

أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية – حسب نموذج "بيكر وزملائه"

– من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

Methods of dealing with organizational conflict in the Algerian institution, according to the "Baker and colleagues" model from the point of view of primary school principals

Mohamed Bensefia د. محمد بن صفية

جامعة أحمد دراية، أدرار، boybein32@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/08/25 تاريخ القبول: 2021/09/18 تاريخ النشر: 2021/09/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية حسب نموذج "بيكر وزملائه" من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية. وقد تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولانجاز هذه الدراسة فقد تمّ تطبيق الدراسة الميدانية على عيّنة قصديه مكونة من (43) مديرا وفي الجانب الميداني استخدم الباحث مقياس "ليكرت" كوسيلة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا للوصول إلى الأجوبة الخاصة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج .

الكلمات المفتاحية: المرأة الصّراع التنظيمي ، أساليب التعامل ، التعاون، التّجّنب، التّنافس.

Abstract: This study aims to identify the impact of woman's job in establishing authority within the Algerian family as well as making decisions. This study was conducted using the social survey method and relied on using the questionnaire tool in collecting data in the city of Adrar. The process of selecting the sample went through several stages and ended up with the creation of a reliable database for married working women. Through the research, we contacted all institutions or directorates where they work by withdrawing the employee record and selecting the desired participants of the study (married working women). We adopted Kerjcie and Morgan's table to extract the sample size in our study which is estimated to (297) among (1213) female workers in Adrar. The study found that women occupying higher positions at work get more involved in taking family decisions.

Keywords: woman's job, Family authority, working woman, High positions.

1. مقدمة:

الصّراع التنظيمي ليس بالأمر الجديد فهو ظاهرة قديمة قدم الإنسان، عملية طبيعية، سلوكية، تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات وهو من المواضيع المهمة في علم الاجتماع. وتختلف وجهات النظر حول الصّراع إذ أنّ هناك اتجاهات تقليدية تنظر إلى الصّراع على أنّه حالة سيئة، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصّراع ينظر إليه باعتباره أمرا طبيعيا يحدث في التنظيمات المختلفة، كما أنّ هناك نظرة حديثة للصّراع ترى أنّه أمر يجب تشجيع الجوانب الايجابية منه.

يشير التقرير الذي أعدته الجمعية الأمريكية للإدارة، إلى أنّه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرون ونوابهم يقضون حوالي (25%) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظمات. (محمد بن صافية، 2015، ص:2)

ولقد لقي موضوع التعامل مع الصّراع التنظيمي اهتماما كبيرا وهذا ما تولّد عنه عدّة أساليب لمعالجة الصّراعات التنظيمية وحلّها، ولا يوجد أسلوب مثالي نموذجي يمكن تطبيقه لحلّ الصّراعات فلكلّ منه مزايا وسلبيات، بل إنّ معظم هذه الأساليب مكتملة لبعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد دون الأساليب الأخرى. (مؤيد السالم، 1991، ص:89)

وبناءً على ما سبق ومن خلال استقراء الباحث للواقع الميداني والشّعور بأنّ هناك حاجة ماسة وملحة للتغيير في أساليب تعامل المديرين مع الصّراع التنظيمي، فإنّ الإشكالية المحورية لهذه الدراسة تكمن في معرفة أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية - حسب نموذج بيكر - ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

- ماهي أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية؟

وتجفّر عن الإشكالية الرئيسية تساؤل فرعيّين وهما:

- ما مدى استخدام أساليب (التعاون، التنافس، التجنب) للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

- ما الأسلوب السائد للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

أ) أهمية الدراسة :

إن الصّراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية مثل دوران العمل، الغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا بهذه الآثار للصراع التنظيمي.

إنّ قدرة المدير على التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي احدي المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظّمات ولإحداث العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدنيّه.

ب) أهداف الدراسة :

- التعرف على أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي ، وأبرز الأساليب المستخدمة بالمؤسسة الجزائرية.
- الوقوف على مدى مساهمة المؤسسة الجزائرية للتطوّر باعتمادها على الأساليب السليمة للتعامل مع الصّراع التنظيمي.

ج) تحديد مفاهيم الدراسة :

أ) الصّراع التنظيمي :

يمكن تعريف الصّراع التنظيمي إجرائياً بأنّه حالة من حالات عدم التوافق أو التعارض حول قضايا متعلّقة بالعمل كالمهمّات والأهداف التنظيمية أو الخلافات حول قضايا شخصية بين الأساتذة والمدير أو بين الأساتذة أنفسهم .

