

إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي Managing Organizational Conflict and its impact on Job satisfaction

ناصر بن سيف بن شنار السهلي¹¹ طالب دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، alsahli.nasser@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-11-24

تاريخ الاستلام: 2019-11-04

ملخص:

يتمثل الصراع في مجال السلوك التنظيمي في الظروف التي يعمل فيها الأفراد ضد بعضهم بدلا من العمل مع بعضهم، وغالبا ما يكون السبب في صعوبة تحقيق أهداف كلا الطرفين في نفس الوقت، وبالإضافة إلى ذلك فإن الصراع غالبا ما يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق بين مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدي إلى ظهور الخلاف وتضارب المصالح، ونجاح المنظمات في عصرنا هذا مرتبط بمدى قدرة الإدارة على توفير المناخ التنظيمي الملائم والذي يلعب الدور الأساسي في تخفيف حدة الصراعات الموجودة داخلها، بما يساهم في توحيد الجهود وتقليل المشاكل تحقيقا لأهداف المنظمة، ورضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل وهذا النجاح يساعد على استقرار العاملين وزيادة مستوى الدافعية لديهم للعمل، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، فمستوى رضا الفرد عن وظيفته له تأثير على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه.

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي؛ الصراع التنظيمي؛ الرضا الوظيفي.

تصنيف JEL: M54, M51, M12.

Abstract:

Organizational behavior conflict is presented where individuals work against each other rather than working together, often because of difficulty reaching or achieving the targets the goals of both sides at the same time. In addition, conflict often occurs in situations where there is a mismatch between The success of organizations and its interest, as we know today or at the moment a success is linked to the extent of the

administration's ability to provide an appropriate organizational atmosphere that plays a key role in mitigating or minimizing the conflicts impact within it, thus contributing or supporting of the efforts unification which will reduce problems to achieve the objectives of the organization, and individual satisfaction His job as the first basis because the satisfaction is associated and related automatically to the successful work and this success helps to stabilize workers and increase their level of motivation to do a job properly , it can also be an indication of the success of the individual in the all aspects of his life, all that will affect the satisfaction level of individual in his function and will occur an impact on the extent of efficiency and his commitment to it.

Keywords: organizational atmosphere; organizational conflict; job satisfaction.

Jel Classification Codes: M54, M51, M12.

المؤلف المرسل: ناصر بن سيف بن شنار السهلي ، الإيميل: alsahli.nasser@univ-alger3.dz

مقدمة:

يعتبر المورد البشري في العصر الحديث الأداة الفعالة لنجاح أي منظمة ولا يمكن الاستغناء عنه، فلم يعد هذا الأخير يرضى بالعمل في ظروف سيئة مثلما كان سابقا، بل صار يطالب بتحقيق مطالبه، فإذا لم تحقق له دخل في صراع مع أرباب المنظمات ولا يتوقف عنه إلا إذا شعر بالرضا و ذلك حين تتحقق مطالبه (بوفوروة زوينة، 2012، ص7)، فيسرع المدراء إلى إيجاد حل لإدارة هذا الصراع و محاولة إرضاء هذا المورد للعزوف عن الإضراب و الخروج من الصراع للعودة إلى العمل، و يستعمل في ذلك عدة استراتيجيات و أساليب تساهم في التقليل من حدة الصراع و إيجاد الحلول للمشاكل التي أحدثت الصراع داخل المنظمة.

وفي ظل التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة تعيش المنظمات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات، مما يفرض عليها التكيف والتأقلم مع هذه التحديات، فقد زاد اهتمام المنظمات بتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة وتطوير أساليب العمل والتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى الهياكل الأكثر مرونة وانفتاحا مما يحقق مستوى أعلى من الاداء على مستوى العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام (أحمد الحيت & سهى العال، 2017، ص64)، ولا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول، وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يوجد الخلافات التي قد تصل إلى خلق الصراع.

والجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي ليس بمعزل عن آثار الصراع، الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات، ومن خلال العوامل التنظيمية المتاحة المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة تسعى إدارة المنظمة الى جعل تأثير إدارة الصراع ايجابيا في الرضا الوظيفي(نور الدين عسلي، 2009، ص1)، ومن أجل تحقيق الفعالية في الأداء، سعت إدارة المنظمة الى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها، مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، فبواسطة القيادة والاتصال والرقابة تحاول إدارة المنظمة الوصول الى توجيه سلوك أفرادها للشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز ولائهم وانتمائهم، ومع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظمته، وأساساً لزيادة فعاليته وكفاءة أدائه، فالدور الأساسي للقيادة هو دفع الأفراد للشعور بالرضا الوظيفي واستغلال العوامل التنظيمية من اتصال ورقابة لتحقيق ذلك.

