



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الموضوع

الصراع الإداري ودوره في بروز التنمر الوظيفي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- بوبكر عصمان

إعداد الطالب:

- بوعشرين عيسى

لجنة المناقشة

الاسم اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
سامية عزيز	أستاذ (ة)	جامعة بسكرة	رئيسا
بوبكر عصمان	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
نجاة يحيائي	أستاذ (ة)	جامعة بسكرة	مناقشا
حسين زوييري	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
محمد سعدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة	مناقشا
محي الدين قنفود	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ ءُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة، الآية 11)

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ...﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف: " عصمان بوبكر " الذي سهل لي طريق

العمل ولم ييخل عليا بنصائحه القيمة، فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب، فكان

نعم المشرف ونعم المرافق

كما أتقدم بكل احترامنا إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر سكرة، وكل

من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل الأكاديمي.

وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

بوعشرين عيسى.

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبينا مُحَمَّد عليه أَزكى

الصلاة وأفضل التسليم، وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

بعدما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر

إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها كلام يسكن في الأرض

أم في السماء أم بعبارات الليل أم بعبارات النهار.

إلى أُمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي رحل جسده إلى رب السماء ولكن روحه حاضرة معي

دوما في السراء والضراء إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.

إلى أبي الغالي رحمة الله عليه.

إلى زوجتي الغالية شريكة الحياة التي كانت دوما نعم السند ونعم الداعم.

إلى فلذات الكبد أبنائي: عقبة- هبة الرحمان- جريدة - آلاء الرحمان.

إلى كل قامات التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة

إلى إخوتي وأصدقائي كل باسمه ومقامه الذين أكن لهم كل الاحترام والتقدير.

وإلى كل الأصدقاء الأوفياء والزملاء والزميلات من قسم علم الاجتماع اللذين حملتهم الذاكرة ولم

يكتبهم القلم، وإلى كل قارئ هذا الإهداء.

إلى روح فقيد الجزائر وجامعة بسكرة المرحوم الأستاذ البروفيسور: أحمد بو طرفاية.

بوعشرين عيسى.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الصراع الإداري في بروز التتمر الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، من خلال التأكيد على أهمية المتغيرين بالنسبة للمؤسسات، لهذا تم تفكيك المتغير المستقل إلى مجموعة أبعاد حيث تم قياس الصراع الإداري من خلال الإشكال التالية: صراع الدور- صراع السلطة- صراع العلاقات. وعلاقتها بحدوث التتمر الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور بالمسيلة، والبالغ عددها 260 موظفا، موزعين على أربع مستويات (طبقات): السلك الإداري: 16، السلك الطبي: 39، الشبه طبي: 140، المهنين: 65.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين بلغ إجمالي حجمها: 90 موظفا موزعين على: السلك الإداري: 05، السلك الطبي: 14، الشبه طبي: 49، المهنين: 23. ووزعت عليها استبانات تم استرداده كلها وبنسبة 100.

ومن خلال تحليل البيانات الكمية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

- للصراع الإداري دور في حدوث التتمر الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور بالمسيلة.
- للصراع الدور دور في حدوث التتمر الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور بالمسيلة.
- للصراع السلطة دور في زيادة حالات التتمر الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور بالمسيلة
- للصراع العلاقات دور في بروز التتمر الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور بالمسيلة.

Abstract:

The study aims to explore the role of administrative conflict in the emergence of workplace bullying among employees of a public hospital institution. It focuses on the significance of variables for institutions, hence the independent variable was deconstructed into dimensions, measuring administrative conflict through role conflict, power conflict, and relationship conflict, and its correlation with the occurrence of workplace bullying.

The study population consists of employees of the public hospital institution in Bensrou, M'sila, totaling 260 employees distributed across four levels. They include administrative staff: 16, medical staff: 39, paramedical staff: 140, and professionals: 65. A stratified random sample of 90 employees was chosen, with surveys distributed to them achieving a 100% response rate.

Through quantitative data analysis, the study arrived at several conclusions:

- Administrative conflict plays a role in the occurrence of workplace bullying in the public hospital institution in Bensrou, M'sila.
- Role conflict plays a role in the occurrence of workplace bullying in the public hospital institution in Bensrou, M'sila.
- Power conflict contributes to an increase in cases of workplace bullying in the public hospital institution in Bensrou, M'sila.
- Relationship conflict contributes to the emergence of workplace bullying in the public hospital institution in Bensrou, M'sila.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة
26 - 5	الفصل الأول: موضوع الدراسة
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة
6	1- إشكالية الدراسة
9	2- تساؤلات الدراسة
9	3- الفرضيات
10	ثانياً: مفاهيم ومصطلحات البحث
10	1- مفهوم الصراع الإداري
12	2- التمر الوظيفي
13	3- التنظيم
14	4- مفهوم المؤسسة
15	5- مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية (المستشفى)
17	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة
17	1- أسباب اختيار الموضوع
17	2- أهمية الدراسة
18	3- أهداف الدراسة

18	4- نموذج البحث
18	5- متغيرات البحث
19	رابعاً: الدراسات السابقة وصعوبات البحث
19	1- دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة
25	2- صعوبات البحث
26	خلاصة الفصل
75 - 28	الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للصراع الإداري
28	تمهيد
29	أولاً: الصراع الإداري تشخيصه وأسبابه
29	1- تشخيص الصراع الإداري
31	2- أسباب الصراع الإداري
35	ثانياً: الصراع الإداري: مراحله ومصادره
35	1- مراحل الصراع الإداري
36	2- مصادر الصراع الإداري
38	ثالثاً: الصراع الإداري خصائصه ووظائفه
38	1- خصائص الصراع
38	2- وظائف الصراع
40	رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه
40	1- مستويات الصراع
41	2- أنواع الصراع الإداري
48	خامساً: الصراع في الفكر الإداري
48	1- مرحلة التفكير التقليدية
50	2- تحليل الصراع في الماركسية الحديثة
55	3- مرحلة المنظور التفاعلي والاتجاهات الحديثة
60	سادساً: قراءة تحليلية في الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع
60	1- الصراع الإداري آثاره ونماذج إدارته

64	2- نماذج إدارة الصراع الإداري
72	سابعا: قراءة سوسيولوجية لواقع الصراع في المؤسسة الجزائرية
72	1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965)
73	2- مرحلة (1965-1971)
73	3- مرحلة (1971-1988)
75	خلاصة الفصل
117 - 77	الفصل الثالث: التمر الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية
77	تمهيد
78	أولا: التطور التاريخي لمفهوم التمر في مكان العمل
80	1- مفهوم التمر في مكان العمل (التمر الوظيفي)
82	2- علاقة مفهوم التمر بمفاهيم أخرى
86	ثانيا: أشكال التمر الوظيفي ومظاهره
86	1- أشكال التمر الوظيفي
87	2- مظاهر التمر الوظيفي
91	ثالثا: الاتجاهات النظرية المفسرة للتمر في مكان العمل
91	1- النظريات المفسرة للتمر الوظيفي
99	2- التعليق حول النظريات المفسرة للسلوك التنمري
102	رابعا: آثار التمر الوظيفي على الفرد والمؤسسة
102	1- آثار التمر على الفرد
103	2- آثار التمر الوظيفي على المنظمة
104	خامسا: المحددات الرئيسية في بناء ثقافة التمر الوظيفي
104	1- المحددات الرئيسية لبناء ثقافة التمر الوظيفي
106	2- الإستراتيجية التنظيمية والإدارية في مواجهة التمر الوظيفي
108	3- الإجراءات التنظيمية لمواجهة التمر الوظيفي
111	سادسا: قراءة تحليلية لواقع التمر الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
111	1- في مرحلة التسيير الذاتي

113	2- مرحلة التسيير الاشتراكي
114	3- مرحلة إعادة الهيكلة
115	4- مرحلة الخوصصة
117	خلاصة الفصل
119 - 152	الفصل الرابع: دور أشكال الصراع الإداري في التمر الوظيفي
119	تمهيد
120	أولاً: صراع الدور وحدوث التمر الوظيفي
120	1- مفهوم وأسباب صراع الدور
125	2- مواجهة صراع الأدوار لمنع التمر الوظيفي
126	ثانياً: صراع السلطة والتمر الوظيفي
126	1- أسباب الصراع على السلطة في المؤسسة
127	2- مؤشرات الصراع على السلطة داخل المؤسسة
128	3- الأساليب المستخدمة في الصراع على السلطة
129	4- مظاهر الصراع على السلطة في المؤسسة
131	5- أشكال صراع السلطة في المؤسسة
134	ثالثاً: صراع العلاقات والتمر الوظيفي
134	1- مفهوم صراع العلاقات
135	2- صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية
136	3- أشكال صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية
137	4- صراع العلاقات وبرز التمر الوظيفي
138	5- الصراعات الشخصية
139	6- كيفية التعامل مع الصراعات الشخصية
139	7- صراع الولاءات في المؤسسات وآثاره
142	8- أساليب مواجهة صراع الولاء داخل المؤسسة
143	رابعاً: تطور الصراع الإداري في حدوث التمر الوظيفي
143	1- مراحل تطور الصراع الإداري

146	2- دور مناخ إدارة الصراع في منع التمر الوظيفي
149	خامسا: أساليب التدخل ضد التمر الوظيفي
149	1- الإجراءات الخاصة بالفرد
150	2- الإجراءات الخاصة بالمنظمة
152	خلاصة الفصل
154 - 177	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية
154	تمهيد
155	أولا: مجالات الدراسة
155	1- المجال المكاني
155	2- المجال الزمني
155	3- المجال البشري
156	ثانيا: منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة
156	1- منهج الدراسة
158	2- العينة وأسلوب اختيارها
159	3- خصائص العينة
166	ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية
166	1- السجلات والوثائق
167	2- الملاحظة وكيفية استخدامها
169	3- المقابلة واستخدامها في الدراسة
170	4- استمارة الاستبيان
177	خلاصة الفصل
179 - 210	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة
179	تمهيد
180	أولا: عرض البيانات وتحليلها
180	1- عرض وتحليل الأداة الرئيسية (استمارة الاستبيان)

198	2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
207	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
210	خلاصة الفصل
212	خاتمة
215	قائمة المصادر والمراجع
231	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	24
02	أسباب الصراع داخل التنظيم	34
03	يوضح الفرق بين الصراع والتتمر	83
04	أبرز السلوكات التتمرية المرتبطة بالصراع الإداري وأحداثه	145
05	يبين مجتمع البحث	156
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير السلك المهني	160
07	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	161
08	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	161
09	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	162
10	يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	164
11	يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	165
12	بدائل ودرجات الاستبيان	172
13	مستوى اتجاهات المبحوثين	172
14	مفتاح الجداول	173
15	يوضح معامل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصراع الإداري والتتمر الوظيفي	173
16	معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الصراع الإداري والتتمر الوظيفي	174
17	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع الدور مع درجته الكلية	174
18	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع السلطة مع درجته الكلية	175
19	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع العلاقات مع درجته الكلية	175
20	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس التكيف	176
21	دور صراع الدور في بروز التتمر الوظيفي	180
22	دور صراع السلطة في حدوث التتمر الوظيفي	184
23	يقيس محور صراع العلاقات والتتمر الوظيفي	192
24	يوضح العلاقة بين صراع الدور وحدث التتمر الوظيفي	198
25	يوضح العلاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التتمر الوظيفي	201
26	يوضح العلاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي	202
27	يوضع العلاقة بين الصراع الإداري وبرز التتمر الوظيفي	205