ب) التعامل مع الصّراع التنظيمي:

يعرف إجرائيا بأنّه استخدام مدير المدرسة الابتدائية لأساليب (التعاون ، التنافس ، التّجنّب) لمعالجة الصّراعات التنظيمية

ج) أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي:

هي تلك الأنماط والطّرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمدير استخدامها للتعامل مع حالات الصّراع التنظيمي التي تحدث في المدرسة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلّها، بحيث يتدخل المدير ليبدوا الصّراع التنظيمي على شكل خلاف مفيد وبناء يعود بالفائدة على المدرسة أو التدخل لمنع الصّار من هذه الصّراعات التنظيمية وحلّها.

- أسلوب التعاون (التّشارك) :

ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً .

- أسلوب التنافس (الإجبار):

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر.

- أسلوب التجنب (التفادي):

ويقصد به عملية الانسحاب من التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك بمحاولة المحافظة على التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة، عن طريق استخدام التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.

(د) المؤسسة:

أ) التعريف الإجرائي للمؤسسة التربوية: مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية: التعليم فيها أساسي وإلزامي، يستغرق لمدة خمس سنوات .

هي المرحلة الأولى من مراحل التعليم الابتدائي بالجزائر التي يلتحق بها الطفل بعد بلوغ سن الخامسة وينتهي منها في سن الحادية عشرة، وتمتد من الصف التحضيري إلى الصف الخامس الابتدائي.

هـ) مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية:

من الزاوية التربوية ، المدير هو أستاذ مقتدر له أقدميه في قطاع التربية ، اكتسب خبرة لا بأس بها في التسيير البيداغوجي واحتكّ بالطّاقم الإداري بالمؤسسة عن قرب و أخذ ولو الجزء اليسير عن تقنيات الإدارة والتسيير . أما من الجانب التشريعي فالمدير هو مستخدم في قطاع الوظيفة العمومية كموظف في إدارة مؤسسة مدرسية تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمي إدارة مؤسسات التعليم والتكوين . وفي مجال الدراسة الحالية يعرف الباحث مصطلح مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية إجرائياً بأنه " قائد تربوي ومشرف يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة أهداف التربية في مجتمعه . هو المسؤول المباشر عن جميع

العاملين بالمدرسة والمسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها ، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة.

(د) منهجية الدراسة :

- منهج الدراسة:

الدراسة الراهنة تعدّ من الدراسات الوصفية التي تهدف لوصف وتشخيص ظاهرة البحث بهدف لفت النظر إلى أبعاد الصراع التنظيمي، بمعنى وصف وجهة نظر مدير المدرسة الابتدائية للأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي، بغرض الحصول على معلومات وبيانات عن مشكلة الدراسة في مجتمع البحث .

(هـ) مجالات الدراسة

(أ) -المجال الموضوعي: وتقتصر هذه الدراسة على أحدث النماذج المقترحة لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، ذلك أنّ النموذج الذي اقترحه ("بيكر وزملائه" 1988م)، يعدّ تطويراً للنموذج الذي اقترحه "بلاك وموتون" ، "Blake and Moun-ton" (1964)، وتطوراً للنموذج الذي وضعه "طوماس وكيلمان" "Thomas & Kilmann" (1985) وهو بهذا يعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي، والمدخل الوظيفي للصراع التنظيمي. ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة أساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي وهي : أسلوب التعاون (التشارك)، وأسلوب التنافس (الاجبار)، وأسلوب التجنب (التفادي).
(ب) المجال المكاني: تم اختيار ولاية البيض كمجال مكاني تجرى فيه الدراسة الميدانية. ومنه فقد أجريت الدراسة في (43) مدرسة ابتدائية من مدارس المقاطعة الإدارية الأولى بالبيض.

(ج) -المجال البشري: طبقت الدراسة على جميع مديري المدارس الابتدائية بولاية البيض.

(د) -المجال الزمني: امتدت من فيفري 2021 إلى جوان 2021.

(و) عينة الدراسة وأسس اختيارها :

اكتفى الباحث بأخذ عينة قصدية بلغت (43) مديرا من مديري المدارس الابتدائية بمدينة البيض وهي تمثل نسبة (25.14%) من إجمالي عدد المديرين بالولاية البالغ (171) مديرا.

