig. (bilatérale)	,103	,912
		N	30	30
	TA3AWON	Corrélation de Pearson	,163**	,582
		Sig. (bilatérale)	,391	,001
		N	30	30
	Q13	Corrélation de Pearson	,161**	,569
		Sig. (bilatérale)	,396	,001
		N	30	30
	Q14	Corrélation de Pearson	,219**	,692
		Sig. (bilatérale)	,246	,000
		N	30	30
	Q15	Corrélation de Pearson	-,034	-,015
		Sig. (bilatérale)	,860	,937
		N	30	30
	TAJANOB	Corrélation de Pearson	,074**	,440
		Sig. (bilatérale)	,697	,015
		N	30	30
	Q16	Corrélation de Pearson	,000**	,479
		Sig. (bilatérale)	1,000	,007
		N	30	30
	Q17	Corrélation de Pearson	,188**	,127

		CONFLIT INTERPERSON NEL	TANAFOS	Q10
Q17	Sig. (bilatérale)	,001	,148**	,271
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,653	,245	-,128
Q18	Sig. (bilatérale)	,000**	,192	,500**
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,788	,243	-,039
TA3AYOCH	Sig. (bilatérale)	,000	,195**	,840
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,544	,176	-,021
Q19	Sig. (bilatérale)	,002**	,353**	,914
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,663	,258	-,089
Q20	Sig. (bilatérale)	,000	,168**	,638
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,515	,064	,057
Q21	Sig. (bilatérale)	,004**	,739	,767
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,721	,178	,013
TAWAFOK	Sig. (bilatérale)	,000**	,347	,945
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,598	,246	,114
Q22	Sig. (bilatérale)	,000**	,191	,549
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,379	-,078	,000
Q23	Sig. (bilatérale)	,039	,683	1,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,705	,211	-,066
Q24	Sig. (bilatérale)	,000**	,263	,730
	N	30	30	30

		Q11	Q12	TA3AWON	Q13
Q17	Sig. (bilatérale)	,412	,302**	,541	,738**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,247	,254	,286	,253
Q18	Sig. (bilatérale)	,189**	,176	,125**	,178**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,482	,039	,439	,391
TA3AYOCH	Sig. (bilatérale)	,007	,839**	,015	,033
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,476	-,066	,037	-,076
Q19	Sig. (bilatérale)	,008**	,727**	,848	,689
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,432	,122	,446	,387
Q20	Sig. (bilatérale)	,017	,520**	,014	,035
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,079	,011	,532	,638
Q21	Sig. (bilatérale)	,677**	,952	,002	,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,501	-,098	,469	,441
TAWAFOK	Sig. (bilatérale)	,005**	,608	,009	,015
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,457	-,013	,306	,255
Q22	Sig. (bilatérale)	,011**	,945	,100	,174
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,261	-,304	,163	,161
Q23	Sig. (bilatérale)	,163	,103	,391	,396
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,458	,021	,582	,569
Q24	Sig. (bilatérale)	,011**	,912	,001	,001
	N	30	30	30	30

		Q14	Q15	TAJANOB	Q16
Q17	Sig. (bilatérale)	,345	,933**	,000	,005**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,416	-,054	,895	,643
Q18	Sig. (bilatérale)	,022**	,778	,000**	,000**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,324	,249	,420	,310
TA3AYOCH	Sig. (bilatérale)	,080	,184**	,021	,095
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,182	-,010	,450	,235
Q19	Sig. (bilatérale)	,336**	,960**	,013	,212
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,298	,299	,280	,206
Q20	Sig. (bilatérale)	,110	,108**	,135	,274
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,231	,271	,172	,261
Q21	Sig. (bilatérale)	,220**	,148	,364	,163
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,536	,033	,331	,264
TAWAFOK	Sig. (bilatérale)	,002**	,864	,074	,158
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,290	,128	,214	,064
Q22	Sig. (bilatérale)	,120**	,501	,255	,738
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,219	-,034	,074	,000
Q23	Sig. (bilatérale)	,246	,860	,697	1,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,692	-,015	,440	,479
Q24	Sig. (bilatérale)	,000**	,937	,015	,007
	N	30	30	30	30

		Q17	Q18	TA3AYOCH	Q19
Q17	Sig. (bilatérale)		,000**	,015	,000**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,609	1	,338	,333
Q18	Sig. (bilatérale)	,000**		,067**	,072**
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,440	,338	1	,682
TA3AYOCH	Sig. (bilatérale)	,015	,067**		,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,628	,333	,682	1
Q19	Sig. (bilatérale)	,000**	,072**	,000	
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,231	,275	,862	,345
Q20	Sig. (bilatérale)	,219	,142**	,000	,062
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,064	,101	,635	,085
Q21	Sig. (bilatérale)	,737**	,594	,000	,657
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,216	,351	,669	,548
TAWAFOK	Sig. (bilatérale)	,251**	,057	,000	,002
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,221	,267	,641	,449
Q22	Sig. (bilatérale)	,240**	,154	,000	,013
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,188	,025	,524	,617
Q23	Sig. (bilatérale)	,320	,896	,003	,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,127	,471	,468	,317
Q24	Sig. (bilatérale)	,502**	,009	,009	,088
	N	30	30	30	30
		Q20	Q21	TAWAFOK	Q22
Q17	Sig. (bilatérale)	,219	,737**	,251	,240**

		N	30	30	30	30
	Q18	Corrélation de Pearson	,275	,101	,351	,267
		Sig. (bilatérale)	,142**	,594	,057**	,154**
		N	30	30	30	30
	TA3AYOCH	Corrélation de Pearson	,862	,635	,669	,641
		Sig. (bilatérale)	,000	,000**	,000	,000
		N	30	30	30	30
	Q19	Corrélation de Pearson	,345	,085	,548	,449
		Sig. (bilatérale)	,062**	,657**	,002	,013
		N	30	30	30	30
	Q20	Corrélation de Pearson	1	,472	,498	,476
		Sig. (bilatérale)		,008**	,005	,008
		N	30	30	30	30
	Q21	Corrélation de Pearson	,472	1	,422	,511
		Sig. (bilatérale)	,008**		,020	,004
		N	30	30	30	30
	TAWAFOK	Corrélation de Pearson	,498	,422	1	,812
		Sig. (bilatérale)	,005**	,020		,000
		N	30	30	30	30
	Q22	Corrélation de Pearson	,476	,511	,812	1
		Sig. (bilatérale)	,008**	,004	,000	
		N	30	30	30	30
	Q23	Corrélation de Pearson	,243	,307	,766	,530
		Sig. (bilatérale)	,196	,099	,000	,003
		N	30	30	30	30
	Q24	Corrélation de Pearson	,450	,226	,829	,460
		Sig. (bilatérale)	,013**	,231	,000	,011
		N	30	30	30	30