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج لمتغيرات الدراسة	18
02	يوضح مستويات الصراع الإداري	41
03	يوضح أسباب ونتائج الصراع الداخلي	45
04	ملخص أنواع الصراع الإداري	46
05	يوضح المراحل الإيجابية للصراع	62
06	يوضح المراحل السلبية للصراع	64
07	نموذج رحيم Rahim في إدارة الصراع	67
08	يوضح مظاهر التتمر الوظيفي	91
09	العلاقة بين أحداث الصراع والردود العاطفية على التتمر	144
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السلك المهني	160
11	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	161
12	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	162
13	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	163
14	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	164
15	يوضح توزيع العينة حسب مؤهل الدراسة	165

مقدمة

يعتبر الصراع جزء لا يتجزأ من الحياة البشرية منذ القدم، فقد شهدت المجتمعات أشكالاً ومستويات مختلفة من الصراعات منها السياسية، والدينية، والاجتماعية، والثقافية...، فالصراعات بصورها الكامنة والظاهرة تطورت عبر تعاقب المراحل التاريخية وصولاً إلى الصراعات المختلفة التي تغزوها التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع إلى أن وصلت المنظمات والمؤسسات على مختلف أنواعها وأحجامها.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أساس المؤسسة وركيزتها، بل إنه يمثل المحور الرئيسي في تحقيق نجاحها والوصول إلى أهدافها المرجوة، فلكل فرد داخل هذا النسق أدواراً ومكانة لأنه بقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه فإنه ينعكس على فعالية المؤسسة، حيث تتكون هذه المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف، وعدم اتفاقهم في مواقف أخرى، وغالباً ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراع الإداري، ومنه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التنظيم وتصبح في بعض الأحيان واقعا لا مفر منه، مما يجعل من المؤسسة تصب جل اهتماماتها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم تحقيق أهدافها، لذلك فإن مسألة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسساتنا بهدف إخراجها من المشكلات المتراكمة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

وموضوع الصراع الإداري الذي حظي باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين، وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً كبيراً بشأن الصراع، فقد اعتبرته المدارس التقليدية أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات، وفي المقابل نظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة⁽¹⁾، كما أن هناك فريق آخر يرى أن الصراع ضروري وهو نتاج التفاعل الاجتماعي بين الأفراد⁽²⁾، حيث يعرف الصراع الإداري على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات، كما يعرف على أنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد المحدودة، ومع ازدياد أشكال الصراع الإداري بدت الحاجة ملحة إلى فهم صحيح لهذه الظاهرة وأسبابها، حيث كشفت إحدى الدراسات أن رجال الإدارة يقضون 20% من وقتهم في التعامل مع أشكال الصراع

(1) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص66.

(2) محمد أحمد الحراشة، نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2010، ص241.

المختلفة، وهذا من المؤشرات الدالة على أهمية البحث في موضوع الصراع الإداري، نظرا إلى أن معظم المواقف المؤدية إلى نشوب الصراع لا تعد بذلك القدر من البساطة الذي يتصوره البعض، وهناك عوامل تؤجج الصراع وتحوله من صراع مستتر إلى صراع علني يتسع مداه ويتصاعد ليصل إلى مرحلة اللاعودة وهي الصراع المدمر، والذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث سلوكيات سلبية وأكثرها خطورة التمر الوظيفي، والذي يؤدي دورا كبيرا في تحطيم الروح المعنوية للموظفين والمساهمة بشكل كبير في إلحاق الضرر بهم، وهذا الضرر من الممكن أن ينعكس على أداء الموظف وجعله ضررا نفسيا أو جسدياً أو مادياً لتعرضه لهذا السلوك الخطير.

ويعد التمر الوظيفي من المشكلات التي حظيت باهتمام عالمي نظرا لكونه أكثر أنواع العنف انتشارا وتزايدا في جميع المؤسسات بأنحاء العالم، وانعكاس آثاره السلبية على العاملين ونفسياتهم وأدائهم المناخ الوظيفي لذا كان من الضروري البحث في سوابق هذه الظاهرة وأسبابها.

ومن خلال كل هذا تبرز لنا أهمية موضوع دور الصراع الإداري في بروز التمر الوظيفي، ولبحث الموضوع وتحقيق أهدافه وكشف جوانبه، وقد تم هيكلة خطة العمل كما ما يلي:

✓ **خصص الفصل الأول** لموضوع الدراسة وذلك لتكوين الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، من خلال تحديد إشكالية الموضوع وجوانبه وكذا أهميته، أهدافه، مفاهيمه، ومختلف الدراسات السابقة المرتبطة به.

✓ **أما الفصل الثاني** فقد كان بمثابة تسطير نظري لمفهوم الصراع الإداري داخل المؤسسة لتكوين الخلفية المعرفية له، وذلك بجمع كل ما أمكن من معلومات نظرية حول مفهوم الصراع الإداري تشخيصه وتحديد مراحله ومصادره ورصد مستوياته وأنواعه، وتقديم نماذج إدارته، وأهميته، ونظريات متعددة مفسرة له، مع تقديم قراءة لواقع الصراع الإداري في المؤسسة الجزائرية.

✓ **أما في الفصل الثالث** فقدما من خلاله رؤية سوسيوتنظيمية حول التمر الوظيفي ب: الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة به، من خلال تطوره وأشكاله ومظاهره وأبرز مداخله النظرية وآثاره ومحددات انتشاره في المؤسسة وأساليب مواجهته وقراءة تحليلية لواقع التمر الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

✓ **وتضمن الفصل الرابع** ربط نظري بين كل بعد من الأشكال المتعلقة بالدراسة (الصراع الإداري)، والتمر الوظيفي بهدف إحداث تقارب نظري بين متغيرات الدراسة.

أما القسم الخاص بالجانب الميداني فقد تضمن فصلين، حيث احتوى:

✓ الفصل الخامس على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالتطرق مجالات الدراسة وأسلوبها

ومنهجها وأهم أدوات جمع المعطيات الميدانية التي تم اعتمادها.

✓ في حين خصص الفصل السادس لعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها والوصول إلى نتائج الدراسة

وأهم التوصيات المقترحة. لنصل في النهاية إلى الخاتمة التي تضمنتها الخلاصة النهائية للبحث.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة

ثانياً: مفاهيم ومصطلحات البحث

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة وصعوبات البحث

تمهيد:

البحث العلمي عبارة عن سلسلة من العمليات المترابطة والدقيقة حيث تصاغ بطريقة علمية منهجية وفنية، سعياً للبحث عن الحقيقة الموضوعية إن كنا لها جاهلين، وإثباتها إن كنا لها عارفين، وتنقسم الدراسات عموماً إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني، ولكل الجانبين أهمية بالغة وعالقة جامعة بينهما فلا يمكن فصل الأول عن الثاني، وينطلق القسم الأول بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، وتبيان للمشكلة البحثية التي تعد الانطلاقة الأولى لما يريد الباحث دراسته، والتي تصاغ في مجموعة أسئلة تجسد الهدف من الدراسة، وكإجابة للتساؤل الذي يطرحها الباحث على نفسه: ماذا أدرس وإلى أين سأصل؟

وعليه سنحاول في هذا الفصل تحديد وصياغة المشكلة البحثية في قالب إشكالية علمية قابلة للدراسة والاختبار، وتحديد الهدف من الدراسة وأهميتها، والدراسات السابقة التي تتلاقى وهذه الدراسة في بعض الجوانب، وكذا النظرية المقاربة لدراستنا، بهدف الانتقال بها من المجرد إلى الملموس (الميدان). والدراسة الراهنة تتناول موضوع الصراع الإداري ودوره في بروز التتمير الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية من خلال مجموعة من المتغيرات التي تمكنا من كشف الواقع الفعلي للصراع الإداري من خلال: صراع الدور، صراع السلطة، صراع العلاقات، وحدوث التتمير الوظيفي وهذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية وتساؤلات الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

الصراع عملية اجتماعية رئيسية لا يخلو منها أي مجتمع إنساني وهو ظاهرة شائكة وطبيعية تنشأ بين الأفراد أو المجموعات نتيجة تباين في الاهتمامات والأهداف والرؤى. إنه جزء لا يتجزأ من تجارب الإنسان والمجتمعات على مر العصور، وقد يظهر في مختلف المجالات والبيئات. لذا فالصراع نتيجة حتمية في المجتمع نتيجة التفاعل وسمة الاجتماع بين البشر، كما أشار إليه الفيلسوف العربي ابن خلدون في أعماله.

يمكن أن تنشأ الصراعات على مستوى شخصي بسيط مثل الصراعات العائلية أو بين أصدقاء، وتتسع دائرة الصراعات على مستوى جماعي إلى المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي تحدث الصراعات في المجتمعات بسبب تنافس المصالح والقيم والمبادئ وتوزيع الثروات والموارد. على الصعيد النفسي، يمكن أن تترتب عن الصراعات مشاعر الغضب والضغط النفسي والقلق، وقد تؤدي إلى التوتر وانعدام الثقة بين الأفراد. قد يكون للصراع تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية للفرد، بالإضافة إلى تأثيراته الاجتماعية على المجموعات والمجتمعات.

من جهة أخرى، يمكن أن يكون للصراع تأثيرات إيجابية، حيث يمكن أن يكون حافزاً للتغيير والابتكار وتحسين الظروف والأوضاع. يمكن أن يسهم الصراع في تعزيز التنافس الإيجابي والابتكار في المجتمعات والمؤسسات وهنا تبرز الحاجة إلى إدارته وتسييره وفق إستراتيجيات مختلفة ليكون تأثيره إيجابياً. في حين أن الفشل في إدارة الصراع يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية وإلى تصاعده إلى مراحل مدمرة تنتج سلوكيات سلبية. ويظل الصراع جزءاً حيوياً من الحياة الاجتماعية، ومن الأهمية بمكان فهم طبيعته وأسبابه وتأثيراته، وتطوير آليات فعالة للتعامل معه وإدارته بشكل بناء وإيجابي.

ويعد الصراع الإداري من الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة وزوايا متباينة، ولقد تشكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين وخاصة علم الاجتماع التنظيم والعمل الذين حاولوا إبراز دور الصراع الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة والذي قد يكون له تأثير سلبي ومدمر على الفرد والمؤسسة معا إذا غابت فعالية إدارة الصراعات داخل المؤسسات.

وبما أن المؤسسة ليست مجرد بناءات وآلات وتجهيزات، بل يدخل ضمن إطارها العنصر البشري الذي يعد قلبها النابض وحجر الزاوية الذي يقوم بمختلف المهام وفق المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة

داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها. كل هذا يؤدي إلى التفاعل بين كل الفاعلين وهذا التفاعل ينتج عنه أحيانا توافق وتناغم وأحيانا أخرى اختلاف ونزاع وتعارض وصراع من جهة أخرى قد تصل هذه الصراعات إلى أن يحاول أحد الأطراف القضاء على خصمه أو إضعافه مستعينا بمختلف الأساليب والوسائل سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة.

وتعد المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الاستشفائية بصفة خاصة تحمل في طياتها جملة من الاضطرابات المتنوعة التي تتعلق بمجال التسيير والإدارة وأكثرها وضوحا الصراع الإداري، نتيجة التفاعل الاجتماعي والاعتمادية المتبادلة بين مختلف الفئات العاملة ليحدث الصراع الإداري بينهم، ويعتبر هذا الأخير ظاهرة سوسيو تاريخية معقدة بصورة طبيعية فيه، إذ يتفاوت العاملون داخل المؤسسة الاستشفائية في قدراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم مستمر الوفاق بين أفراد المجموعة الواحدة، فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات والنزاعات.