- ولقد تمّ تحديد العينة وفق الشروط التالية :

- لم يتم إجراء مسح شامل لجميع المديرين الذين يشتغلون في المؤسسات الابتدائية بسبب كثرة عددهم من جهة وبسبب صعوبة التنقل إلى هذه المدارس الابتدائية لتواجدها في أماكن متباعدة ومتفرقة جغرافيا .
- تمّ استبعاد مديرو المدارس الذين خبرتهم المهنية في منصب مدير مدرسة أقل من سنتين بسبب أهمّ ليست لديهم سوابق في التعامل مع الصّراعات التنظيمية في المدارس الابتدائية، وقد بلغ عددهم (03) مديرا، وهي تمثل نسبة (1.76%) من إجمالي عدد المناصب المالية المخصصة لإدارة المدارس الابتدائية بالولاية والبالغ عددها (171) منصبا..

ز) الدّراسات السابقة:

- هدفت دراسة " هنكن و كيستون ودي " Henkin & Cistone , and Dee , سرعة (2000) بعنوان " أساليب إدارة الصّراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية " (2000)، (Henkin إلى معرفة الأساليب المفضّلة لحلّ الصّراع لدى مديري هذه المدارس ، و تكوّنت عيّنة الدّراسة من (103) مدير من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضريّة بجنوب شرق الولايات المتّحدة الأمريكيّة ، و توصّلت الدّراسة إلى النتائج التالية:
- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التّجنّب في إدارة الصّراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين هو أسلوب التّعاون.
- أساليب إدارة الصّراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو: أسلوب التّعاون ثمّ أسلوب استخدام السّلطة ثمّ أسلوب التّجنب.
- كلّما زاد عدد المشاركين في حلّ الصّراع زاد اللّجوء إلى أسلوب التّعاون كأسلوب للحلّ.

■ هدفت دراسة " ناصر قاسيمي " سنة (2005) بعنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية "

- إلى معرفة أسباب الصّراع التنظيمي وعلاقته بالفعاليّة داخل التّنظيمات الإدارية . واستخدم الباحث منهج الدّراسة التجريبية ، واستعمل تقنيّة الاستمارة والمقابلة نصف الموجهة ، أمّا العينة المختارة هي عيّنة عن طريق الصدفة قدر عدد المبحوثين ب (96) مبحوثا. وقد توصّلت هذه الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها فيما يتعلق بموضوعنا هو :

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تأثر في فعالية التسيير فكلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

■ هدفت دراسة " محمد فراس شاهر العويوي " سنة (2013) بعنوان " دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل " (محمد فراس شاهر العويوي، 2013) إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة
- أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة.
- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي ؛ حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد، يليه الأسباب الشخصية، ثم عدم وضوح الصلاحيات، وأخيرا عدم وضوح المسؤوليات)
- أن أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي : أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون، يليه أسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التنافس).

- هدفت دراسة " محمد بن صفية " سنة (2015) بعنوان " أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار " (محمد بن صفية، 2013) إلى بحث أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية . وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .ولانجاز هذه الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قصديه مكونة من (125) مديرا . وفي الجانب الميداني استخدم الباحث مقياس " ليكرت " كوسيلة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا للوصول إلى الأجوبة الخاصة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- ميل أفراد عيّنة الدّراسة إلى استخدام الأساليب الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التّطبيق، (التّعاون، التّجنّب، التنافس).

- يعدّ أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس للتعامل مع الصراعات التنظيمية .

ح) أدوات جمع البيانات :

أ) الاستبانة :

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات والمعلومات الرئيسية من مجتمع الدراسة على أداة الاستبانة والتي تعدّ أفضل طريقة لجمع البيانات نظراً لكبر مجتمع الدراسة.

ب) الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الإجابات وفقا للمقياس المستخدم من طرف الباحث (المقياس الخماسي) ، وكذا لوصف خصائص عيّنة الدّراسة.

- اعتمدت المتوسطات الحسابية للمستجيبين و الانحرافات المعيارية لتحديد الأسلوب المستخدم من طرف المدير للتعامل مع الصّراع التنظيمي .