		Q23	Q24	
	Q17	Sig. (bilatérale)	,320	,502**
		N	30	30
	Q18	Corrélation de Pearson	,025	,471
		Sig. (bilatérale)	,896**	,009
		N	30	30
	TA3AYOCH	Corrélation de Pearson	,524	,468
		Sig. (bilatérale)	,003	,009**
		N	30	30
	Q19	Corrélation de Pearson	,617	,317
		Sig. (bilatérale)	,000**	,088**
		N	30	30
	Q20	Corrélation de Pearson	,243	,450
		Sig. (bilatérale)	,196	,013**
		N	30	30
	Q21	Corrélation de Pearson	,307	,226
		Sig. (bilatérale)	,099**	,231
		N	30	30
	TAWAFOK	Corrélation de Pearson	,766	,829
		Sig. (bilatérale)	,000**	,000
		N	30	30
	Q22	Corrélation de Pearson	,530	,460
		Sig. (bilatérale)	,003**	,011
		N	30	30
	Q23	Corrélation de Pearson	1	,428
		Sig. (bilatérale)		,018
		N	30	30
	Q24	Corrélation de Pearson	,428	1
		Sig. (bilatérale)	,018**	
		N	30	30

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

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

Fiabilité**Echelle : conflit intra personnel**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	10

Fiabilité :**Echelle : conflit interpersonnel**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	16

Fiabilité**Echelle : conflit total**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	25

Corrélations : gestion de carrière.**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart-type	N
EVALUATION	2,9667	,81889	30
FORMATION	2,7933	1,23566	30
PROMOTION	3,2933	,96237	30
TRANSFER	3,1467	1,09158	30
CARRIRE	3,0500	,53402	30

		EVALUATION	FORMATION	PROMOTION	TRANSFER
EVALUATION	Corrélation de Pearson	1	,298	-,111	,219
	Sig. (bilatérale)		,109	,558	,246
	N	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,298	1	-,620**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,109		,000	,000
	N	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,111	-,620**	1	-,561**
	Sig. (bilatérale)	,558	,000		,001
	N	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,219	,772**	-,561**	1
	Sig. (bilatérale)	,246	,000	,001	
	N	30	30	30	30
CARRIRE	Corrélation de Pearson	,617**	,808**	-,238	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,206	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations

		CARRIRE
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,617
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,808
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,238
	Sig. (bilatérale)	,206
	N	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,789
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
CARRIRE	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

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

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CARRIRE	3,0500	,53402	30
EVALUATION	2,9667	,81889	30
Q01	2,5333	1,38298	30
Q02	3,1333	1,38298	30
Q03	2,0000	1,01710	30
Q04	3,3667	1,37674	30
Q05	3,8000	1,09545	30
FORMATION	2,7933	1,23566	30
Q06	2,8667	1,65536	30
Q07	2,9000	1,53914	30
Q08	2,9333	1,63861	30
Q09	2,3333	1,60459	30
Q010	2,9333	1,28475	30
PROMOTION	3,2933	,96237	30
Q011	2,7333	1,33735	30
Q012	3,0333	1,35146	30
Q013	3,7333	1,48401	30
Q014	3,2667	1,48401	30
Q015	3,7000	1,39333	30
TRANSFER	3,1467	1,09158	30
Q016	3,0667	1,43679	30
Q017	3,9000	1,15520	30
Q018	3,2000	1,42393	30
Q019	2,9333	1,43679	30
Q020	2,6333	1,44993	30

Corrélations

		CARRIRE	EVALUATION	Q01	Q02
CARRIRE	Corrélation de Pearson	1	,617**	,521**	,161
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,395
	N	30	30	30	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,617**	1	,753**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
Q01	Corrélation de Pearson	,521**	,753**	1	,286
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,125
	N	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	,161	,674**	,286	1
	Sig. (bilatérale)	,395	,000	,125	
	N	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	,251	,339	,221	-,025
	Sig. (bilatérale)	,181	,066	,241	,898
	N	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,528**	,788**	,437*	,589**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,016	,001
	N	30	30	30	30
Q05	Corrélation de Pearson	,551**	,630**	,437*	,178
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,016	,348
	N	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,808**	,298	,369*	-,064
	Sig. (bilatérale)	,000	,109	,045	,737
	N	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	,511**	,002	,198	-,188
	Sig. (bilatérale)	,004	,993	,295	,320
	N	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	,547**	,008	,204	-,156
	Sig. (bilatérale)	,002	,966	,279	,412
	N	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	,790**	,487**	,321	,111
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,084	,561
	N	30	30	30	30

Q09	Corrélation de Pearson	,688**	,465**	,492**	,104
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,006	,586
	N	30	30	30	30

		Q03	Q04	Q05	FORMATION	Q06
CARRIRE	Corrélation de Pearson	,251	,528**	,551**	,808	,511
	Sig. (bilatérale)	,181	,003	,002	,000	,004
	N	30	30	30	30	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,339**	,788	,630**	,298**	,002
	Sig. (bilatérale)	,066	,000	,000	,109	,993
	N	30	30	30	30	30
Q01	Corrélation de Pearson	,221**	,437**	,437	,369	,198
	Sig. (bilatérale)	,241	,016	,016	,045	,295
	N	30	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	-,025	,589**	,178	-,064	-,188
	Sig. (bilatérale)	,898	,001	,348	,737	,320
	N	30	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	1	,000	,093	,280	,082
	Sig. (bilatérale)		1,000	,626	,134	,667
	N	30	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,000**	1**	,393*	,204**	-,129
	Sig. (bilatérale)	1,000		,032	,279	,497
	N	30	30	30	30	30
Q05	Corrélation de Pearson	,093**	,393**	1*	,213	,080
	Sig. (bilatérale)	,626	,032		,258	,675
	N	30	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,280**	,204	,213*	1	,826
	Sig. (bilatérale)	,134	,279	,258		,000
	N	30	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	,082**	-,129	,080	,826	1
	Sig. (bilatérale)	,667	,497	,675	,000	
	N	30	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	,066**	,050	-,155	,808	,671
	Sig. (bilatérale)	,729	,791	,412	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	,310**	,470**	,396	,742	,353
	Sig. (bilatérale)	,095	,009	,030	,000	,056
	N	30	30	30	30	30
Q09	Corrélation de Pearson	,401**	,286**	,255**	,798	,627*
	Sig. (bilatérale)	,028	,125	,174	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