وبذلك فالصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات حيث تعد من المشكلات الإدارية والرئيسية التي تواجه المدراء في أعمالهم اليومية وتتوقف كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة على عوامل المتغيرات من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية والعمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية للصراع وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه وبما يحقق أهداف المنظمة بفعالية⁽¹⁾.

ومنه فالصراع عملية اجتماعية رئيسية لا يخلو منها أي مجتمع إنساني وهي تختلف في طبيعتها ومضمونها باختلاف المنظمات التي توجد فيها لذا فالاتجاه الصحيح هو ليس تجنب الصراع بل كيفية إدارته والتحكم فيه لتحقيق مصالح وأهداف الإدارة.

وعلى اعتبار الصراع الإداري ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات فإن إهماله وعدم معرفة طبيعته وأسبابها وتأثيراته في سلوك الأفراد والمؤسسات والذي يثير في تصاعده ووصوله إلى مرحلة الصراع الإداري المدمر قد يتيح بروز سلوكيات صنفها الباحثون في درجة الوباء ومن بينها التمر الوظيفي⁽²⁾.

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 07.

(2) Ayok Hartel, **Workplace conflict bullying and counterproductive behaviors** The International, Journal of Organizational Analysis, Vol 11, N°4, 2003, p88.

ترتكز هذه الدراسة على أهمية فهم الصراع الإداري وتأثيره في بروز التنمر الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بالنظر إلى السياق الجزائري، وإلى ضرورة تطوير إستراتيجيات وسياسات فعالة لإدارة الصراع الإداري والتنمر الوظيفي وتحسين بيئة العمل⁽¹⁾.

ويعد التنمر الوظيفي بين العاملين سلوك عدواني واستفزازي من قِبَل زملائهم أو مشرفيهم. وهو من أهم القضايا التي تؤثر على البيئة العملية وصحة الموظفين النفسية والجسدية، والتنمر الوظيفي يمكن أن يظهر على شكل سلوك عدائي يشمل النقد السلبي غير المبرر، الانتقادات المتكررة، التجاهل المتعمد، تدليس المعلومات، الهجمات الشخصية، وحتى الشائعات الضارة. يتعرض الأفراد المستهدفون لمشاعر الإحباط والقلق ويشعرون بالعزلة والتهميش داخل المؤسسة.

وقد يعزى التنمر الوظيفي في بعض الأحيان إلى الصراع الإداري والتنافس المدمر بسبب صراع الدور وغموضه وقد يكون بين الموظفين على الموارد والفرص الوظيفية. يمكن أن يكون الصراع بين القادة والمشرفين داخل المؤسسة سبباً رئيسياً في حدوث التنمر الوظيفي، حيث يستخدم البعض القوة الإدارية بطرق سلبية للسيطرة على السلطة والنفوذ، ويحدث التنمر الوظيفي في مكان العمل غالبا ضمن القواعد والسياسات التنظيمية للمؤسسة وللمجتمع أي ليس بالضرورة أن تكون هذه الأعمال غير قانونية ومع ذلك تكون الأضرار كبيرة على الموظف والمؤسسة معا، حيث تظهر الإحصائيات معهد التنمر في مكان العمل أن هناك موظف من ستة موظفين يواجهون التنمر في عملهم.

والمؤسسة الصحية لم تسلم هي الأخرى من هذا الداء كونها الوعاء الحاوي لكل الثقافات والأفكار المتباينة والمتناقضة ومركز تفاعل للطبقات الاجتماعية المتفاوتة فهي بيئة ملائمة لانتشار هذه الظاهرة خاصة في ظل اختلاف المصالح والرغبات والأهداف، مما ينتج عن مثل هذه السلوكيات نتائج تؤثر سلبا على مردود الموظفين واستقرارهم الوظيفي وعلى روحهم المعنوية وعلى السير الحسن للأعمال الإدارية وخدمات الرعاية الصحية.

وانطلاقا مما سبق وتقاديا لهذه المعضلات جاءت هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين الصراع الإداري والتنمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية وذلك بمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- كيف يؤثر الصراع الإداري على بروز التنمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

⁽¹⁾ Keashly. L, Minkowitz. H, Nowell, B.L, **Conflict, Conflict Resolution and Workplace Bullying**, In S, Einarsen, H, Hoel, D, Zapf, & C, Cooper (Eds), **Bullying and harassment in the workplace developments in theory, Research and Practice**, 2020, pp331-361.

2- تساؤلات الدراسة:

ولمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع عملنا على تحليلها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وحدوث التتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع السلطة وزيادة حالات التتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

3- الفرضيات:

أ. الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع الإداري وبروز التتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

ب. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وحدوث التتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع السلطة وزيادة حالات التتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

ثانياً: مفاهيم ومصطلحات البحث:

هي تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها. ومن مفاهيم الدراسة نذكر التالي:

1- مفهوم الصراع الإداري:

أ. الصراع لغة:

الصراع لغة تعني "الخصومة"، وأما كلمة (Conflict) فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق، وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك والخصام⁽¹⁾. وحسب قاموس ريدرز فإن "الصراع" من الفعل صارع- صرعا ومصارعة- صرع وهو: تصادم، خلاف، نزاع، تضارب آراء⁽²⁾.

وحسب معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين فإن: "التنافس على المصادر النادرة يخلق حالة صراع بين الأفراد والجماعات، ويتولد عندهم العدوانية والكرهية للغير، فيتصارعون ويركزون كل اهتماماتهم نحو تحطيم بعضهم البعض"⁽³⁾.

فالصراع يعرف على أنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁽⁴⁾.

ب. الصراع اصطلاحاً:

عرفه العيمان (2004): "بأنه يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزيقيه"⁽⁵⁾.

عرفه جواد (2000): "بأنه يعتبر أحد أنماط التفاعل الإنساني، ويطلق عليه أيضاً النزاع أو الخلاف أو التعارض، وفيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أنه يجب اعتراض الطرف الآخر وإيقاف تقدمه باتجاه الهدف"⁽⁶⁾.

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2014، ص11.

(2) ثمار لامي، قاموس ريدرز (مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص51.

(3) حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003، ص30.

(4) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص259.

(5) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص363.

(6) جواد شوقي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان، 2000، ص112.

ويعرفه سوزان المهدي بأن الصراع الإداري " ما هو إلا تعبير عن خلافات ضغوط العمل، التنافس على الموارد المحددة، ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين ⁽¹⁾ .

من خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن " الصراع هو عبارة عن عملية نفسية اجتماعية تحدث نتيجة موقف متعارض بين اثنين أو آخر للحصول على منفعة وربما تضر هذه المنفعة بالجانب الآخر، كما وبالإضافة إلى كونه تناقض في المصالح والأفكار يؤدي النزاع إلى سيطرة شخص على آخر وربما تؤدي إلى المواجهة مما قد يؤدي إلى الانخراط في سلوكيات عدوانية" .

ج. الصراع الإداري:

عرفه محمد المدهون (2017) بأن الصراع عبارة " عن وجود مشكلة في الهيكل التنظيمي أو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، ويكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب كلاهما بالحصول على المركز أو الصلاحية والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ⁽²⁾ .

وعرفه محمد سيد حمزاوي بأنه " كفاح حول القيم من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ⁽³⁾ .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الصراع التنظيمي داخل المنظمة "ظاهرة سلوكية إنسانية يسعى فيها الإنسان المحافظة على مصالحه من خلال إلحاق الضرر أو التخلص من الأطراف الأخرى".

التعريف الإجرائي للصراع الإداري: يمكن تعريف الصراع الإداري من الناحية الإجرائية بأنه: "تعبير عن خلافات ضغوط العمل، التنافس على الموارد المحددة، ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين ومن أشكاله داخل المنظمة (صراع الدور، صراع السلطة، صراع العلاقات) والتي تؤدي إلى حدوث التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية".

(1) سوزان المهدي وآخرون، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 24، الجزء 4، 2000، ص 197.

(2) محمد المدهون، الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص 9.

(3) محمد سيد ازوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 113.

2- التنمر الوظيفي:

أ. التنمر لغة:

بالبحث في الترجمة الموجودة الآن في معظم قواميس اللغة العربية الحديثة لهذا المصطلح نجد أن كلمة تنمر أو استتساد هي الترجمة المناسبة لكلمة (Bullying)، وكلمة استتساد في اللغة عربية مأخوذة من كلمة "أسد" والأسد هو ذلك الحيوان المفترس ملك الغابة، وذلك لسيطرته على بقية الحيوانات والفتك بها، وكذلك كلمة "التنمر" مأخوذة من "نمر" وهو الآخر لا يقل عن ملك الغابة في شره وبطشه⁽¹⁾.

ب. التنمر اصطلاحاً:

يعد "أولويس" (Olweus) " هو أول من وضع مفهوم للتنمر، وأوضح بأنه شكل من أشكال العدوان يحدث عندما يتعرض فرد ما إلى سلوك سلبي يسبب لو ألم، وقد يستخدم أفعالاً مباشرة أو غير مباشرة على الآخرين، ويكون بالهجوم على الآخرين إما لفظي أو بدني، وذلك شبيه بما يحدث في السجون من فرض شخص أو أشخاص سيطرتهم على الآخرين⁽²⁾.

وانطلاقاً من هذا فإن التنمر هو تعرض الفرد إلى مجموعة من السلوكيات السلبية بصفة مستمرة ومتصاعدة، وذلك من طرف مصادر مختلفة مما يؤدي إلى عدة آثار تمس الفرد المستهدف.

يُعرّف التنمر في مكان العمل (Workplace Bullying) بأنه: " موقف يدرك فيه الموظف باستمرار وعلى فترة من الوقت أنه الطرف المتلقي لسوء المعاملة النفسية من رؤسائه وزملاء العمل "⁽³⁾.

بينما يجد صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد سوء المعاملة ويكون التنمر في مكان العمل حاضراً إذا شعر الفرد بسوء المعاملة من قبل رؤسائه أو زملائه، حيث تشعر الضحية أن لديها موارد محدودة أو تقتصر إلى اتخاذ موقف ضد السلوكيات السلبية التي تعرضت لها، وتعتبر هذه السلوكيات ذات آثار ضارة تتراكم عبر الزمن⁽⁴⁾.

(1) غنية عيب، ظاهرة التنمر في ضوء المقاربان النظرية المفسرة لها- قراءة تحليلية تكاملية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص 628.

(2) مجدي محمد الدسوقي، مقياس السلوك التنمري للأطفال والمراهقين، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 10.

(3) Mats Glambek, Morten Birkeland Nielsen, Johannes Gjerstad & Ståle Einarsen, **Gender differences in the relationship between workplace bullying and subjective back and neck pain: A two-wave study in a Norwegian probability sample**, Journal of Psychosomatic Research, N°106, 2018, pp73-75.

(4) Adrian Loerbroks, Matthias Weigl, Jian Li, Jürgen Glaser, Christiane Degen & Peter Angerer, **Workplace bullying and depressive symptoms: A prospective study among junior physicians in Germany**, Journal of Psychosomatic Research, N°78, 2015, pp168-172.

ج. التنمر الوظيفي:

هو سلوك مدمر ومتكرر من الأفعال اللفظية والنفسية والبدنية التي يقوم بها فرد أو جماعة ضد الآخرين⁽¹⁾.

التنمر الوظيفي يعرف بأنه العملية التي يخضع فيها الموظف إلى الأعمال السلبية المتكررة على الأقل مرة واحدة في الأسبوع خلال فترة زمنية من قبل الزملاء أو الرؤساء⁽²⁾.