وقد اقترح المحكّمون استخدام المقياس الخماسي حسب نظام "ليكرت" (likert) لأنه يتيح حرية أكبر للمستجيب في اختيار نوعية ودرجة الإجابة التي يريدونها كما يلي :

دائما = 5 ، غالبا = 4 ، أحيانا = 3 ، نادرا = 2 ، أبدا = 1

وبناء على المعادلة الإحصائية: طول فئة المستوى = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات
نحصل على المعادلة التالية: $5 - 1 = 4/5 = 0.8$ وهو المدى بين مستوى وآخر أو طول فئة المستوى. ولتحديد دلالة المقياس فقد تمّ وضع خمسة حدود للمجالات المستخدمة لدرجة الموافقة على النحو التالي:

الجدول رقم (02) يوضّح حدود المجالات المستخدمة لدرجة الموافقة

المدى	مجال المتوسط الحسابي	درجة التّوفّر
الأول	[1.8_1]	ضعيفة جدا
الثاني	[2.6_1.9]	ضعيفة
الثالث	[3.4_2.7]	متوسطة
الرابع	[4.2_3.5]	مرتفعة
الخامس	[5_4.3]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث

(ج) صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين. وذلك للحكم على مدى صلاحية المقياس وصدقه وملاءمته لقياس ما وضع لأجله.

(د) ثبات الأداة:

تم الاعتماد على استجابات 10 أفراد من عينة الدّراسة تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية أين تمّ تسجيل استجاباتهم على مرحلتين بعد ذلك تمّ صبّ بياناتهم في برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية APSS أين وجدنا قيمة $\alpha = 0.71$ وفي هذه الحالة فإنّ α ثبات أداة جمع البيانات يمكن أن نقول إنه ثابت بشكل مقبول.

(ط) عرض ومناقشة نتائج الدّراسة:

تقييم مدى استخدام أساليب (التّعاون، التّنافس، التّجنّب) للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية:

الجدول رقم (03) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام أساليب (التّعاون، التّنافس، التّجنّب) للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مرتبة تنازليا:

الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	التجنّب	3.87	1.31	الأولى	مرتفعة
2	التعاون	3.43	1.29	الثانية	متوسطة
3	التنافس	3.35	1.33	الثالثة	متوسطة
الأداء الكلي		3.55	1.31	مرتفعة	

■ يلاحظ من الجدول رقم (03) أنّ مدى استخدام أسلوب التجنّب حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري قدره (1.31) وبدرجة مرتفعة، أما أسلوب التعاون فحصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري قدره (1.29) وبدرجة متوسطة. أما أسلوب التنافس فحصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.33) وبدرجة متوسطة أيضا. أما الأداء الكلي حصل على متوسط حسابي قدره (3.55) وبانحراف معياري قدره (1.31) وبدرجة مرتفعة.

■ من خلال الجدول رقم (3) الذي يوضح أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي حسب نموذج بيكر وزملاؤه نلاحظ ما يلي:

■ بالنسبة لعبارات المقياس ككل فإنّ أعلى عبارة من حيث درجة الممارسة كانت من بين عبارات أسلوب التجنّب "أجنب الصّراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية"، حيث حصلت أغلب عبارات هذا الأسلوب تراوحت متوسطاتها ما بين (4.77) و (4.09) مما يدلّ على أنّ أسلوب التجنّب يمارس بدرجة مرتفعة من قبل المديرين في المدارس الابتدائية بولاية البيض. أمّا أقلّ عبارة من حيث درجة الممارسة كانت من بين عبارات أسلوب التعاون (2.49) "أحاول الضغط على أطراف الصراع للحصول على تنازلات تنهي"، والذي كان ترتيبه الأخير في ترتيب أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي التي بحثتها الدراسة.

■ بالنسبة لأسلوب التّجنّب ، يلاحظ أنّ أغلبية مديري المدارس الابتدائية بولاية البّيضاء يتّقدّون مواجهة الصّراع بشكل مباشر ويتلافون اتخاذ مواقف قد تؤدّي إلى جدل ويتّقدّون أيضا تكوين علاقات مع أيّ طرف من الأطراف المتصارعة.

■ وقد جاء أسلوب التّعاون ثانيا ذلك أنّ مديرو المدارس الابتدائية بالبيضاء يسعون لتعزيز هذا الأسلوب كونه أسلوب يكسب الجميع من استخدامه ويساهم في تحقيق العديد من النّاتج الإيجابية عن طريق إشراك جميع أفراد المدرسة في وضع الأهداف والخطط السنوية والشّهرية واليومية ، والتّعامل معها بكلّ شفافية ووضوح. والعمل على خلق الرغبة للعمل.