		Q07	Q08	Q09	Q010	PROMOTION
CARRIRE	Corrélation de Pearson	,547	,790**	,688**	,704	-,238
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,206
	N	30	30	30	30	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,008**	,487	,465**	,221**	-,111
	Sig. (bilatérale)	,966	,006	,010	,241	,558
	N	30	30	30	30	30
Q01	Corrélation de Pearson	,204**	,321**	,492	,254	-,236
	Sig. (bilatérale)	,279	,084	,006	,176	,210
	N	30	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	-,156	,111**	,104	-,150	,037
	Sig. (bilatérale)	,412	,561	,586	,429	,846
	N	30	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	,066	,310	,401	,264	-,359
	Sig. (bilatérale)	,729	,095	,028	,159	,051
	N	30	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,050**	,470**	,286*	,131**	,103
	Sig. (bilatérale)	,791	,009	,125	,489	,587
	N	30	30	30	30	30

Q05	Corrélation de Pearson	-,155**	,396**	,255*	,284	,038
	Sig. (bilatérale)	,412	,030	,174	,128	,842
	N	30	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,808**	,742	,798*	,834	-,620
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	,671**	,353	,627	,644	-,468
	Sig. (bilatérale)	,000	,056	,000	,000	,009
	N	30	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	1**	,421	,545	,607	-,492
	Sig. (bilatérale)		,020	,002	,000	,006
	N	30	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	,421**	1**	,520	,686	-,512
	Sig. (bilatérale)	,020		,003	,000	,004
	N	30	30	30	30	30
Q09	Corrélation de Pearson	,545**	,520**	1**	,463	-,530*
	Sig. (bilatérale)	,002	,003		,010	,003
	N	30	30	30	30	30

		Q011	Q012	Q013	Q014	Q015
CARRIRE	Corrélation de Pearson	-,099	-,129**	-,191**	-,054	-,338
	Sig. (bilatérale)	,603	,497	,311	,775	,067
	N	30	30	30	30	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,300**	-,055	-,246**	-,026**	-,329
	Sig. (bilatérale)	,107	,773	,190	,890	,075
	N	30	30	30	30	30
Q01	Corrélation de Pearson	,080**	-,010**	-,332	,029	-,558
	Sig. (bilatérale)	,676	,959	,073	,879	,001
	N	30	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	,300	,053**	-,083	-,085	-,032
	Sig. (bilatérale)	,108	,781	,663	,655	,866
	N	30	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	-,177	-,452	-,274	-,137	-,195
	Sig. (bilatérale)	,348	,012	,143	,470	,303
	N	30	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,317**	,216**	-,018*	,086**	-,228
	Sig. (bilatérale)	,088	,253	,925	,653	,225
	N	30	30	30	30	30
Q05	Corrélation de Pearson	,410**	-,112**	-,119*	-,008	-,018
	Sig. (bilatérale)	,025	,556	,532	,965	,924
	N	30	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	-,523**	-,322	-,418*	-,334	-,526
	Sig. (bilatérale)	,003	,083	,021	,072	,003
	N	30	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	-,593**	-,229	-,282	-,224	-,287
	Sig. (bilatérale)	,001	,223	,132	,235	,124
	N	30	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	-,533**	-,148	-,254	-,245	-,513
	Sig. (bilatérale)	,002	,437	,176	,193	,004
	N	30	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	-,150**	-,388**	-,334	-,460	-,402
	Sig. (bilatérale)	,429	,034	,072	,010	,028
	N	30	30	30	30	30
Q09	Corrélation de Pearson	-,311**	-,276**	-,555**	-,111	-,555*
	Sig. (bilatérale)	,095	,140	,001	,559	,001
	N	30	30	30	30	30

		TRANSFER	Q016	Q017	Q018	Q019
CARRIRE	Corrélation de Pearson	,789	,517**	,380**	,680	,775
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,038	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,219**	-,133	,164**	-,012**	,461
	Sig. (bilatérale)	,246	,484	,386	,951	,010
	N	30	30	30	30	30
Q01	Corrélation de Pearson	,243**	-,105**	,121	,032	,435
	Sig. (bilatérale)	,195	,580	,525	,869	,016
	N	30	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	-,150	-,317**	,052	-,347	,074
	Sig. (bilatérale)	,427	,088	,786	,061	,697
	N	30	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	,236	,094	,117	,143	,283
	Sig. (bilatérale)	,209	,620	,537	,451	,129
	N	30	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,119**	-,100**	,067*	-,039**	,327
	Sig. (bilatérale)	,531	,599	,724	,839	,078
	N	30	30	30	30	30
Q05	Corrélation de Pearson	,331**	,074**	,202*	,270	,408
	Sig. (bilatérale)	,074	,696	,285	,149	,025
	N	30	30	30	30	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,772**	,556	,280*	,671	,687
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,134	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	,477**	,352	,245	,465	,286
	Sig. (bilatérale)	,008	,057	,191	,010	,125
	N	30	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	,584**	,564	,130	,529	,465
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,494	,003	,010
	N	30	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	,792**	,529**	,324	,686	,804
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,080	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q09	Corrélation de Pearson	,562**	,184**	,260**	,407	,593*
	Sig. (bilatérale)	,001	,329	,165	,025	,001
	N	30	30	30	30	30