أما عزيز النعيمي فيشير إلى التنمر الوظيفي: " بأنه صورة من صور الإساءة اللفظية والإيذاء موجه من قبل الموظف أو مجموعة من الموظفين نحو شخص أو مجموعة من الأشخاص، كما انه وسيلة للتخويف والتقليل من قيمة الفرد الموظف في مؤسسته كما يضم مجموعة من الأعمال السلبية المتكررة والمستمرة"⁽³⁾.

ويعرف التنمر الوظيفي: " بأنه سلوك عدواني متعمد باستمرار تجاه أحد الموظفين من قبل زملائهم أو مشرفيهم أو المدراء بنية الإساءة إليه وإهانته ووضعها في مواقف محرجة أو من خلال التقليل من أدائه في العمل من أجل اكتساب السلطة على الآخرين والحصول على المكاسب"⁽⁴⁾.

التنمر الوظيفي إجرائيا: مجموعة من الممارسات السلبية غير المرغوب فيها والمتكررة والمستمرة ضد العاملين في المؤسسة الصحية بمختلف رتبهم، والتي تعرضهم للإجهاد والقلق وتضر باحترام الذات وتهدد صحتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية وتؤثر على جودة الحياة الوظيفية للموظف. في المؤسسة الاستشفائية.

3- التنظيم:

يعد التنظيم أحد المحاور الأساسية الذي تدور حوله جميع العناصر الإدارية الأخرى، فهو المعني حصرا بتنسيق الجهود الجماعية وتوحيدها باتجاه واحد، بحيث تكون القدرات المتعددة والمتنوعة للتنظيم

(1) علي موسى الصباحيين ومحمد فرحان القضاة، سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه - أسبابه - علاجه)، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص09.

(2) Chirila Teodora, Constantin Ticu, **Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: A literature review**, Journal of Procedia- Social and Behavioral Sciences, N°84, 2013, 1175 –1179.

(3) صلاح عبد القادر النعيمي وشعيب أحمد عزيز، تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الرافدين، العدد111، المجلد73، 2018، ص232.

(4) عبد الوهاب مغار، التنمر الوظيفي - مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإسبانية، المجلد ب، العدد43، 2015، ص515.

الإداري كأنها موحدة في قدرة واحدة بما يضمن الاستخدام الأمثل لما متوفر في المؤسسة الإدارية من طاقات وإمكانات مادية وبشرية.

كم أنه عملية إدارية أساسية تقضي دراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها في أقل كلفة ممكنة وأقصر وقت معقول وأكبر إنتاجية، وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاطات المتنوعة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة أدائها بحيث عرفه أدوين ستين " عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها "(1).

أ. مفهوم التنظيم اصطلاحاً:

يعرف "روبنز" (Robbinz) التنظيم بأنه: كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف "(2).

مما سبق يمكن تحديد كلمة التنظيم بأنها تعني شيئين، وظيفة وشكلاً فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم، ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، أو العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد(3).

مفهوم التنظيم إجرائياً: بأنه تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل والموظفين من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة بالترتيب والترابط والتنسيق، هي سمات لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- مفهوم المؤسسة:

لقي هذا المفهوم عدة وجهات نظر وذلك حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها، أما من الناحية السوسولوجية فينظر للمؤسسة أنها نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس، تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، والتي تنتظم في هيكلية محددة لتحقيق أهداف محددة ومشتركة،

(1) فوزي حسين، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص65.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للطباعة، الأردن، 2000، ص38.

(3) عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1972، ص 41-42.

في وحدات وظيفية ذات خطوط محددة من السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مرادفة لمصطلحات: المنشأة، المنظمة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها⁽¹⁾.

وتعرف المؤسسة على أنها تنظيم شكلي وثقافي يتكون من مجموعة من الأفراد يشكلون نسقا من العلاقات الاجتماعية تحكمها قواعد وقوانين لأجل تحقيق أهدافها، وهي كل مترابط عبر ثلاثة انساق مستقلة: نظام الإنتاج، والبناء التنظيمي والنظام القانوني، وذلك في ترابط كبير مع بيئة المؤسسة.

تعريف المؤسسة إجرائيا: يقصد بها كل المنشآت والمنظمات التي أنشئت من طرف الدولة قصد إنتاج سلعة أو تقديم خدمة للآخرين باختلاف أنشطتها وتوجهاتها في إطار قانوني وقواعد تحكم علاقات أفرادها فيما بينهم وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

5- مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية (المستشفى):

يعتبر المستشفى العمود الفقري لأي نظام صحي، وذلك لقدرته على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية وهو ما تعجز عن تقديمه أي مؤسسة صحية أخرى، كالوحدات الصحية، الأقسام الاستعجالية وغيرها، فالمستشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج، ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة في الاستشفائية الأخرى كما يعتبر الواجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والاجتماعي⁽²⁾.

وقد قدمت عدة تعاريف للمستشفى منها أن المستشفى هو عبارة عن:

- مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية، والمدخلات المادية والمواد، تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتقين وإشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة، الصحية⁽³⁾.
- كذلك يعرف المستشفى بأنه: تنظيم يقوم بتعبئة المهارات والجهود لعدد كبير من الجماعات المهنية المحترفة وشبه المهنية المحترفة، والجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد من أجل الحصول

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص14.

(2) إلياس بومعراف، دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2020، ص02.

(3) صلاح محمود ذياب، درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، أيام 27-28 و29 سبتمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2023، ص83.

على خدمات ذات كفاءات عالية إلى المرضى⁽¹⁾.

- وترى الجمعية الاستشفائية الأمريكية (American Hospital Association) المستشفى بأنه: مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات الأطباء والتمريض، وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين.
- كما تم تعريف المستشفى بأنه: هو مجموعة من الإمكانيات البشرية والمالية والفنية، التي تسمح بتقديم خدمات صحية وطبية تشخيصية وعلاجية وجراحية، كما تعمل على، تدريب القوى العاملة الصحية والقيام بالبحوث والدراسات الطبية⁽²⁾.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، معوقات البناء التنظيمي للمستشفى: دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص12

(2) الحاج عرابة، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009، ص235.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة:

1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي:

- إبراز دور أشكال الصراع الإداري في بروز التتمر الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يحتم ضرورة التحليل والتفسير لظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في الحقل السوسيو تنظيمي.
- الميل الشخصي لهذه الدراسة، ومحاولة منا إعطاء طابع سوسيولوجي لهذا النوع من المواضيع الذي لقي اهتماما من قبل الدارسين في ميدان الإدارة والتنظيم والسلوك كل من زاويته وفق أبعاد ومؤشرات تكشف الشواهد الأمبريقية والتي تفتح المجال لحقائق جديدة.
- الندرة والنقص الملاحظ في الدراسات من قبل الباحثين بمختلف التخصصات في حدود علم الباحث التي تناولت الصراع الإداري والتتمر الوظيفي جنبا إلى جنب رغم تفشي هذه الظواهر في المؤسسات والتي تنعكس آثارها سلبا على أداء المؤسسة الصحية الجزائرية.
- التعرف على أساليب إدارة الصراع الإداري الذي يعد من المواضيع البارزة في الوقت الراهن.
- الوقوف على معوقات المورد البشري وأدائه بفعالية باعتباره الركيزة الأساسية في أي مؤسسة والذي لا يمكن نجاحه في بيئة عمل سلبية غير آمنة وفي وسط مناخ تنظيمي غير لائق.

2- أهمية الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بأحد أبرز نواتج التفاعل التنظيمي داخل المؤسسات وخاصة المؤسسة الصحية وهي ظاهرة الصراع الإداري والتي قد تؤدي إلى نواتج أكثر خطورة وتدميرا إذا لم يتم إدارتها بفعالية أو إيجاد أساليب للحد منها والتقليل منها قبل أن تفرز ما هو أخطر وهي سلوكيات التتمر الوظيفي التي تعد من الأمراض الإدارية التي تهدد صحة وسلامة العاملين في المؤسسة الصحية خاصة في ظل الدور البارز الذي تقوم به هذه الأخيرة في المجتمع لأنها تتعلق بتقديم الرعاية والخدمة الصحية للآخرين.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية قصوى من خلال إبراز دور أبعاد الصراع الإداري في التتمر الوظيفي في المؤسسة الصحية والتي يكون لها تأثير في سلوك العاملين على المستويات الإدارية والطبية المختلفة.

أما الأهمية العملية فتتمثل في إمكانية استفادة القيادات الإدارية والإطارات وذوي السياسات وصناع القرار من النتائج التي تصل إليها الدراسة في فهم التتمر الوظيفي وأشكاله المدمرة وطرق مواجهته

والتقليل من حدته خاصة انه أصبح واقع معاش في مختلف المؤسسات وينخر جسد المؤسسة في ظل صمت تنظيمي واضح.

3- أهداف الدراسة:

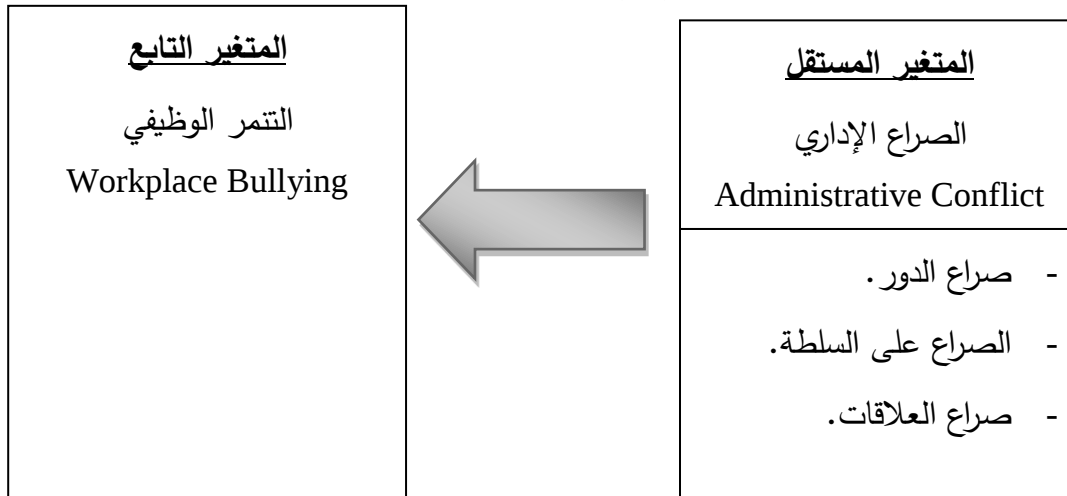
تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز ووصف والكشف عن الدور الذي تلعبه أبعاد الصراع الإداري في حدوث التنمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية بن سرور ولاية المسيلة ولا يتحقق ذلك إلا بالتحقق والكشف عن:

- ✓ مدى مساهمة صراع الدور في التنمر الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.
- ✓ دور صراع السلطة في تعزيز حدوث التنمر الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.
- ✓ دور صراع العلاقات في بروز التنمر الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

4- نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات البحث والعلاقة بينهم:

الشكل (01): نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

5- متغيرات البحث:

توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج البحث وذلك على النحو التالي: متغيرات البحث التي تقوم الدراسة الحالية على متغيرين وهما:

أ. **المتغير المستقل:** يتمثل في الصراع الإداري بأبعاده الثلاثة وهي: (صراع الدور، وصراع السلطة، وصراعات العلاقات).

ب. **المتغير التابع:** يتمثل في التنمر الوظيفي.