■ بالنسبة لأسلوب التّنافس ، يلاحظ أنّ بعض مديري المدارس الابتدائية بولاية البّيضاء يهتمّون برفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معهم أطراف الصّراع. ويجعلون مصلحة العمل في سلّم أولوياتهم. ويجعلون من الضغط على أطراف الصّراع مطية للحصول على تنازلات تنهي الصّراع.

أ) عرض النّاتج المتعلّقة بالسؤال الأول:

سوف نحاول في هذا العنصر الإجابة على التساؤل الأول الذي مفاده: ما مدى استخدام أسلوب التعاون للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

الجدول رقم (04) يوضّح التكرارات والنّسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلّقة بمدى استخدام المبحوثين لأسلوب التّعاون للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

العبارة	أسلوب التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أرى التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف	3.98	1.08	1	مرتفعة
8	اعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوب الصراع داخل المدرسة	3.70	1.24	2	مرتفعة
2	أعزّز فكرة "أنا في قارب واحد"	3.53	1.14	3	مرتفعة
4	أشجّع أطراف الصّراع على مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح	3.33	1.19	4	متوسطة
6	أتيح الفرصة بقدر متساو لإطراف الصّراع لعرض وجهات نظرها	3.23	1.41	5	متوسطة

عنوان المقال: أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية - حسب نموذج "بيكر وزملائه"

- من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

3	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة	3.21	0.97	6	متوسطة
7	أميل دائما لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة	3.00	1.53	7	متوسطة
5	أبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين	2.81	1.31	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	1.29		متوسطة

■ يتبين من الجدول رقم (04) أنّ العبارات التي تقيس أسلوب التعاون ، حصلت متوسط حسابي عام قدر ب(3.43). ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] وهو يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدّراسة على استخدامهم أسلوب التعاون للتعامل مع الصّراع التنظيمي. من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كل عبارة من عبارات محور التعاون -- سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية

■ تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى السؤال الأول من أسئلة الدراسة أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام أسلوب التعاون بدرجة ثانية وهذا يعكس الجهود التي تبذلها الأطراف الفاعلة من أجل تأكيد أنّ حل الصّراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل للجميع ، وليس بالغيرب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة داخل التنظيم بالعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشو به بكلّ صراحة و وضوح خاصّة عندما تكون للأطراف الفاعلة معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه ، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كلّ الأطراف على تعميق أفكارهم ، كما يتمّ كذلك من خلال هذه الأسلوب، إحداث نوع من التّكامل في إثراء الموضوع .. كما يبرز لدى مستخدمي قدرات مثل : القدرة على سماع الآخر لفهم وجهات النظر و إدارة الحوار من خلال محاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف ، كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة. و أنّه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابح على حساب طرف خاسر، من خلال التركيز على تحقيق أهداف التنظيم بطريقة ايجابية تعاونية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصّراع من منظور آخر.

ب) عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

سوف نحاول في هذا العنصر الإجابة على التساؤل الثاني الذي مفاده: ما مدى استخدام

أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

الجدول رقم (05) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام المبحوثين لأسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

العبارة	أسلوب التنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
9	أرفع الصراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون مع أطراف الصراع.	4,23	0,97	1	مرتفعة
10	أضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع.	3,70	1,23	2	مرتفعة
16	أعتمد في تعامل مع الصراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصلاحيات.	3,53	1,26	3	مرتفعة
15	أطبق اللوائح والأنظمة بشدة على من يختلف معي في وجهات النظر.	3,23	1,13	4	متوسطة
14	أحاول البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها	2,91	1,27	5	متوسطة
13	أحاول الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	2,88	1,26	6	متوسطة
12	لا أهتم كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع.	2,86	1,32	7	متوسطة
11	أحاول الضغط على أطراف الصراع للحصول على تنازلات تنهي.	2,49	1,33	8	ضعيفة
	الدرجة الكلية	3,35	1,33		متوسطة

■ يتبين من الجدول رقم (05) أنّ العبارات التي تقيس أسلوب التنافس ، حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.35) وبانحراف معياري قدر ب (1.33). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] وهو يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدراسة على استخدامهم أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي.

■ تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى السؤال الثاني من تساؤلات هذه الدراسة أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة لا تميل إلى استخدام أسلوب التنافس بدرجة مرتفعة وهذا ممّا يشير إلى أنّ الأعضاء الفاعلة في هذه العملية لا يحاولون تحقيق مصالحهم الذاتية وأهدافهم بصرف النظر عن مصالح الآخرين لقناعة المبحوثين بوجود أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق والتعاون بين أطراف الصّراع وبموجب هذا الأسلوب فإنّ المدير وبسبب قلة الصّلاحيات الممنوحة له فقد يضطرّ إلى رفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معه أطراف الصّراع. بمعنى تدخّل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخّل هذا الأخير بأمر أطراف الصّراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعيّنها في وظائف أخرى أويتمّ استعمال أنواع أسوء من العقاب.

■ لا يهتمّ بعض مديرو المدارس كثيرا بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصّراع، ويضعون دائما مصلحة العمل في سلّم أولوياتهم ، بقدر ما يركّزون على إنهاء الصّراع آخذين في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف .

■ إنّ الهدف من هذه الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية حيث تتضمن اللّجوء إلى القوّة لحسم الصّراعات، و لا يستخدم هذه الأسلوب الكثير من المديرين لوجود أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق والسّعي للحفاظ على التّجانس والتّهدئة التّسيّبة للاختلافات الموجودة داخل المنظّمة أو حينما تكون أطراف الصراع متعاونة.

■ والملاحظ أنّ المديرين لم يحاولوا تطبيق اللّوائح والأنظمة بشدّة عل من يختلف معه في وجهات النّظر ويرى الكثير من المبحوثين أنّ تطبيق أسلوب التنافس أو الإكراه لا يجب استعماله للتعامل مع الصّراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب.

(ج) عرض النتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث:

■ سوف نحاول في هذا العنصر الإجابة على التّساؤل الثالث الذي مفاده:

ما مدى استخدام أسلوب التّجنّب للتعامل مع الصّراع التنظيمي بللمؤسسة الجزائرية؟

الجدول رقم (6) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام المبحوثين لأسلوب التّجنّب للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسلوب التّجنّب	العبرة
مرتفعة	1	0.61	4.77	أتجنب الصّراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية.	21
مرتفعة	2	0.89	4.33	أتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل	18
مرتفعة	3	0.96	4.19	أتفادى مواجهة الصّراع بشكل مباشر.	17
متوسطة	4	1.01	4.14	أتجنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.	22
متوسطة	5	1.17	4.14	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	19
متوسطة	6	1.15	4.09	أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف	24
متوسطة	7	1.40	3.53	أترك مشكلة الصّراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً.	23
ضعيفة	8	1.19		أقوم بتأجيل قضايا الصّراع حتى أجد وقتا كافيا للتفكير فيها	20
متوسطة		1.31	3.87	الدرجة الكلية	

■ يتبين من الجدول رقم (6) أن العبارات التي تقيس أسلوب التّجنّب ، حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.87) وبانحراف معياري قدر ب (1.31) ، ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الرابع: [3.5_ 4.2] وهو يدلّ على مستوى مرتفع من الموافقة لأفراد عينة الدّراسة في استخدامهم أسلوب التّجنّب للتعامل مع الصّراع التنظيمي.

■ تدل النتائج أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدّراسة تميل إلى استخدام أسلوب التّجنّب بدرجة مرتفعة فقد حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (2.81)

(. وبانحراف معباري قدره (1.31)، ممّا يشير إلى أنّ المبحوثين يستخدمون أسلوب الانسحاب من الصّراع أو يتجنبوه مع الطّرف الآخر وأتمّا تنتهج طريق تجنب الصّراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية.

■ التّأجيل أو التّجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، ورغم إن هذا الموقف يؤدّي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف إلاّ أنّه يمكن اللّجوء إليه كأن يكون هناك آخرون يمكنهم التّعامل مع الصّراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين. ويعني أيضا إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنّب نقاط التّعارض أو الصّراع، أو محاولته المحافظة على التّجانس والتّهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظّمة، ويحاول منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرؤوسين. ويتّضح ذلك أيضا عند المديرين بإهمالهم أو تجاهلهم مواقف معيّنة في التّعامل مع الصّراع كتجنّبه الحديث عن الأمور الخلافية والمسائل التي تمسّ المرؤوسين مباشرة ضمنا منه أنّه بهذا التّفادي يحقّق استقرار و هدوءا في منظّمته، هي في الحقيقة تغذية لمشاعر الغضب و يبيد من احتمالات المقاومة والصّراع بسبب عدم إتاحة فرص التّنفيس، وبهذا فهو يتفادى الصّراع مباشرة أو في بعض الحالات يقف موقف المتّرج بترك الأطراف المتصارعة تجد حلاّ وذلك بتفادي تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة.