		Q020
CARRIRE	Corrélation de Pearson	,717
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,379**
	Sig. (bilatérale)	,039
	N	30
Q01	Corrélation de Pearson	,462**
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
Q02	Corrélation de Pearson	-,026
	Sig. (bilatérale)	,890
	N	30
Q03	Corrélation de Pearson	,281
	Sig. (bilatérale)	,133
	N	30
Q04	Corrélation de Pearson	,208**
	Sig. (bilatérale)	,270
	N	30
Q05	Corrélation de Pearson	,343**
	Sig. (bilatérale)	,063
	N	30
FORMATION	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q06	Corrélation de Pearson	,511**

	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
Q07	Corrélation de Pearson	,555**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
Q08	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q09	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

		CARRIRE	EVALUATION	Q01	Q02
Q010	Corrélation de Pearson	,704	,221**	,254**	-,150
	Sig. (bilatérale)	,000	,241	,176	,429
	N	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,238**	-,111	-,236**	,037**
	Sig. (bilatérale)	,206	,558	,210	,846
	N	30	30	30	30
Q011	Corrélation de Pearson	-,099**	,300**	,080	,300
	Sig. (bilatérale)	,603	,107	,676	,108
	N	30	30	30	30
Q012	Corrélation de Pearson	-,129	-,055**	-,010	,053
	Sig. (bilatérale)	,497	,773	,959	,781
	N	30	30	30	30
Q013	Corrélation de Pearson	-,191	-,246	-,332	-,083
	Sig. (bilatérale)	,311	,190	,073	,663
	N	30	30	30	30
Q014	Corrélation de Pearson	-,054**	-,026**	,029*	-,085**
	Sig. (bilatérale)	,775	,890	,879	,655
	N	30	30	30	30
Q015	Corrélation de Pearson	-,338**	-,329**	-,558*	-,032
	Sig. (bilatérale)	,067	,075	,001	,866
	N	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,789**	,219	,243*	-,150
	Sig. (bilatérale)	,000	,246	,195	,427
	N	30	30	30	30
Q016	Corrélation de Pearson	,517**	-,133	-,105	-,317
	Sig. (bilatérale)	,003	,484	,580	,088
	N	30	30	30	30
Q017	Corrélation de Pearson	,380**	,164	,121	,052
	Sig. (bilatérale)	,038	,386	,525	,786
	N	30	30	30	30
Q018	Corrélation de Pearson	,680**	-,012**	,032	-,347
	Sig. (bilatérale)	,000	,951	,869	,061
	N	30	30	30	30
Q019	Corrélation de Pearson	,775**	,461**	,435**	,074
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,016	,697
	N	30	30	30	30

		Q03	Q04	Q05	FORMATION	Q06
Q010	Corrélation de Pearson	,264	,131**	,284**	,834	,644
	Sig. (bilatérale)	,159	,489	,128	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,359**	,103	,038**	-,620**	-,468
	Sig. (bilatérale)	,051	,587	,842	,000	,009
	N	30	30	30	30	30
Q011	Corrélation de Pearson	-,177**	,317**	,410	-,523	-,593
	Sig. (bilatérale)	,348	,088	,025	,003	,001
	N	30	30	30	30	30
Q012	Corrélation de Pearson	-,452	,216**	-,112	-,322	-,229
	Sig. (bilatérale)	,012	,253	,556	,083	,223
	N	30	30	30	30	30
Q013	Corrélation de Pearson	-,274	-,018	-,119	-,418	-,282
	Sig. (bilatérale)	,143	,925	,532	,021	,132
	N	30	30	30	30	30
Q014	Corrélation de Pearson	-,137**	,086**	-,008*	-,334**	-,224
	Sig. (bilatérale)	,470	,653	,965	,072	,235
	N	30	30	30	30	30
Q015	Corrélation de Pearson	-,195**	-,228**	-,018*	-,526	-,287
	Sig. (bilatérale)	,303	,225	,924	,003	,124
	N	30	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,236**	,119	,331*	,772	,477
	Sig. (bilatérale)	,209	,531	,074	,000	,008
	N	30	30	30	30	30
Q016	Corrélation de Pearson	,094**	-,100	,074	,556	,352
	Sig. (bilatérale)	,620	,599	,696	,001	,057
	N	30	30	30	30	30
Q017	Corrélation de Pearson	,117**	,067	,202	,280	,245
	Sig. (bilatérale)	,537	,724	,285	,134	,191
	N	30	30	30	30	30
Q018	Corrélation de Pearson	,143**	-,039**	,270	,671	,465
	Sig. (bilatérale)	,451	,839	,149	,000	,010
	N	30	30	30	30	30
Q019	Corrélation de Pearson	,283**	,327**	,408**	,687	,286*
	Sig. (bilatérale)	,129	,078	,025	,000	,125
	N	30	30	30	30	30

		Q07	Q08	Q09	Q010	PROMOTION
Q010	Corrélation de Pearson	,607	,686**	,463**	1	-,474
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010		,008
	N	30	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,492**	-,512	-,530**	-,474**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,004	,003	,008	
	N	30	30	30	30	30
Q011	Corrélation de Pearson	-,533**	-,150**	-,311	-,533	,545
	Sig. (bilatérale)	,002	,429	,095	,002	,002
	N	30	30	30	30	30
Q012	Corrélation de Pearson	-,148	-,388**	-,276	-,237	,724
	Sig. (bilatérale)	,437	,034	,140	,207	,000
	N	30	30	30	30	30
Q013	Corrélation de Pearson	-,254	-,334	-,555	-,227	,800
	Sig. (bilatérale)	,176	,072	,001	,228	,000
	N	30	30	30	30	30
Q014	Corrélation de Pearson	-,245**	-,460**	-,111*	-,298**	,716
	Sig. (bilatérale)	,193	,010	,559	,110	,000
	N	30	30	30	30	30
Q015	Corrélation de Pearson	-,513**	-,402**	-,555*	-,339	,613
	Sig. (bilatérale)	,004	,028	,001	,067	,000
	N	30	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,584**	,792	,562*	,686	-,561
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,001
	N	30	30	30	30	30
Q016	Corrélation de Pearson	,564**	,529	,184	,638	-,309