ومما سبق يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المنظمة؟

❖ ومن خلال هذه الاشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو الصراع التنظيمي وماهي استراتيجياته؟
- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على الصراع التنظيمي؟
- كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

❖ وللإجابة على هذه الأسئلة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إدارة الصراع التنظيمي له دور في تحسين أداء المنظمات؛
- تساهم استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المحافظة على الرضا الوظيفي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

- ان الاهمية العلمية والفائدة من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:
- إن إدارة الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام ادارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيها في كل المنظمات تقريبا.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها، وحتما الصراع أحد هذه العوامل.

• الاسهام في الكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المختلفة لإدارته، وتأثير ذلك على الالتزام التنظيمي.

مفاهيم الدراسة:

لدراسة مفاهيم رئيسية تتمثل في :

- الصراع التنظيمي: هو سلوك علني و صريح يمارسه الأفراد و الجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها.
- إدارة الصراع التنظيمي: الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم.
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي: هي الطرق و الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المؤسسات التنظيمية في التعامل مع الصراعات التي تحدث في مؤسساته (بوفرورة زوينة، 2012، ص15).

1- ماهية الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، بل أن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الانسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى (عثمان حامد، 2018، 315)، وعرف بأنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويسعى كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل (محمد الأشول & زايد الشاوش، 2018، 135).

ويعرف الصراع اصطلاحاً بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه، وهو حالة تحدث عندما يوجد تناقض بين اثنين أو أكثر في القيم ووجهات النظر والآراء، (Greenberg & Baron. 2003).

والصراع التنظيمي سلاح ذو حدين، فقد يكون الصراع التنظيمي سلبياً مدمراً عندما ينهي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة، ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون إيجابياً عندما ينهي قدرات الأفراد

ويحفز دافعيتهم، مما يولد لديهم الابداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الاداريون والمسؤولون في المنظمات للصراع، فبعض المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع الى نسبة معقولة وتعدده ضروريا لتحفيز موظفيها على التعاون لانجاز الأهداف مما يؤدي الى مخرجات إبداعية (أحمد الحيت & سهى العال، 2017، 64).

2. مستويات الصراع التنظيمي:

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضا نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون فيها، وأثناء العمل في ميدان التنظيم نفرز حالات من الصراع والتي له عدة مستويات موضحة كالآتي (كايد سلامة & زينب حماد، 2019، 608).

1- الصراع على مستوى الفرد: ويتكون هذا الصراع أثناء محاربة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خياران بين عمليتين سيئتين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهكذا يمكن رده الى الاختلاف على اجراءات الاتفاق على الاهداف.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاثة مستويات تتمثل في الآتي:

- تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة، وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
- عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض أو يصاب بالإحباط، وهذا يؤدي الى الشعور بالصراع والتعارض.
- تعارض الأهداف: تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول الى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:
- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي الى مزايا.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد الى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحتوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية.

2- الصراع على مستوى الجماعة: هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرار، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفروق الإدراكية.

3- الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضى الفئات الأخرى وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضى بمختلف الوسائل والصور المتاحة، كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.

3. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تنوعت الاستراتيجيات التي أشار اليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه، وقد أشار أجوا (Mba Okechukwu Agwu, 2013) الى وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه هي النظرة الحديثة إتجاه الموضوع ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يلي (كايد سلامة & زينب حماد، 608):

أ- استراتيجية التهدئة والحلول الوسط، أو التسوية: وهي تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء الى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل الى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

ب- استراتيجية التجنب: وتقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين، اما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

ج- استراتيجية التنازل: وهي أسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلا مصالحه، انطلاقا من قناعته بضرورة انجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

د- استراتيجية التعاون: ويستخدمها الإداريون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان الى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

هـ- استراتيجية القوة الجبرية: يستخدمها الإداريون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه.