■ يفضل المدير اللّجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد أنّ هناك أطرافا أخرى يمكنها التّعامل مع الصّراع أفضل منه أو يؤجّله بعدم اتّخاذ القرار خوفا من عدم تقبّله من طرف الأساتذة أو لعدم توافر حقائق ومعطيات حلّ الموضوع نقطة الخلاف.

■ إذا وكنتيحة عامّة وإجابة على السّؤال الرّئيسي الذي انطلقت منه الدّراسة الرّاهنة، فإنّه ومن خلال الجدول رقم(03) نستنتج أنّ انسجاما مع نتائج الدّراسة بخصوص تفوّق استخدام أسلوب التّجنب من بين الأساليب الأخرى في المدارس الابتدائية بولاية البيض، رأت الدّراسة أنّ الأسلوب المخبّي هو أكثر الأساليب استخداما وهو الاسلوب السائد، وأنّ المديرين يستخدمون جميع الأساليب وأنّ أساليب المخبّي و التّعاون والمنافسة تستخدم بدرجات متباينة من قبل المديرين.

خاتمة:

■ تدل النتائج أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام أسلوب التجنب بدرجة مرتفعة فقد حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (2.81). وبانحراف معياري قدره (1.31)، ممّا يشير إلى أنّ المبحوثين يستخدمون أسلوب الانسحاب من الصّراع أو يتجنبوه مع الطرف الآخر وأنها تنتهج طريق تجنب الصّراع. ويعمد المدير لانتهاج هذا الأسلوب بصفة عامة للتّغاضي عن أسباب الصّراع، على أن يستمر تحت ظروف معيّنة ومحكومة بإتباع عدّة أساليب، كالإهمال والتّفاعل المحدود.

■ يتبيّن أنّ أسلوب التّنافس حصل على متوسط حسابي عام قدر ب (3.35) وبانحراف معياري قدر ب (1.33). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] وأنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة لا تميل إلى استخدام أسلوب التّنافس بدرجة مرتفعة وهذا ممّا يشير إلى أنّ الأعضاء الفاعلة في هذه العملية لا يحاولون تحقيق مصلحتهم الذاتيّة وأهدافهم بصرف النّظر عن مصالح الآخرين لفناعة المبحوثين بوجود أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق والتّعاون بين أطراف الصّراع.

■ يتبيّن أنّ أسلوب التّعاون، حصل متوسط حسابي عام قدّر ب (3.43) وهو يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدراسة على استخدامهم أسلوب التّعاون بدرجة ثانية للتعامل مع الصّراع التنظيمي. كما أنّ إتباع الأطراف المتعاملة مع الصّراع الأسلوب التعاوني يساهم في نظرهم في زيادة إحساس المتعاملين مع الصّراع بفاعلية مجهوداتهم. وقد يجمع ذلك إلى أنّ المدير هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصّراعات التنظيمية بطريقة ايجابية ويقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، ويلعب دوراً هاماً في إكساب الأساتذة بالمدرسة الكثير من الخبرات والأساليب المهارية و الوظيفية، وذلك من خلال عملية تحديد المهام، والاختصاصات وتقسيم الأدوار بين الأساتذة والتنسيق فيما بينهم، وباختصار شديد فهو المتحكّم الرئيسي في المصادر التنظيمية المسبّبة للصّراع.

■ إتباع مدير المدرسة لأسلوب التّعاون للتعامل مع الصّراع التنظيمي يساهم بشكل أساسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند تعاملهم مع الصّراعات التنظيمية
- إن المديرين مطالبين اليوم أكثر من أيّ وقت مضى بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم للتعامل مع الصّراعات من خلال التدريب والاطلاع على الأساليب الحديثة.
- دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار الدراسة الخاص بأساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي .

المراجع:

1. محمد بن صفية ، 2015، "أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحم دراية بأدرار، الجزائر .
2. محمد فراس شاهر العويوي، 2013، "دراسة وتحليل إدارة الصّراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .
3. مؤيد السالم، 1990، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه، أسبابه ، واستراتيجيات إدارته"، مجلة الإدارة العامة ، العدد 68، الرياض، السعودية .
4. ناصر قاسمي، 2005، " الصّراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر" ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر .
5. Henkin. & Cistone , and Dee , J . 2000 "Conflict Management Strategies of Principals in site Based Managed-Schools" , Journal of Educational Administration , U.S.A .