	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,329	,000	,097
	N	30	30	30	30	30
Q017	Corrélation de Pearson	,130**	,324	,260	,135	-,246
	Sig. (bilatérale)	,494	,080	,165	,478	,191
	N	30	30	30	30	30
Q018	Corrélation de Pearson	,529**	,686**	,407	,611	-,366
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,025	,000	,046
	N	30	30	30	30	30
Q019	Corrélation de Pearson	,465**	,804**	,593**	,614	-,549*
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,001	,000	,002
	N	30	30	30	30	30

		Q011	Q012	Q013	Q014	Q015
Q010	Corrélation de Pearson	-,533	-,237**	-,227**	-,298	-,339
	Sig. (bilatérale)	,002	,207	,228	,110	,067
	N	30	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	,545**	,724	,800**	,716**	,613
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q011	Corrélation de Pearson	1**	,196**	,206	,298	,196
	Sig. (bilatérale)		,300	,274	,110	,299
	N	30	30	30	30	30
Q012	Corrélation de Pearson	,196	1**	,572	,597	,097
	Sig. (bilatérale)	,300		,001	,000	,610
	N	30	30	30	30	30
Q013	Corrélation de Pearson	,206	,572	1	,331	,594
	Sig. (bilatérale)	,274	,001		,074	,001
	N	30	30	30	30	30
Q014	Corrélation de Pearson	,298**	,597**	,331*	1**	,190
	Sig. (bilatérale)	,110	,000	,074		,314
	N	30	30	30	30	30
Q015	Corrélation de Pearson	,196**	,097**	,594*	,190	1
	Sig. (bilatérale)	,299	,610	,001	,314	
	N	30	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	-,308**	-,485	-,422*	-,340	-,360
	Sig. (bilatérale)	,098	,007	,020	,066	,051
	N	30	30	30	30	30
Q016	Corrélation de Pearson	-,349**	-,197	-,121	-,138	-,265
	Sig. (bilatérale)	,058	,298	,525	,467	,157
	N	30	30	30	30	30
Q017	Corrélation de Pearson	-,062**	-,440	-,298	-,125	,088
	Sig. (bilatérale)	,743	,015	,110	,511	,644
	N	30	30	30	30	30
Q018	Corrélation de Pearson	-,279**	-,416**	-,202	-,222	-,143
	Sig. (bilatérale)	,136	,022	,284	,239	,452
	N	30	30	30	30	30
Q019	Corrélation de Pearson	-,153**	-,407**	-,445**	-,363	-,493*
	Sig. (bilatérale)	,419	,026	,014	,048	,006
	N	30	30	30	30	30

		TRANSFER	Q016	Q017	Q018	Q019
Q010	Corrélation de Pearson	,686	,638**	,135**	,611	,614
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,478	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,561**	-,309	-,246**	-,366**	-,549
	Sig. (bilatérale)	,001	,097	,191	,046	,002
	N	30	30	30	30	30
Q011	Corrélation de Pearson	-,308**	-,349**	-,062	-,279	-,153
	Sig. (bilatérale)	,098	,058	,743	,136	,419
	N	30	30	30	30	30
Q012	Corrélation de Pearson	-,485	-,197**	-,440	-,416	-,407
	Sig. (bilatérale)	,007	,298	,015	,022	,026

	N	30	30	30	30	30
Q013	Corrélation de Pearson	-,422	-,121	-,298	-,202	-,445
	Sig. (bilatérale)	,020	,525	,110	,284	,014
	N	30	30	30	30	30
Q014	Corrélation de Pearson	-,340**	-,138**	-,125*	-,222**	-,363
	Sig. (bilatérale)	,066	,467	,511	,239	,048
	N	30	30	30	30	30
Q015	Corrélation de Pearson	-,360**	-,265**	,088*	-,143	-,493
	Sig. (bilatérale)	,051	,157	,644	,452	,006
	N	30	30	30	30	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	1**	,754	,521*	,903	,877
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Q016	Corrélation de Pearson	,754**	1	,233	,769	,503
	Sig. (bilatérale)	,000		,216	,000	,005
	N	30	30	30	30	30
Q017	Corrélation de Pearson	,521**	,233	1	,369	,266
	Sig. (bilatérale)	,003	,216		,045	,155
	N	30	30	30	30	30
Q018	Corrélation de Pearson	,903**	,769**	,369	1	,715
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,045		,000
	N	30	30	30	30	30
Q019	Corrélation de Pearson	,877**	,503**	,266**	,715	1*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,155	,000	
	N	30	30	30	30	30

		Q020
Q010	Corrélation de Pearson	,634
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
PROMOTION	Corrélation de Pearson	-,706**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q011	Corrélation de Pearson	-,337**
	Sig. (bilatérale)	,069
	N	30
Q012	Corrélation de Pearson	-,469
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	30
Q013	Corrélation de Pearson	-,592
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
Q014	Corrélation de Pearson	-,466**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	30
Q015	Corrélation de Pearson	-,534**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
TRANSFER	Corrélation de Pearson	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q016	Corrélation de Pearson	,409**
	Sig. (bilatérale)	,025
	N	30
Q017	Corrélation de Pearson	,307**
	Sig. (bilatérale)	,099
	N	30
Q018	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q019	Corrélation de Pearson	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

		CARRIRE	EVALUATION	Q01	Q02
Q020	Corrélation de Pearson	,717	,379**	,462**	-,026
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,010	,890
	N	30	30	30	30

Corrélations

		Q03	Q04	Q05	FORMATION	Q06
Q020	Corrélation de Pearson	,281	,208**	,343**	,792	,511
	Sig. (bilatérale)	,133	,270	,063	,000	,004
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		Q07	Q08	Q09	Q010	PROMOTION
Q020	Corrélation de Pearson	,555	,730**	,736**	,634	-,706
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		Q011	Q012	Q013	Q014	Q015
Q020	Corrélation de Pearson	-,337	-,469**	-,592**	-,466	-,534
	Sig. (bilatérale)	,069	,009	,001	,009	,002
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		TRANSFER	Q016	Q017	Q018	Q019
Q020	Corrélation de Pearson	,846	,409**	,307**	,655	,898
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,099	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		Q020
Q020	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

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

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

Fiabilité :**Echelle : EVALUATION****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	6

Fiabilité**Echelle : FORMATION****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	6

Fiabilité**Echelle : PROMOTION****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	6