رابعاً: الدراسات السابقة وصعوبات البحث:

1- دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة:

1-1- الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير التابع - التمر الوظيفي:

1. دراسة (Dawood, 2008):

- عنوان الدراسة: workplace bullying in the voluntary sector an application of routino activity theory. التمر الوظيفي في مكان العمل في القطاع التطوعي: تطبيق نموذج نظرية النشاط الروتيني
- نطاق الدراسة: مدينة ليستر - بريطانيا.
- عينة الدراسة: 70 من المنظمات التطوعية.
- حجم العينة: 250.
- هدف الدراسة: استكشاف مدى انتشار التمر في مكان العمل في القطاع التطوعي عن طريق وسائل موضوعية وذاتية.
- اكتشاف السلوكيات السلبية الأكثر شيوعاً في المنظمات الطوعية.
- المقارنة بين الأشكال المعلنة والسرية للعدوان من ذوي الخبرة لضحايا التمر في المنظمات الطوعية.
- استنتاجات الدراسة: أول دراسة استكشافية ومعمقة للتمر الوظيفي في مكان العمل في المنظمات التطوعية، وقد وفرت رؤى جديدة بشأن طبيعة السلوك التمر.
- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: تناولت هذه الدراسة المنظمات التطوعية، بينما تناولت دراستنا المؤسسات الصحية.
- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: استخدام التمر في مكان العمل كمتغير في كلتا الدراستين.
- الاستفادة من الدراسة: اعتمادها لدى الباحث كدراسة سابقة.

2. دراسة (Salim, 2008):

- عنوان الدراسة: the prevention of workplace bullying as question of human resource management measures adopted and underlying organizational factors. مكان العمل بوصفه قضية في إدارة الموارد البشرية: التدابير المعتمدة للعوامل التنظيمية الأساسية
- نطاق الدراسة: البلديات - فنلندا.

- عينة الدراسة: بلديات القطاع العام.
- حجم العينة: 400.
- هدف الدراسة: هو تحليل الوسائل المعتمدة لمواجهة التنمر لمواجهة التنمر الوظيفي من منظور إدارة الموارد البشرية، وما الوسائل التي يتم تبنيها لمنع التنمر، وما هي العوامل التي تؤثر على مدى اكتشاف هذه التدابير.
- استنتاجات الدراسة: تقديم رؤى جديدة في الوسائل التنظيمية ضد التنمر الوظيفي في المنظمات التي بدأت تبذل جهودا نشطة لمنع التنمر في مكان العمل في حين انه يبدو أن دور الموارد البشرية كان محدودا.
- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: دراسة ذات متغير واحد فضلا على استخدامها لجميع البلديات في فلندا كميدان للدراسة عكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على المؤسسة الاستشفائية بن سرور ولاية المسيلة كميدان للدراسة.
- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: كلتا الدراستين اعتمدت على المنظمات الخدمية في الجانب التطبيقي.
- الإفادة من الدراسة: دعم الباحث بالجانب النظري وفيما يحتاجه من معلومات مهمة للدراسة فضلا لاستخدامها كدراسة سابقة.
- 3. دراسة (TunikManaging workplace bullying, 2013): إدارة التنمر في مكان العمل.
- نطاق الدراسة: مدينة لاغوس - نيجيريا.
- عينة الدراسة: مؤسسات تعليمية وصحية واتصالات في مدينة لاغوس.
- حجم العينة: 280.
- هدف الدراسة: تحديد طبيعة وخصائص ومصادر أنواع التكتيكات وعواقب التنمر في مكان العمل، كما تدرس كيفية التعامل مع التنمر الوظيفي.
- استنتاجات الدراسة: تم العثور على علاقة كبيرة بين ثقافة المنظمة المتطورة ومستوى التنمر الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الذات والتنمر الوظيفي.
- ضحايا التنمر في المنظمات غالبا ما يظهرون مستويات أقل من احترام الذات.
- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: استخدام متغير واحد في الدراسة.

- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: اعتمدت كلتا الدراستين على متغير التتمر الوظيفي.
- الاستفادة من الدراسة: قدمت وصفا دقيقا للسلوك التتمر في مكان العمل وحددت أهم الآثار الناجمة عنه.

4. دراسة (Duru et al, 2017):

- عنوان الدراسة: The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms. تأثير التتمر في مكان العمل على الأعراض النفسية.
- نطاق الدراسة: جامعة وسط تركيا.
- عينة الدراسة: كلية الطب.
- حجم العينة: 400.
- هدف الدراسة: تحديد مدى تصورات التتمر في مكان العمل بين موظفي كلية الطب، وتقييم المتغيرات التي تعد مرتبطة به، وتحديد تأثير تصورات التتمر في مكان العمل على الأعراض النفسية.
- استنتاجات الدراسة: أعلى درجات إدراك التتمر في مكان العمل من كبار السن لأن الشباب يكونون حديثي المواجهة مع الحياة العملية والتحديات المرتبطة بها ومن ثم يكونون معدومي الخبرة في الحياة التجارية وكانوا أقل تسامحا مع الأحداث السلبية.
- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: كلتا الدراستين استخدمتا البرنامج الإحصائي spss.
- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: لم يتم الجمع بين متغيري الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسة: دعم الباحث بالجانب النظري وفيما يحتاجه من معلومات مهمة لدراسته فضلا عن استخدامها كدراسة سابقة.

1-2- الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة:

1. دراسة (الفتلاوي وآخرون، 2016):

- عنوان الدراسة: العلاقة بين سلوك التتمر في مكان العمل والاحترق النفسي.
- نطاق الدراسة: جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
- عينة الدراسة: أساتذة الكلية.
- حجم العينة: 70.

- **هدف الدراسة:** بيان مستوى شعور التدريسيين بالاحتراق النفسي، وتحديد نوع ومستوى ممارسات سلوك الاستقواء في الكلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك التتمر والاحتراق النفسي.
- **استنتاجات الدراسة:** اثبتت الدراسة وجود سلوك التتمر في مكان العمل وبشكل منخفض.
 - لاسيما فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية مع وجود مستوى من الاحتراق النفسي لدى تدريسيين الكلية.
 - أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: الاختلاف في بيئة وعينة الدراسة.
 - أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع المعلومات.
- **الإفادة من الدراسة:** دعم الباحث بالجانب النظري فيما يحتاجه من معلومات مهمة لدراسته فضلا عن استخدامها كدراسة سابقة.
- 2. **دراسة (هدى سليمان محمود إبراهيم العزوي، 2020).**
 - **عنوان الدراسة:** أثر التتمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية.
 - **نطاق الدراسة:** وزارة الهجرة.
 - **عينة الدراسة:** موظفو الوزارة.
 - **حجم العينة:** 200
 - **هدف الدراسة:**
 - التعرف على واقع التتمر الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الحكومية.
 - دراسة العلاقة بين التتمر الوظيفي وكفاءة أداء العنصر البشري.
 - **استنتاجات الدراسة:**
 - وجود تأثير للتتمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري.
 - وجود تأثير لكفاءة العنصر البشري على المؤسسات الاقتصادية.
 - وجود تأثير للتتمر الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية.
 - **أبرز توصيات الدراسة:** ضرورة العمل على إدراك الإدارات العليا بخطورة التتمر الوظيفي على أداء العاملين وتطبيق سياسة عدم التهاون مع ظاهرة التتمر الوظيفي والتحرك السريع لمحاربتها.
 - **أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:** الاختلاف في بيئة وعينة الدراسة.

- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: تعد هذه الدراسة من الدراسات التي قاربت وجانبت موضوع دراستنا بحكم تطرقها لمتغيرات الدراسة واعتمادها المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة لجمع البيانات واستخدامها للبرامج الإحصائية spss ذاتها.

3. دراسة (بيداء ستار لفترة، مها صباح إبراهيم، 2020):

- عنوان الدراسة: أشكال الاستقواء الوظيفي ودورها في مستويات الصراع من وجهة نظر عينة من العاملين في جامعة بغداد.
- نطاق الدراسة: جامعة بغداد.
- عينة الدراسة: العاملين في جامعة بغداد.
- حجم الدراسة: 106 موظف.
- هدف الدراسة: تحديد علاقة التأثير لأشكال الاستقواء الوظيفي في مستويات الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في جامعة بغداد.
- استنتاجات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية طردية بين أشكال الاستقواء الوظيفي ومستويات الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي لأشكال الاستقواء الوظيفي في مستويات الصراع التنظيمي.
- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: جانبت هذه الدراسة دراستنا إلا أنها اختلفت معها في ميدان الدراسة الميدانية والتي كانت في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في العراق، بينما دراستنا كانت في المؤسسة الاستشفائية في الجزائر.
- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: كلا الدراستين اعتمدت على المتغيرين الصراع الإداري والتتمر الوظيفي جنباً إلى جنب في نفس الدراسة.
- الإفادة من الدراسة: اعتمادها كدراسة سابقة فضلاً على تزويدنا بمعلومات قيمة حول موضوع الدراسة.

1-3- التعليق على الدراسات السابقة:

- إن الغرض من عرض الدراسات السابقة التي تناولت أو جانبت موضوع الدراسة ضروري لاسيما الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، وذلك لتحديد المسعى البحثي المشترك وهو معرفة أو التعرف على تأثير الصراع الإداري على التتمر الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

- وقد ساعدت الدراسات السابقة في توضيح الرؤى والمسعى والأسلوب المنهجي الواجب إتباعه حيث اعتمدنا على نفس المنهج، كما ساعدتنا الدراسات السابقة في توجيهنا لاختيار مجتمع البحث.

الجدول (01): يبين جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

رقم الدراسة	موقع دراستنا من الدراسة السابقة	جوانب الاستفادة
دراسة رقم 01 دراسة أجنبية. Dawood, 2008	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني وهو التمر الوظيفي	استقننا من هذه الدراسة من خلال معرفة الجوانب المختلفة للتمر وكذا معرفة الفرق في ذلك بين كل من مستويات التمر وأبعاده في المؤسسات العمومية والخاصة، واستخدام الدراسة كمرجع.
دراسة رقم 2 دراسة أجنبية Salim, 2008	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني: التمر الوظيفي	استقننا من هذه الدراسة في الاطلاع على أساليب منع التمر في مكان العمل بوصفه قضية في إدارة الموارد البشرية: التدابير المعتمدة للعوامل التنظيمية الأساسية. ودعم الباحث بالجانب النظري وفيما يحتاجه من معلومات مهمة للدراسة فضلا على استخدامها كدراسة سابقة.
دراسة رقم 3 دراسة أجنبية Tunik, 2013	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني: التمر الوظيفي	استقننا من هذه الدراسة في إدارة التمر في مكان العمل
دراسة رقم 4 دراسة أجنبية Duru et al, 2017	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني: التمر الوظيفي	قدمت لنا وصفا دقيقا للسلوك التمر في مكان العمل وحددت أهم الآثار الناجمة عنه.
دراسة الفتلاوي وآخرون، 2016	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني: التمر الوظيفي	استقننا من هذه الدراسة في دعم الباحث بالجانب النظري فيما يحتاجه من معلومات مهمة لدراسته فضلا عن استخدامها كدراسة سابقة

استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على واقع التتمر الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الحكومية.	تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني: التتمر الوظيفي	هدى سليمان محمود إبراهيم العزوي، 2020
استفدنا من هذه الدراسة في أنها جانبت هذه دراستنا إلا أنها اختلفت معها في ميدان الدراسة الميدانية والتي كانت في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في العراق، بينما دراستنا كانت في المؤسسة الاستشفائية في الجزائر.	تشارك مع دراستنا في اعتماد المتغير المستقل والتابع: الصراع الإداري والتتمر الوظيفي.	بيداء ستار لفتة، مها صباح إبراهيم، 2020

المصدر: من إعداد الباحث.