II- الرضا الوظيفي

بدون رضا الموظفين تجد أغلب المنظمات نفسها أمام معدل دوران كبير وانخفاض ولائهم التنظيمي (Brian N. Rutherford & others, 2019, p 287)، ومعدل دوران الموظفين مؤشر يقيس معدل ترك الموظفين للمنظمة خلال فترة زمنية محددة ويعكس هذا المؤشر عادةً الاستقرار الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية الكبرى بالنسبة للأفراد وكذلك للمجتمعات، ذلك لأن رضا الفرد عن عمله وهو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي الاجتماعي.

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد أمر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون. وربما يعود هذا الاختلاف بين الباحثين في تعريف الرضا الوظيفي أيضاً إلى التخصصات المختلفة لكل منهم، كما أن الرضا الوظيفي يدرس مرة كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العمال ومرة كمتغير تابع يتأثر بظروف العمل المختلفة.

بحيث عرف لوك (Lock) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقديم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (عبد الرحمان عزيزو ، 2015، ص 31).

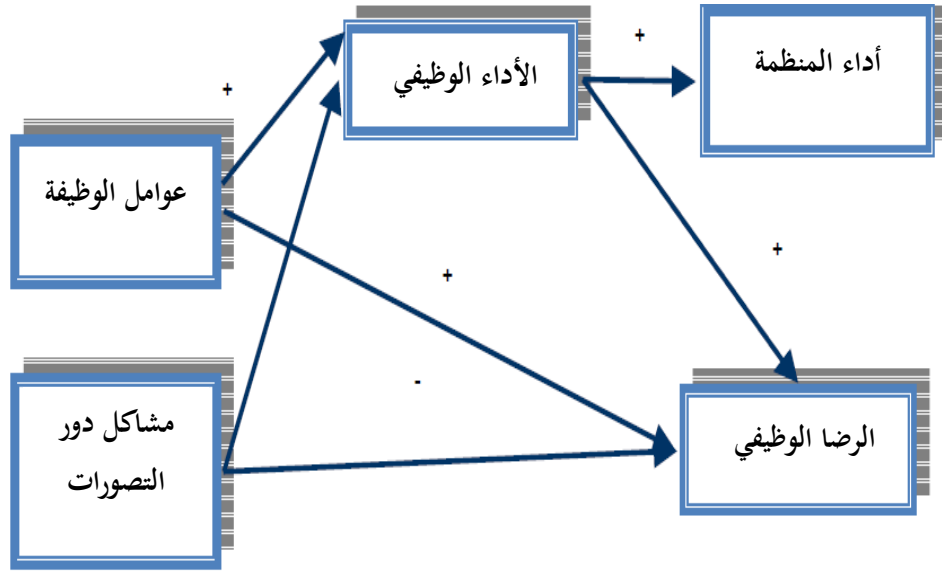
وما يمكن استخلاصه من الدراسات التي تناولت موضوع الرضا ما يلي :

الرضا حالة وجدانية سارة وممتعة يشعر بها الفرد عند تحقيق حاجاته الأساسية أو نجاحه في العمل أو شيء يرغب فيه، وهو ينجم عن تقييم الفرد لما حققه من مكافآت مادية ومعنوية مقارنة بما يتوقعه من جراء ما يقوم به وما يبذله من مجهود وعليه فالعامل يشعر بالرضا إذا كانت المكافآت توافقت التوقعات ، ويشعر بالتذمر والإحباط إذا كانت المكافآت أقل من المتوقعات، والرضا نوعان:

أ- الرضا الكلي الخاص بالمحيط بصفة عامة (job satisfaction): كأن تسأل شخص عن مستوى رضاه العام بالمؤسسة .

ب- الرضا مرتبط بالمظاهر المختلفة لموقف العمل: (job facette satisfaction) كأن تسأل الشخص عن مستوى رضاه الخاص بالأجرة ، العلاقات مع الزملاء، مع المسؤولين (زهيرة شوقي، 2008، 75)

الشكل 1: نموذج الرضا الوظيفي



المصدر:

Brikend AZIRI, 2011, P79.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك يعود الى أن معظم الأفراد يقضون جزء كبير من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. ان بناء الرضا الوظيفي لدى الموظفين مهم بحيث يقوم هؤلاء بدور أكبر لمؤسساتهم فيما يتعلق بالأداء والانتاجية الأكبر (عايدة بن يطي بن راشد القاسمية وآخرون، 2018، ص476)