Fiabilité**Echelle : TRANSFERT****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

Fiabilité**Echelle : GESTION CARRIERE TOTAL****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	21

ملحق (07) يوضح نتائج spss للدراسة الأساسية:

Statistiques

		sex	ages	niveau	post	ancien
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,6000	2,5500	2,4900	2,2100	1,7300
	Ecart-type	,49237	1,01876	,62757	,68601	,81470

Tableau de fréquences :

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	40	40,0	40,0	40,0
	femme	60	60,0	60,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

âges

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18ans à 30 ans	17	17,0	17,0	17,0
	31ans à 40 ans	33	33,0	33,0	50,0
	41 ans à 50 ans	28	28,0	28,0	78,0
	51ans à 60 ans	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	7	7,0	7,0	7,0
	lycé	37	37,0	37,0	44,0
	univercité	56	56,0	56,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

post

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre suerieur	15	15,0	15,0	15,0
	cadre	49	49,0	49,0	64,0
	maitrise	36	36,0	36,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

ancien

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 ans à 11 ans experience	50	50,0	50,0	50,0
	12 ans à 22 ans experience	27	27,0	27,0	77,0
	23 ans à 32 ans d'experience	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Corrélations : Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
CONFLIT	3,8975	,44804	100
CONFLITINERNE	3,8989	,75162	100
SOMOW	3,7000	,89078	100
TAAWID	4,0967	,70320	100
INSIHAB	3,9000	1,89896	100
CONFLITEXNERNE	3,8967	,44810	100
TANAFOUS	3,0500	,93249	100
TAAWOUN	4,3200	,75049	100
TAJANOUB	3,9933	,90265	100
TAKAYOUF	3,8400	,73471	100
TAWAFOUK	4,2800	,56798	100
CARIERE	3,1280	,49033	100
EVALUATION	3,0720	,79773	100
FORMATION	3,0060	1,07363	100
PROMOTION	3,0980	,97876	100
TRANSFERT	3,3360	,90068	100

		CONFLIT	CONFLITINER NE	SOMOW	TAAWID
CONFLIT	Corrélation de Pearson	1	,799**	,375**	,403**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100
CONFLITINERNE	Corrélation de Pearson	,799**	1	,509**	,393**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100
SOMOW	Corrélation de Pearson	,375**	,509**	1	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100
TAAWID	Corrélation de Pearson	,403**	,393**	,419**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,623**	,803**	-,020	-,100
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,844	,321
	N	100	100	100	100
CONFLITEXNERNE	Corrélation de Pearson	,796**	,271**	,087	,249*
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,387	,012
	N	100	100	100	100
TANAFOUS	Corrélation de Pearson	,325**	,110	,055	,124
	Sig. (bilatérale)	,001	,277	,589	,218
	N	100	100	100	100
TAAWOUN	Corrélation de Pearson	,371**	,037	,012	,085
	Sig. (bilatérale)	,000	,717	,902	,398
	N	100	100	100	100
TAJANOUB	Corrélation de Pearson	,572**	,244*	-,043	,077
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,671	,446
	N	100	100	100	100
TAKAYOUF	Corrélation de Pearson	,525**	,222*	,159	,213*
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,114	,034
	N	100	100	100	100
TAWAFOUK	Corrélation de Pearson	,527**	,166	,101	,269**
	Sig. (bilatérale)	,000	,099	,317	,007
	N	100	100	100	100
CARIERE	Corrélation de Pearson	,035	,061	,042	,129
	Sig. (bilatérale)	,731	,547	,680	,202

		INSIHAB	CONFLITEXNERNE	TANAFOUS	TAAWOUN
CONFLIT	Corrélation de Pearson	,623	,796**	,325**	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000
	N	100	100	100	100
CONFLITINERNE	Corrélation de Pearson	,803**	,271	,110**	,037**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,277	,717
	N	100	100	100	100
SOMOW	Corrélation de Pearson	-,020**	,087**	,055	,012**
	Sig. (bilatérale)	,844	,387	,589	,902
	N	100	100	100	100
TAAWID	Corrélation de Pearson	-,100**	,249**	,124**	,085
	Sig. (bilatérale)	,321	,012	,218	,398
	N	100	100	100	100
INSIHAB	Corrélation de Pearson	1**	,189**	,059	,006
	Sig. (bilatérale)		,060	,562	,952
	N	100	100	100	100
CONFLITEXNERNE	Corrélation de Pearson	,189**	1**	,409	,557*
	Sig. (bilatérale)	,060		,000	,000
	N	100	100	100	100
TANAFOUS	Corrélation de Pearson	,059**	,409	1	-,089
	Sig. (bilatérale)	,562	,000		,379
	N	100	100	100	100
TAAWOUN	Corrélation de Pearson	,006**	,557	-,089	1
	Sig. (bilatérale)	,952	,000	,379	
	N	100	100	100	100
TAJANOUB	Corrélation de Pearson	,282**	,669*	,008	,288
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,934	,004
	N	100	100	100	100
TAKAYOUF	Corrélation de Pearson	,111**	,617*	,045	,173*
	Sig. (bilatérale)	,273	,000	,660	,085
	N	100	100	100	100
TAWAFOUK	Corrélation de Pearson	,050**	,677	,020	,338**
	Sig. (bilatérale)	,620	,000	,844	,001
	N	100	100	100	100
CARIERE	Corrélation de Pearson	,005	-,006	,101	-,004
	Sig. (bilatérale)	,960	,956	,317	,968
	N				

		TAJANOUB	TAKAYOUF	TAWAFOUK	CARIERE
CONFLIT	Corrélation de Pearson	,572	,525**	,527**	,035**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,731
	N	100	100	100	100
CONFLITINERNE	Corrélation de Pearson	,244**	,222	,166**	,061**
	Sig. (bilatérale)	,014	,026	,099	,547
	N	100	100	100	100
SOMOW	Corrélation de Pearson	-,043**	,159**	,101	,042**
	Sig. (bilatérale)	,671	,114	,317	,680
	N	100	100	100	100
TAAWID	Corrélation de Pearson	,077**	,213**	,269**	,129
	Sig. (bilatérale)	,446	,034	,007	,202
	N	100	100	100	100
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,282**	,111**	,050	,005
	Sig. (bilatérale)	,005	,273	,620	,960
	N	100	100	100	100
CONFLITEXNERNE	Corrélation de Pearson	,669**	,617**	,677	-,006*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,956
	N	100	100	100	100
TANAFOUS	Corrélation de Pearson	,008**	,045	,020	,101
	Sig. (bilatérale)	,934	,660	,844	,317
	N	100	100	100	100
TAAWOUN	Corrélation de Pearson	,288**	,173	,338	-,004
	Sig. (bilatérale)	,004	,085	,001	,968
	N	100	100	100	100