2- صعوبات البحث:

- لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع لبيانات الدراسة الميدانية.
- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت المتغير المستقل- الصراع الإداري- والمتغير التابع- التتمر الوظيفي- جنبا إلى جنب في دراسة واحدة خاصة الدراسات العربية، مما دفعنا إلى البحث في الدراسات الأجنبية التي أفرزت العديد من العراقيل.
- إن دراسة موضوع يتناول بالتحليل والتفسير متغيرات الصراع الإداري والتتمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية يتميز بصعوبة تطبيق البحث الميداني، نظرا لعدد العراقيل أبرزها يتعلق ب: القائمين على هاته المؤسسات الذين يرفضون ويتخوفون من مثل هذه الدراسات والأبحاث الاجتماعية النقدية بحكم واقع العقلانية التي تسير وفقها المؤسسة، وقد برهنت دراسات سابقة ضمن هذا الموضوع في مؤسسات عمومية على مثل هذه القيود. وقد خيل للباحث أن دراسته لمثل هكذا موضوع تكتسي تسهيلات إدارية وميدانية لإجراء البحث مثل دخول المؤسسة وتطبيق أداة الدراسة إلا أن العقلانية المتعاهدة بين المسيرين يتميز بالتفاهم بعدم التعاون والرضا مع الدراسات الأكاديمية التي تحاول في نظرهم كشف الستار عن إيجابيات وسلبيات التفاعل بين العاملين في المؤسسة هو السمة البارزة في كثير من المؤسسات العمومية خاصة الخدماتية منها.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض المشكلة البحثية وتحديد جوانبها، وكذا معالجة مختلف الخطوات الرئيسية اللازمة للإطار العام للموضوع، وهذا بهدف التحديد الجيد لغايات البحث وأهميته، بقصد الإلمام بالمشكلة وصياغتها في شكل أسئلة تستحق التقصي والبحث وقابلة للاختبار واقعياً، من خلال محاولة الإجابة على الفرضيات التخمينية التي حددها الباحث، والاستعانة بالدراسات السابقة وعرضها مع تبيان جوانب الاستفادة منها، ثم الانتقال إلى ممارسة الاقتراب النظري بين النظرية المقاربة لموضوع البحث وواقع وميدان الدراسة وهي ضمنية تسري في جسد البحث من بدايته إلى نهايته.

الفصل الثاني:

الخلفية المعرفية للصراع الإداري

أولاً: الصراع الإداري تشخيصه وأسبابه

ثانياً: الصراع الإداري: مراحله ومصادره

ثالثاً: الصراع الإداري خصائصه ووظائفه

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه

خامساً: الصراع في الفكر الإداري

سادساً: قراءة تحليلية في الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع

سابعاً: قراءة سوسيولوجية لواقع الصراع في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

حظي موضوع الصراع الإداري باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناول من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع الإداري ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب الحياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة. وعليه يتطلب تبني استراتيجيات مختلفة في إدارته حتى لا يصل إلى مرحلة الصراع الإداري المدمر الذي يؤدي إلى حدوث العديد من السلوكيات السلبية التي تهدد كيان الفرد والمؤسسة على حد سواء.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية للصراع الإداري عن طريق تشخيصه، وتحديد خصائصه ووظائفه وأثاره، وعرض للنظريات التي تناولته، وكذا استراتيجيات إدارته كونه عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من الخبرة والمزيد من الجرأة.

أولاً: الصراع الإداري تشخيصه وأسبابه:

1- تشخيص الصراع الإداري:

حظي موضوع الصراع الإداري باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناول من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات وفي أثاره السلبية، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية للصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب الحياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة.

ويعد تشخيص الصراع الإداري من المهام الأساسية لإدارة المؤسسة وهذا من أجل الاختيار الأنسب لأساليب إدارته، ومعلوم أن الصراعات الإدارية تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتساع والانتشار وذلك مع مرور الزمن وتصل إلى درجة يكون من الصعب معالجتها وهي مرحلة الصراع المدمر حيث يسعى كل طرف إلى تدمير الآخر بأية وسيلة ممكنة إذا لم تدرك من البداية لذلك يلعب التشخيص السريع أهمية بالغة في المؤسسات لما له من فوائد عديدة منها:⁽¹⁾

- تحديد نطاق المشكلة في بدايتها وفي مراحلها الأولى ومعرفة الأطراف المتنازعة وأسباب هذا الصراع.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت فقد أشارت العديد من الدراسات إلى الآثار السلبية على الفرد والمؤسسة.
- قد يتسبب اتساع نطاق الصراع إلى خلق مشاكل وخلافات أخرى وانعكاسات سلبية أكثر خطورة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الرئيسية والصحيحة.

إن فكرة الصراع ليست بعيدة عن فكرة الحياة، فالحياة لا تعرف السكون ولا الركود إنما هي متجددة ومتغيرة باستمرار، وإن مما لا شك فيه أن عملية التجديد والتغير هذه قد تنطوي على الصراع أحيانا، وإن الخلافات أو النزاعات أو عدم التوافق قد يعتبر من دوافع التجديد والتغير عند مختلف

⁽¹⁾ أمل محمود علي العبيدي، نقلا عن: أفاضل رحيم، إستراتيجية إدارة الصراع قفي المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، العدد 10، 1986، ص 99.

الكيانات الاجتماعية. إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها إلى إيجاد مظاهر مختلفة كالتعاون والتنافس والصراع وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل هذه الكيانات يعتبر أحد أهم قوى التغير الذي يتحفز من خلال الصراع. إن وجود الصراعات داخل المنظمات ظاهرة طبيعية لا يجب أن يؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها، ولذلك يرى تابيا (Tapia, 1985) أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي، فكلما أنه لا يوجد فرداً أو جماعة دون صراع فكذا لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات وصراعات، ويضيف تابيا أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود⁽¹⁾.

يعتبر الصراع الإداري في منظمات الأعمال ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي. وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة، ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتناحر كالمنافسة نزاع والصراع ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق، ولما كان العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية لمنظمات الأعمال فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأي مجتمع أنساني تتميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال التضامن أو التعاون كما توجد في الوقت نفسه قوى تعمل على عملية الانفصال بعضهم عن بعض بنوع من الخلطة والنزاع والصراع والمنافسة، وهذان التصرفان من العمليات الأساسية في حياة أي مجتمع بشري.

كثيراً ما ينشأ الصراع داخل المؤسسات نتيجة لمتطلبات وممارسات مختلفة تتعلق بتوزيع الميزانية والمصادر والأداء والمواعيد النهائية، ويمكن أن تكون بين مستويات الإدارة أو بين الوظائف التشغيلية وأقسام الخدمات التي تدعمها ويمكن أن تحدث المشكلات عندما تكون هناك تغيرات في السوق والتكنولوجيا والإجراءات والسياسات والأشخاص كما أن القواعد والتوقعات المختلفة يمكن أيضاً أن تخلق الصراع.

وإذا لم يكن هذا كافياً فهناك أيضاً الصراعات الشخصية التي تنشأ لمجرد أن الأشخاص لا يحبون بعضهم البعض ويجدون صعوبة في التوافق والانسجام معاً.

(1) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص134.

وأشار "مورفت" (Morphet) إلى أن الصراع يكون بناء عندما يخلق نموا وتطورا في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ويسعى لحلول أفضل في تلبية حاجات الجماعة، وأن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات الكيفية للمنظمة، وذكر "ديفدلج" (Difdladj) أن حدة الصراع تزداد في المنظمات خلال العقد الماضي، فالصراع مثل القوة من المواضع ذات التأثير المضاد حيث يشتمل على آثار بناء وأخرى هدامة. فالتأثير البناء يركز على تحسين الإنتاج حيث يؤدي الصراع إلى ابتكار وإبداع طرق حديثة تحقق الأهداف، أما الآثار الهدامة للصراع فتتركز في إعاقة العمل⁽¹⁾.

مما سبق نستنتج حقيقة الصراع وهي أن الصراع يحدث في كل وقت وفي كل مكان، فحيثما وجد الناس وجد الصراع بمعنى إذا كان الفرد يمتلك السلطة والنفوذ يصبح قهر وإكراه الآخرين مسألة سهلة ولكنها لا تحقق النجاح على المدى البعيد، وأن كل فرد يجد بعض الأفراد أكثر جاذبية من الآخرين ويستمتع بصحبته، ولكن قد يكون هناك أيضا اختلافات في الثقافة والمكانة والنفوذ والطموح وغيرها من الأشياء الأخرى التي تؤدي إلى مستويات مختلفة للتقاهم أو الاختلاف بين الأفراد بمعنى آخر أن طبيعة العلاقات بين الأفراد من حيث تقبل كل منهم الآخر تفرض ذلك التقاهم والتوافق أو الاختلاف والنزاع وهذا يشير إلى سوء السلوك وعادة ما ينتهي الصراع بين العامل ورب العمل بنهاية حادة ومفاجئة قد تصل إلى فصله من العمل في أول مرة يحدث فيها الصراع.

2- أسباب الصراع الإداري:

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم وبسبب اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم وكذلك بوسائل الإنتاج والثروة والقوة وبحكم أدوارهم المتباينة ومكانتهم فضلا عن الاختلاف في الملبس والمظهر والأذواق الترفيهية وعدم التكامل هنا تخلق عدم ثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة ولذلك يمكن حصر أسباب الصراع في أسباب تنظيمية إدارية وأخرى شخصية.

2-1- الأسباب الداخلية:

يفرض 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 ومن المؤكد أن هناك العديد من الأسباب للصراع يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين:

(1) أمل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، ص 100.

• الأسباب التنظيمية:

- محدودية الموارد مثل المكافآت أو التجهيزات: مكتب- جهاز تكيف سيارة... الخ أو فرص للتدريب هذا ما يسمح ب بروز الصراع.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يتيح الفرصة للأفراد من أجل التعبير عن النزاعات وتوفر ظهور الخلافات.
- غموض الاختصاصات الوظيفية التي لا يمكن إدارتها من طرف المسؤولين.
- تشويه الاتصالات في المنظمة من المصادر المسببة الشائعة للصراع.
- ظروف العمل: نظافة- الضجيج- التوقيت.
- التعب: كثرة العمل لتحقيق الإنتاج المطلوب يؤدي إلى التعب والملل.
- زيادة مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية صلاحيته.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: عندما لا تتوافق سلطات وحدة معينة مع مسؤولياتها من المحتمل أن ينشأ الصراع.

• الأسباب الشخصية للصراع الإداري:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقهم الأمر الذي يؤدي إلى المشاحنات وتعارض وتصادم وجهات النظر
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح: فما يستهدفه الطرف "أ" من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطرا للطرف "ب" والذي يرى خسارته في نجاح "أ" في شغل الدرجة الأعلى.
- الأنانية: حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها.
- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة: وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل عليه تحقيق مصالحه الشخصية الذاتية.
- المنافسة غير الشريفة: التي تقتزن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث أو نشر الشائعات ضد المنافس الآخر
- ضغوط الوقت والعمل: وما تسببه من توتر وعصبية تتمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع ومساعدة على تأجيجه.