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى زيادة حوادث العمل وزيادة حركة دوران العمل بذهاب العاملين بالمؤسسات التي يعملون بها الى مؤسسات أخرى الشيء الذي يؤدي أيضا الى زيادة شكاوي العمال للدفاع عن مصالحهم . وقد ذكر ليكرت likert أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع علي مدي طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا وقد أورد ذلك بقوله (إن الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرفاه أن وجد لابد إلي أن يؤدي إلي تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة وتدني مستوي منتجاتها من العناصر البشرية في أن واحد ومن ثم فإنه ثمة نوعا من الاتفاق بان من أوضح الدلالات علي تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوي الرضا لدي العاملين(محمد، سارة التجاني شريف، 2018، ص 67)

ومن الجلي و الواضح أن اهتمام الدارسين والباحثين الكبير بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي صدفة، بل لما لهذا الأخير من أهمية عظيمة، وأهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد فقط بل تتعداه الى المنظمة كذلك، فتتجلى في (بوفوررة زوينة ، 2013، 54):

● أهمية الرضا الوظيفي من منظور الفرد:

- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد و له تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة و جوانبها المختلفة.
- يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية و العقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون، فالرضا له دور في طول الحياة أو قصرها، كما أن الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهره عنده أعراض كالعصبية و الروح العدوانية.
- يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحس بالرضا، و في نفس الوقت يمكنه أن يفقد الفرد ثقته بنفسه و يحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضيا في عمله.

● أهمية الرضا الوظيفي من منظور المنظمة:

- يقلل من حوادث العمل.
- يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدي فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه و هو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم و محتواه وظروفه و غير ذلك، يغيب الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع.
- يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتفاعه يؤدي إلى انخفاض ، نسبة الغياب، و بالعكس، إذا قل الرضا زاد التغيب و التأخر عن العمل.

- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، ما يعود بالفائدة على المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.

3. مصادر الرضا الوظيفي:

- يمكن تقسيم مصادر الرضا الوظيفي بصفة عامة الى ثلاثة مصادر رئيسية وهي:
- مصادر ذاتية أو داخلية: وهي تنبع من داخل الفرد ذاته.
 - مصادر خارجية: وتأتي من بيئة العمل مثل ظروف العمل وفرض التعامل مع الزملاء، وهناك العديد من المصادر الخارجية مثل مستوى الوظيفة، مدة الخدمة، الحجم التنظيمي.
 - مصادر مزدوجة: من حيث كونها خارجية ملموسة في طبيعتها ولها في نفس الوقت قيمة ذاتية أو نفسية لدى الفرد لما ترمز اليه مثل الأجر المرتفع والمسار الوظيفي السريع (سهيبة إدريس فنص، 2013، 383).

4. علاقة الرضا الوظيفي بالولاء الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي وولاء الموظفين أحد أهم التحديات التي يواجهها المدراء اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيهم، فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك تأثير للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي، وأن مستوى التحفيز لديه تأثير واضح على الانتاجية، وبالتالي على الأداء الكلي لمنظمات الأعمال، وأشارت كثير من الدراسات الى أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي ومن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي الرعاية، التحفيز، وبيئة مكان العمل والرضا الذاتي، أما العوامل التي تؤدي الى الولاء الوظيفي الانتماء، الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي (راجي حابس النوافة، 2018، ص28).

5. علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (حاكم أسماء و دولي لخضر، 2017، ص 251).

ويمكن استخلاص بعض النقاط الهامة التي يدور حولها تعريف الأداء الوظيفي والمتمثلة في: (أ) هو الناتج الذي يحققه الموظف، (ب) عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، (ج) حصيلة تفاعل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، (د) جهد منسق من أجل انجاز العمل بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة، (هـ) حصيلة تفاعل كل من الدافعية وبيئة العمل والقدرة على الانجاز، (و) سلوك يحقق نتيجة (فرحات محمد، 2017، ص 257).

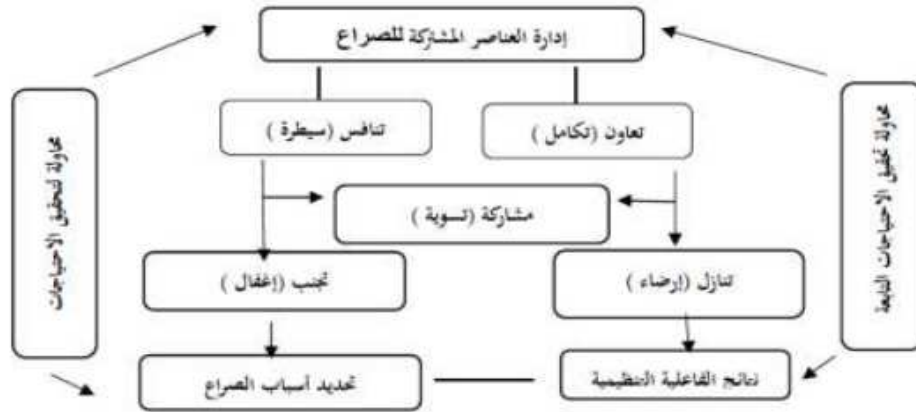
بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعا لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.