TAJANOUB	Corrélation de Pearson	1**	,227*	,361	-,209
	Sig. (bilatérale)		,023	,000	,037
	N	100	100	100	100
TAKAYOUF	Corrélation de Pearson	,227**	1*	,477	,133*
	Sig. (bilatérale)	,023		,000	,188
	N	100	100	100	100
TAWAFOUK	Corrélation de Pearson	,361**	,477	1	-,022**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,825
	N	100	100	100	100
CARIERE	Corrélation de Pearson	-,209	,133	-,022	1
	Sig. (bilatérale)	,037	,188	,825	
	N	100	100	100	100

		EVALUATION	FORMATION	PROMOTION
CONFLIT	Corrélation de Pearson	,081	,045**	-,060**
	Sig. (bilatérale)	,425	,658	,556
	N	100	100	100
CONFLITINERNE	Corrélation de Pearson	,095**	,042	-,052**
	Sig. (bilatérale)	,345	,679	,605
	N	100	100	100
SOMOW	Corrélation de Pearson	,059**	,070**	-,101
	Sig. (bilatérale)	,559	,488	,317
	N	100	100	100
TAAWID	Corrélation de Pearson	,152**	,154**	-,184**
	Sig. (bilatérale)	,131	,125	,067
	N	100	100	100
INSIHAB	Corrélation de Pearson	,029**	-,040**	,054
	Sig. (bilatérale)	,773	,690	,597
	N	100	100	100
CONFLITEXNERNE	Corrélation de Pearson	,033**	,030**	-,043
	Sig. (bilatérale)	,744	,770	,673
	N	100	100	100
TANAFOUS	Corrélation de Pearson	,093**	,049	,063
	Sig. (bilatérale)	,358	,630	,532
	N	100	100	100
TAAWOUN	Corrélation de Pearson	-,134**	-,114	,141
	Sig. (bilatérale)	,182	,257	,161
	N	100	100	100
TAJANOUB	Corrélation de Pearson	-,067**	-,108*	-,014
	Sig. (bilatérale)	,510	,286	,892
	N	100	100	100
TAKAYOUF	Corrélation de Pearson	,198**	,215*	-,189
	Sig. (bilatérale)	,048	,032	,060
	N	100	100	100
TAWAFOUK	Corrélation de Pearson	,006**	,081	-,193
	Sig. (bilatérale)	,956	,422	,055
	N	100	100	100
CARIERE	Corrélation de Pearson	,641	,746	-,076
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,452
	N	100	100	100

		TRANSFERT
CONFLIT	Corrélation de Pearson	,016
	Sig. (bilatérale)	,877
	N	100
CONFLITINERNE	Corrélation de Pearson	,055**
	Sig. (bilatérale)	,587
	N	100
SOMOW	Corrélation de Pearson	,065**
	Sig. (bilatérale)	,522
	N	100
TAAWID	Corrélation de Pearson	,162**
	Sig. (bilatérale)	,108
	N	100
INSIHAB	Corrélation de Pearson	-,025**
	Sig. (bilatérale)	,805
	N	100
CONFLITEXNERNE	Corrélation de Pearson	-,030**
	Sig. (bilatérale)	,765
	N	100
TANAFOUS	Corrélation de Pearson	,011**
	Sig. (bilatérale)	,913
	N	100
TAAWOUN	Corrélation de Pearson	,093**
	Sig. (bilatérale)	,356
	N	100
TAJANOUB	Corrélation de Pearson	-,252**
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	100
TAKAYOUF	Corrélation de Pearson	,063**
	Sig. (bilatérale)	,535
	N	100
TAWAFOUK	Corrélation de Pearson	,059**
	Sig. (bilatérale)	,559
	N	100
CARIERE	Corrélation de Pearson	,804
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100

		CONFLIT	CONFLITINERNE	SOMOW	TAAWID
CARIERE	N	100	100**	100**	100**
	Corrélation de Pearson	,081	,095	,059	,152
EVALUATION	Sig. (bilatérale)	,425	,345	,559	,131
	N	100**	100	100**	100**
FORMATION	Corrélation de Pearson	,045	,042	,070	,154
	Sig. (bilatérale)	,658	,679	,488	,125
PROMOTION	N	100**	100**	100	100**
	Corrélation de Pearson	-,060	-,052	-,101	-,184
TRANSFERT	Sig. (bilatérale)	,556	,605	,317	,067
	N	100**	100**	100**	100
TRANSFERT	Corrélation de Pearson	,016	,055	,065	,162
	Sig. (bilatérale)	,877	,587	,522	,108
	N	100**	100**	100	100

		INSIHAB	CONFLITEXNE RNE	TANAFOUS	TAAWOUN
CARRIERE	N	100	100**	100**	100**
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,029	,033	,093	-,134
	Sig. (bilatérale)	,773	,744	,358	,182
FORMATION	N	100**	100	100**	100**
	Corrélation de Pearson	-,040	,030	,049	-,114
PROMOTION	Sig. (bilatérale)	,690	,770	,630	,257
	N	100**	100**	100	100**
TRANSFERT	Corrélation de Pearson	,054	-,043	,063	,141
	Sig. (bilatérale)	,597	,673	,532	,161
	N	100**	100**	100**	100
	Corrélation de Pearson	-,025	-,030	,011	,093
	Sig. (bilatérale)	,805	,765	,913	,356
	N	100**	100**	100	100