- تعارض المطالب: مثل مطالب العمل والأسرة من حيث لوقت والتفكير.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس⁽¹⁾.
- التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين.
- من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة تنشب الخلافات والصراعات.
- السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات⁽²⁾.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: إن أي تنظيم عبارة عن تجمع للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن الخلفيات الثقافية والاجتماعية متنوعة وهذا أمر طبيعي بحكم تفاوت متطلبات كل وظيفة وهو حق لا للجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على المؤسسة بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب المتنوعة والخلفيات المختلفة والتي قد تؤدي إلى بروز بعض الصراعات داخل المؤسسة.
- عدم الرضا عن العمل: وذلك للأسباب مختلفة مما ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل⁽³⁾.
- مشكلات الاتصال الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء فهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال الإدارية وقنواته، الاتصال الجيد يساعد على تقليل من لمخاطر وتجنب المؤسسات الإدارية ما يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الإداري:- الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال- وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الإشكال الآتية: الانطواء- حبس المعلومات- المبالغة في تخطي خطوط الاتصال⁽⁴⁾.

2-2- أسباب خارجية:

الواجبات الأسرية ومتطلبات العلاقات القربانية الاجتماعية دون إغفال الثقافة وما تفرضه من ضبط للسلوك الفردي.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص ص434-435.

(2) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص321.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص249-251.

(4) حامد علي أبو عجوة، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص54، 55.

ويمكن تلخيص ذلك في كل ما يتعلق بالخصائص النفسية والشخصية للفرد وخبراته وطموحاته إلى جانب البيئة الاجتماعية والمحيطية بالأفراد التي يتفاعلون معها يوميا، وتؤثر فيهم بسبب الخصائص التي تتميز بها والتي تجعلهم إما راضيين أو غير راضيين عن هذه العلاقة، ومن هنا تتحول عوامل الضغوط التي يمكن أن يتحول البعض منها إلى عوامل صراع ينعكس على العلاقات التنظيمية وعلى فعالية أداء العاملين على سلوكهم التنظيمي بصفة عامة⁽¹⁾.

الجدول (02): أسباب الصراع داخل التنظيم

المتطلبات التنظيمية	الأسباب الشخصية	أسباب خارجية
- متطلبات الدور	- تباين شخصيات الأفراد.	- الواجبات الأسرية.
- متطلبات المهام.	- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح.	- متطلبات العلاقات القربية
- العلاقات الداخلية.	- الأنانية.	الاجتماعية.
- الرسمية والغير رسمية.	- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة.	- البيئة الاجتماعية
- الاتصال.	- المنافسة غير الشريفة.	المحيطة بالأفراد.
- تحقيق أهداف التنظيم.	- السمات الشخصية.	- الثقافة وما تفرضه من
- الفعالية.	- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية	ضبط السلوك الفردي.
	والتعليمية بين العاملين.	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

(1) أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص434.

ثانيا: الصراع الإداري: مراحل ومصادره:

1- مراحل الصراع الإداري:

- يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية) تمر عبر سلسلة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار وقد أشار "بولدنق" إلى خمس مراحل هي:
- **مرحلة الصراع الضمني (الكامن):** ويتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي غالبا ما يتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.
 - **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يتم إدراك وملاحظة الصراع بين الأفراد والجماعات وتلعب المعلومات المناسبة عبر قنوات الاتصال دورا مهما في تغذية صور ومدركات الصراع.
 - **مرحلة الشعور بالصراع:** وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.
 - **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد أو الجماعة في هذه لمرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتطور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه وبسبل مختلفة: مثل العدوان... وقد يأخذ الصراع صور اللامبالاة.
 - **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** وتتمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع الإداري والتنظيمي العلني بين الأفراد ويحصل هنا أحد الأمرين:
- إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يكون أساسيا، ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والأضرار بها وبأهدافها.
- وهو الأكثر احتمالا حيث يجب اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أما إذا قامت الإدارة بحلول إصلاحية غير شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجددا لمراحله الأولى⁽¹⁾.

(1) حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2020، ص 300، 301.

ويمكن تصور تدرج الصراع وتطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة في سوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستكشافية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولاً إلى المحاولة الواضحة إلى تحطيم الطرف الآخر⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يتبين أن للصراع طبيعة ديناميكية غير مستقرة نتيجة التفاعل المستمر بين الفاعلين في المؤسسة فالصراع وفق هذه الديناميكية يتم بصورة معقدة لتداخل عناصر البيئة التنظيمية لهذا من الصعب تحديد المراحل التي يمر بها الصراع وكذلك مدته، وفقاً للمدخل النظمي فإن عملية الصراع يمكن توضيحها بأن لها مدخلات متمثلة في الشروط والظروف الشخصية والتنظيمية المهيأة لنشوء الصراع بين الفاعلين في المؤسسة فإن هؤلاء ووفقاً لميكانيزمات وإستراتيجيات يختارونها ضد الأطراف الأخرى يسعون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم ومخرجات عملية الصراع تتمثل في بلورة الصراع هذا الأخير يتطور وفق سلم تدرجي من البسيط إلى المعقد أو العكس لذا يجب إدارته⁽²⁾.

2- مصادر الصراع الإداري:

توجد الكثير من المصادر التي تؤدي إلى حدوث الصراعات الإدارية والتنظيمية في مكان العمل (داخل المؤسسة) يمكن حصرها بشيء من التفصيل فيما يلي:

2-1- المصادر التنظيمية والإدارية للصراع:

يمكن إيجاز أهم المصادر المؤدية إلى حدوث الصراعات الإدارية في مختلف المؤسسات فيما يلي:

- **محدودية الموارد وندرتها:** تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة والتي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها، ولأجل ذلك يحصل الصراع بينها بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المتاحة.
- **صراع السلطة:** من أبرز المظاهر التي تشهدها الكثير من المؤسسات هو مغالاة مديروها بتمركز السلطة وعدم تحويلها إلى الآخرين، وبالتالي فإن تمركز السلطة يؤدي إلى إساءة استخدامها وهذا ما يؤدي إلى نشوء الصراع داخلها ولذلك ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسات ضرورة التدخل من خلال

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

(2) عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص. جامعة سطيف، 2018، ص 50-51.

محاولة رسم حدود بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليهم وذلك مما يسمح بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر⁽¹⁾.

- **غموض المسؤوليات:** أن عدم وضوح المسؤوليات وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة والواجبات وتشابك العلاقات الإدارية والتنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى بروز الصراع
- **تعارض الأهداف:** يقصد بذلك الاختلاف حول اتجاه نشاط جماعات العمل داخل المؤسسة والمعايير التي يتم من خلالها تنظيم الأداء وإنجاز المهام ومن بين أمثلة الصراع الذي ينجم عن مقاومة التغيير الإيجابي.

2-2- المصادر الشخصية والسلوكية للصراع الإداري:

- إن العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية والإدارية حيث يمكن إيجاز أهم المصادر الشخصية في:
- الميل الطبيعي للصراع وإثارته وحب السيطرة.
 - التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين في المؤسسة.
 - التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين وتصرفاتهم.
 - عدم الثقة بين الأفراد العاملين والخوف من الآخرين⁽²⁾.
 - اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة نتيجة التباين في وجهات النظر، حيث نجد أن الصراع يحدث حينما يعتقد الفرد بصحة وجهة نظره وموضوعيتها مقارنة مع وجهات نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة وهذا ما يسمى الواقعية الساذجة⁽³⁾.

(1) عبد الرفيق برزوق، إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة، مجلة إضافات الاقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 43-62.

(2) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 222.

(3) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2019، ص 481.

ثالثاً: الصراع الإداري خصائصه ووظائفه:

1- خصائص الصراع:

- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية في كل المستويات.
- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- يتضمن الموقف طرفين متنازعين أو أكثر.
- يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر.
- يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- نتائجه غير معلومة لأي طرف إلا عند انتهاءها، للصراع الإداري والتنظيمي خصائص أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

➤ يحدث الصراع عند وجود أهداف غير متكافئة لأطرافه المتصارعة للدخول في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض وإجبار أحد الأطراف على قبول الحلول التي يقبل بها الآخر.

➤ رغم وجود الكثير من الصراعات يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً.

➤ ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها

➤ للصراع أعباء وتكاليف باهظة يفرضها على أطراف الصراع طيلة فترته مما يرغمها في النهاية بحسمه أما بالطرق الودية السلمية بالطرق القسرية بالقوة.

➤ يهدف طرفي الصراع إلى الأضرار بالآخر وإعاقة أهدافه وكلاهما لهما القدرة على ذلك وفي الأخير تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف من الأطراف.

2- وظائف الصراع:

ينظر إلى الصراع في الفكر التقليدي على أنه عامل معيق لنمو تطور المنظمة، هذا غير صحيح لأن الفكر الحديث الإداري أثبت أن للصراعات وظيفة الضبط كما إن من وظائفها أيضاً عملية التجديد فهي عامل للفشل والتقهقر فقط ينبغي التحكم فيها وإدارتها وتوجيهها وجعلها مولد لحداثة ومن وظائفها أيضاً:

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، صص 94-95.

- **الاستقرار:** أن تقبل مجموعة العمل للصراع بذلك فهي تلغي أسباب القطيعة وتعيد الوحدة للجماعة، كما أنها بذلك ستعمل على تكييف بنياتها وهنا نجد تساؤل في وضعيتها وقد تضع نفسها موضع تساؤلات شتى وذلك ما قد يسمح لها باستشعار أهمية وضرة الاستقرار، فتلجأ حينها إلى نبذ الخلافات.
 - **ضبط المعايير وتسويتها:** من الملاحظ أنه أثناء الصراع توضع المعايير موضع شك وتساؤل عندها تستطيع المجموعة أن تعيد النظر فيها وقد تحدث تعديلات عليها فيلجأ الفريق إلى معايير قديمة أو يستهدف أخرى جديدة وحين تكون بنية المجموعة أو فريق العمل مرنة فإن ذلك يسمح بتكييفها ويشكل هذا الأمر ضمانا لاستمرارية المجموعة حتى وإن كانت الظروف مختلفة.
 - **معالجة الغزلة الاجتماعية:** إن التحكم في الصراع وجعله مادة للتفافس الشريف والابتعاد عن التنازع يسمح بإيجاد علاقات جديدة بين مختلف الأفراد ويشجع على المشاركة في مختلف الأنشطة.
 - **التوازن:** يشكل الصراع الإداري آلية أو ميكانيزم من شأنه المحافظة على توازن السلطات فهو بذلك أداة لتقويم المصالح المتضاربة وعندها تستطيع المجموعة إن تحدث تعديلات في السلطات وإعادة توزيعها إذا كان ذلك ضروريا
 - **إعادة البنية:** عند نشوب صراع بين مجموعة وأخرى داخل التنظيم فتحاول إحداها الابتعاد عن الأخرى فتحدث القطيعة فدور الصراع الإيجابي هنا هو إعادة بناء المحيط الاجتماعي وهو بذلك يحدد علاقات القوة بين المجموعتين المتصارعتين⁽¹⁾.
- إن هذه الوظائف كلها تعد في صالح المؤسسة إذا تم توظيفها بشكل من الفاعلية من خلال مكنائزمات واليات تنظيمية لإدارة الصراع وتوظيفه لصالح المنظمة من خلال تنشيط الفئات السوسيومهنية نحو أهداف المؤسسة وتحقيقها كما يرى "كوزر" إن الصراع آلية للتكيف من المعايير الملائمة للظروف ويعمل على تأكيد قوة المصالح المتعارضة داخل البناء وبذلك يحدث توازنا مستمرا في بناء القوة ويقضي على الفجوة والعزلة بين الجماعات ويحافظ على الحدود الفاصلة بينها فالصراع في هذه الحالة يجد مركزا لكل جماعة داخل النسق وحدود العلاقات بين مختلف الجماعات⁽²⁾.