III. إدارة الصراع لتحسين أداء المنظمات:

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الانساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، ومن أجل تحسين أداء المؤسسة كالاتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه، وان أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها، ويتضح من الشكل الموالي لنموذج إدارة الصراع أنه لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الاقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه واحتياجات الثانوية التابعة وصولا الى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة (أحمد اللوح، 2008، ص 52).

وتجدر الإشارة هنا الى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية (لاركو خامسة & بن جيمة عمر، 2019، ص 151).

الشكل 2: نموذج إدارة الصراع لتحسين أداء المؤسسة



المصدر: أحمد اللوح، 2008، ص 52

الخاتمة:

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على المنظمات اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة شؤونها، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التغيير والتطوير، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي والذي ينقسم بدوره إلى قسمين إما التعاون أو الصراع له أثر إيجابي أو سلبي على أداء ورضا الفرد عن عمله.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا إلامام بفكرة وجود علاقة تأثير متبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، بحيث تناولت الدراسة موضوع دور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وعرض للمتغيرات التي ترتبط بهما، وفيما يخص فرضيات الدراسة فقد تبين أن:

- الفرضية الأولى: إدارة الصراع التنظيمي له دور في تحسين أداء المنظمات، تم تأكيدها بحيث أن إدارة الصراع لها آثار على اتجاهات الأفراد وجماعات المنظمة، إذ يتم تقسيم العوامل المؤدية لحدوث الصراع الى أقسام أهمها العوامل التنظيمية والمتمثلة أساسا في البيئة الداخلية للمنظمة.
 - الفرضية الثانية: تساهم استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المحافظة على الرضا الوظيفي، تم تأكيدها وذلك راجع الى وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للموظفين، الذي يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.
 - الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي، تم إثباتها أيضا.
- وفي الأخير نقول أن الإدارة الهادفة ينبغي عليها أن تسعى دوما للإبقاء على مستوى معين من الصراع تتدخل لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به إذا تفاقم الوضع.

قائمة المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- زهيرة شوقي، تقييم الأداء لدى الاطارات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008.
- بوفورة زوينة، أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2013.
- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى الجزائريين بين القطاع الخاص والعام، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- سهيرة إدريس فنص، الرضا الوظيفي: المفهوم، المصادر وطرق القياس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.
- راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2018.

- عائدة بن يطى بن راشد القاسمية وآخرون، التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة سحر، ا لمجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، سلطنة عمان، 2018.
- محمد، سارة التجاني شريف، الرضا الوظيفي: دراسة عينة حالة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، مجلة الدراسات العليا، العدد 45، جامعة النيلين، السودان، 2018.
- كايد سلامة & زينب حماد، دور فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 5، غزة، 2019.
- عثمان تاج السر مساعد حامد وآخرون، العالقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، والية الجزيرة، السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد، جامعة اليرموك، المجلد 4، العدد 3، الأردن، 2018.
- محمد عبد الله الأشول & زايد ناجي الشاوش، استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 26، العدد 4، غزة، 2018.
- أحمد الحيت & سهى العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2017.
- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2008.
- لارقو خامسة وبن جيمة عمر، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019.
- حاكم أسماء ودولي لخضر (2017)، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة طاهري محمد – بشار، الجزائر.

- فرحات محمد (2017)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة المنوفية للزراعة والاقتصاد، المجلد 2، جامعة المنوفية، مصر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Brian N. Rutherford , James S. Boles , and Scott C. Ambrose, Reconceptualizing the measurement of multidimensional salesperson job satisfaction, Journal Of Personal Selling & Sales Management, VOL. 39, NO 3, 2019.
- Brikend AZIRI, Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice Vol. 3 ISSUE 4, 2011.
- Mba Okechukwu Agwu, Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC. Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol. 2, No. 4, Helvetic Editions LTD, Switzerland, 2013.
- Greenberg, J., & Baron, R. A, Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, (8thed), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc, 2003.