		TAJANOUB	TAKAYOUF	TAWAFOUK	CARRIERE
CARRIERE	N	100	100**	100**	100**
EVALUATION	Corrélation de Pearson	-,067	,198	,006	,641
	Sig. (bilatérale)	,510	,048	,956	,000
FORMATION	N	100**	100	100**	100**
	Corrélation de Pearson	-,108	,215	,081	,746
PROMOTION	Sig. (bilatérale)	,286	,032	,422	,000
	N	100**	100**	100	100**
TRANSFERT	Corrélation de Pearson	-,014	-,189	-,193	-,076
	Sig. (bilatérale)	,892	,060	,055	,452
	N	100**	100**	100**	100
	Corrélation de Pearson	-,252	,063	,059	,804
	Sig. (bilatérale)	,011	,535	,559	,000
	N	100**	100**	100	100

		EVALUATION	FORMATION	PROMOTION
CARRIERE	N	100	100**	100**
EVALUATION	Corrélation de Pearson	1	,397	-,291
	Sig. (bilatérale)		,000	,003
FORMATION	N	100**	100	100**
	Corrélation de Pearson	,397	1	-,550
PROMOTION	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100**	100**	100
TRANSFERT	Corrélation de Pearson	-,291	-,550	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	
	N	100**	100**	100**
	Corrélation de Pearson	,352	,678	-,339
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001
	N	100**	100**	100

		TRANSFERT
CARRIERE	N	100
EVALUATION	Corrélation de Pearson	,352
	Sig. (bilatérale)	,000
FORMATION	N	100**
	Corrélation de Pearson	,678
PROMOTION	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100**
TRANSFERT	Corrélation de Pearson	-,339
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	100**
	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100**

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

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

Test-t : gestion de conflit :**Statistiques de groupe**

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
MEAN+MEAN2	homme	40	3,9115	,42880	,06780
	femme	60	3,8882	,46376	,05987

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
MEAN+MEAN2	Hypothèse de variances égales	,171	,680	,253	98
	Hypothèse de variances inégales			,257	88,120

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type
MEAN+MEAN2	Hypothèse de variances égales	,801	,02326	,09189
	Hypothèse de variances inégales	,798	,02326	,09045

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
MEAN+MEAN2	Hypothèse de variances égales	-,15909	,20562
	Hypothèse de variances inégales	-,15648	,20301

ONEWAY CONFLIT BY ages
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur**ANOVA à 1 facteur**

CONFLIT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,467	3	,156	,770	,514
Intra-groupes	19,406	96	,202		
Total	19,873	99			

ONEWAY CONFLIT BY niveau
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

CONFLIT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,195	2	,098	,482	,619
Intra-groupes	19,678	97	,203		
Total	19,873	99			

ONEWAY CONFLIT BY post
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

CONFLIT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,364	2	,182	,904	,408
Intra-groupes	19,509	97	,201		
Total	19,873	99			

ONEWAY CONFLIT BY ancienneté
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

CONFLIT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,358	2	,679	3,556	,032
Intra-groupes	18,515	97	,191		
Total	19,873	99			

ONEWAY CONFLIT BY ancienté
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

A 1 facteur

Test d'homogénéité des variances

CONFLIT

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,421	2	97	,658

ANOVA à 1 facteur

CONFLIT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,358	2	,679	3,556	,032
Intra-groupes	18,515	97	,191		
Total	19,873	99			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: CONFLIT

Scheffe

(I) ancienté	(J) ancienté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard
	12 ans à 22 ans experience	,25238	,10434
1 ans à 11 ans experience	23 ans à 32 ans d'experience	-,02815	,11008
	1 ans à 11 ans experience	-,25238	,10434
12 ans à 22 ans experience	23 ans à 32 ans d'experience	-,28053	,12397
23 ans à 32 ans d'experience	1 ans à 11 ans experience	,02815	,11008
	12 ans à 22 ans experience	,28053	,12397

Comparaisons multiples

Variable dépendante: CONFLIT

Scheffe

(I) ancienté	(J) ancienté	Signification	Intervalle de confiance à 95%
			Borne inférieure
1 ans à 11 ans experience	12 ans à 22 ans experience	,058	-,0070
	23 ans à 32 ans d'experience	,968	-,3018
12 ans à 22 ans experience	1 ans à 11 ans experience	,058	-,5118
	23 ans à 32 ans d'experience	,082	-,5887
23 ans à 32 ans d'experience	1 ans à 11 ans experience	,968	-,2455
	12 ans à 22 ans experience	,082	-,0277

Comparaisons multiples

Variable dépendante: CONFLIT

Scheffe

(I) ancienté	(J) ancienté	Intervalle de confiance à 95%
		Borne supérieure
1 ans à 11 ans experience	12 ans à 22 ans experience	,5118
	23 ans à 32 ans d'experience	,2455
12 ans à 22 ans experience	1 ans à 11 ans experience	,0070
	23 ans à 32 ans d'experience	,0277
23 ans à 32 ans d'experience	1 ans à 11 ans experience	,3018
	12 ans à 22 ans experience	,5887

Sous-ensembles homogènes

CONFLIT

Scheffe

ancienté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
12 ans à 22 ans experience	27	3,7068
1 ans à 11 ans experience	50	3,9592
23 ans à 32 ans d'experience	23	3,9873
Signification		,051

Test -t : gestion carrière

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
GESTION CARRIERE	homme	40	3,1050	,56702	,08965
	femme	60	3,1433	,43623	,05632

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
GESTION CARRIERE	Hypothèse de variances égales	98	,704	-,03833
	Hypothèse de variances inégales	68,772	,718	-,03833

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
GESTION CARRIERE	Hypothèse de variances égales	,10052	-,23782	,16115
	Hypothèse de variances inégales	,10587	-,24956	,17289

A 1 facteur : gestion carrière :

ONEWAY CARRIERE BY ages
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

CARRIERE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,272	3	,424	,424	,151
Intra-groupes	22,530	96	,235		
Total	23,802	99			

ONEWAY CARRIERE BY niveau
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

CARRIERE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,693	2	,347	1,455	,238
Intra-groupes	23,108	97	,238		
Total	23,802	99			

ONEWAY CARRIERE BY post
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

CARRIERE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,319	2	,159	,658	,520
Intra-groupes	23,483	97	,242		
Total	23,802	99			

ONEWAY CARRIERE BY anciéenté
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

CARRIERE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,410	2	,205	,851	,430
Intra-groupes	23,391	97	,241		
Total	23,802	99			