(1) محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص152.

(2) ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص89.

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه:

1- مستويات الصراع:

تعتبر أطراف الصراع الإداري بما تؤديه من أدوار وما تحتله من مكانة داخل التنظيم وخارجه عناصر أساسية لتحديد مستويات الصراع ويمكن إيجازها فيما يلي:

1-1- الصراع على مستوى الفرد:

ينتج وينشأ هذا الصراع أثناء ممارسة خاصة عملية اتخاذ القرار والتزامه بالاختيار بين خيارين لعمل شئيين لا يرغب في أي منهما وقد ينتج عند ما يواجه الفرد موقف يحتوي على عناصر إيجابية وأخرى سلبية وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن إرجاعه أو رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.

1-2- الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاث مستويات من الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرار والتباين في الأهداف والمستوى الثالث الفروق الإدراكية.

إن الصراع ينشأ بين جماعات العمل داخل التنظيمات لأسباب تعود بالأساس إلى الاختلاف في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، وكذا في عملية اتخاذ القرار والتي بدورها لها علاقة بتوزيع حصص الأهداف على الجماعات، وأيضاً ما تعلق بالظروف وبمدى إدراك واستيعاب الأهداف وكميتها بالنسبة لجماعات العمل، فلكل جماعة معايير تحكم سلوك أفرادها، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك المطلوب كسبيل لتحقيق الأهداف ولهذه المعايير دور في تحديد حجم الصراعات الناشئة في الجماعات وفي كيفية إدارتها⁽¹⁾.

1-3- الصراع على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى ينشأ الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، فتحدث نزاعات مختلفة بين مختلف المصالح داخل التنظيم نفسه لأسباب متعلقة بالموارد، السلطة، القوانين التي تحكم علاقة العمل والامتياز والحوافز... وقد يأخذ الصراع هنا اتجاهين:

- **صراع عمودي:** ويحدث بين مستويات تدرجية مثلاً بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل معين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً.

(1) رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 280-287.

- **صراع أفقي:** كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها مستويات السلطة العليا والوسطى والتنفيذية وبين الوظائف الاستشارية والإدارات الوظيفية في التنظيم نفسه⁽¹⁾.

الشكل (02): يوضح مستويات الصراع الإداري

مستويات الصراع الإداري:
1- الصراع على مستوى الفرد
2- الصراع على مستوى الجماعة
3- الصراع على مستوى المنظمة: صراع عمودي - صراع أفقي.

المصدر: من إعداد الباحث.

2- أنواع الصراع الإداري:

تتعدد معايير وتنميط الصراعات الإدارية التنظيمية وهذا راجع لوجهات النظر المختلفة التي تتناول هذا الموضوع، وسنحاول في هذا الجزء من البحث عرض أهم التصنيفات للصراع الإداري انطلاقاً من المصادر - التنظيم - التخطيط - الاتجاهات - الآثار وفقاً لمستويات حدوثه.

2-1- أنواع الصراع وفقاً لمصادره:

يرى "روينز" أن هناك ثلاث أنماط من الصراع على أساس مصادره:⁽²⁾

- **صراع المهمات:** ويتعلق بمحتوى العمل وأهدافه غير أن وجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً ويؤثر بالإيجاب على أداء الجماعة.
- **صراع العلاقات:** وهو الصراع الذي ينشأ بين الأفراد ويعد صراعاً غير مرغوب فيه وغير بناءً بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف بين شخصية الأفراد⁽³⁾.
- **صراع العمليات:** ويرجع إلى كيفية أداء وسير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء حسب أصحاب الاتجاه الحديث في التنظيم.

⁽¹⁾ الخطيب أحمد وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص482.

⁽²⁾ Stephen Robins, **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice-Hall, Inc, New York, 2001, p492.

⁽³⁾ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفي، الأردن، 1992، ص151.

2-2- أنواع الصراع وفقا لتنظيمه:

هناك نوعان من الصراع الإداري وفق لهذا المعيار:⁽¹⁾

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو إلى عقوبات جماعية (صراع النقابات العمالية مع المنظمة).
- **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكاوى، التذمر، التأخر عن العمل، التغيب، ترك العمل.

2-3- أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

أشار "مدحت محمد الديب" إلى نوعين من الصراع وفقا لهذا المعيار:⁽²⁾.

- **الصراع الأفقي:** ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين وحدات تنظيمية مختلفة في مستوى تنظيمي واحد دون أن تكون لأي منهم سيطرة على الآخر وتربط بينهم في الغالب علاقة اعتماد مشترك.
- **الصراع الإداري العمودي:** ويكون الصراع هناك بين أطراف تنتمي إلى وحدات مختلفة في مستوياتها التسلسلية الرأسية.

2-4- أنواع الصراع وفقا لآثاره:

وينقسم إلى:

أ. الصراع الإيجابي:

- وهو ما يذهب إليه أصحاب الفكر الحديث بل يعترفون بضرورة وجود صراع داخل أي منظمة ولكن في مستويات معينة إذ يعد الصراع عنصرا فعالا في التغيير وهو أساس الإبداع والتقدم والتطور والتكيف ومن أهم الآثار ومن أهم الآثار الإيجابية للصراع الإداري التنظيمي:
- تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمة.
 - الصراع الإداري نوع من الاتصال وحله قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص197.

(2) محمد فالح الحنيطي، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية: العدد 01، الأردن، 1993، ص197.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية⁽¹⁾.
- قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما يسهم في عملية التغيير الإيجابي للوضع القائم لما هو أفضل.
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه⁽²⁾.
- يعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.
- إن الإدارة الفعالة والصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وآثر
- ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، فالصراع هنا يعطي للمنظمة فرصة التفكير الإدارية والتنظيمية والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه من أجل التغيير التنظيمي الإيجابي.

ب. الصراع السلبي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع بمختلف أشكاله باعتباره خلل وظيفي يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة وبالتالي تشتت الجهود وأبعادها عن تحقيق أهدافها، وبخاصة عند التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة عن اتخاذ القرار وهو ما يؤثر عن المنظمة ككل، ومنها تخفيض الروح المعنوية للعاملين فيها، ومن الآثار السلبية للصراع الإداري ما يلي:⁽³⁾

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة.
- قد يؤدي إلى انخفاض في كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة.
- يؤدي الصراع الإداري إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
- الصراع الطويل أو المدمر والعنيف بين العاملين قد تكون له آثار سلبية على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

(1) رفاعي محمد رفاعي، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، ط4، القاهرة، 1980، ص93.

(2) مدحت محمد الديب، جوانب الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة العدد 03، عمان، 1967، صص 11-12.

(3) أحمد جاد الله عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمة الأعمال، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2000، ص220.

- يسم سلوك كل جماعة اتجاه الجماعة الأخرى فيزرع عدم الثقة ويزيد من الترصد ومحاولة الحط من قيمة كل نشاط تقوم به الجماعة الأخرى بثتى الطرق.

من خلال ما سبق يتبين أن الصراع الإداري التنظيمي حقيقة واقعة في كل تنظيم، ولكن ليس بالضرورة ظاهرة سلبية بل أحيانا له القيمة الإيجابية، فالصراع سلاح ذو حدين ويمكن أن يكون سلبيا كما يمكن أن يكون إيجابيا، ويتوقف هذا على بدائل العمل وأساليب إدارة هذا الصراع.

2-5- أنواع الصراع وفقا لمستوياته:

وينقسم إلى:

أ. الصراع الذاتي (داخل الفرد نفسه):

عندما يكون الفرد بين خيارين لا بد من أن يختار أحدهما وبالتالي فإنه سيختار الأفضل بالتأكيد، ولكن عندما يكون هذان الخياران متقاربان بدرجة عالية فإنه سيكون في صراع مع ذاته أيهما يختار أو قد تكون هذه البدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل⁽¹⁾.

ب. صراع الهدف:

ويحدث عندما تكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ولصراع الدور أربعة أشكال:⁽²⁾

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وينشأ هذا الصراع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بدلين جيدين بالنسبة له كأن يطلب مما مدير أن يوصي له بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ومن ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ويسمى أيضا تتناقض الأهداف الإيجابية (صراع الإقدام).

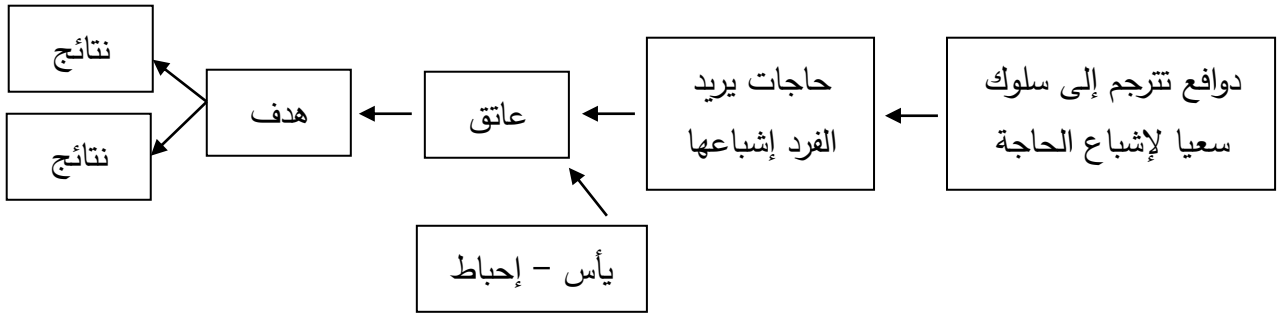
- **صراع بين هدفين سلبيين:** وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بدلين كلاهما غير جيد بالنسبة له مثال: كأن يجد عامل ما نفسه مجبر على أن يختار بين البقاء في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء الكثير من صلاحياته من جهة وان يقدم استقالته من جهة ثانية ويسمى هذا النوع من الصراع (صراع الإحجام).

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 55.

(2) صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص 39.

- الصراع بين هدفين إيجابي والآخر سلبي: ينشأ عند ما يجد الفرد نفسه في موقف فيه جوانب سلبية وأخرى إيجابية بنسبة متقاربة كأن يسعى العامل لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته هل يستمر أو يتراجع ويسمى هذا النوع من الصراع أيضا (صراع الإقدام - الإحجام).
- الصراع بين هدفين لهما نفس الإيجابيات والسلبيات: وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لهما نفس الجوانب الإيجابية والسلبية كأن يجد العامل أن عليه أن يختار بين أن يتم ترقية له لوظيفة أخرى لا يريد لها ولكن براتب أعلى وصلاحيات أوسع وأن يتنازل على هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريد بها بالراتب السابق.

الشكل (03): يوضح أسباب ونتائج الصراع الداخلي



المصدر: أحمد جبر وجودة عبد المحسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مصر، 1999، ص257.

ويتضح من خلال الشكل أعلاه بان الصراع الداخلي يمكن أن يكون نتيجة لليأس والإحباط الناجم عن وجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي يعوق العامل دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صورا عديدة منها: العدوانية- الانسحاب- الاستمرار- القبول بجل وسط، كما يمكن للصراع الداخلي نتيجة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد اللامتناهية وبين قدراته وطاقاته المهدورة.

الشكل (04): ملخص أنواع الصراع الإداري

أنواع الصراع الإداري:
1- الصراع وفقا لمصادره: صراع المهمات - صراع العلاقات - صراع العمليات.
2- الصراع وفقا لتنظيمه: الصراع المنظم - الصراع غير المنظم.
3- أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته: الصراع الإداري الأفقي - الصراع الإداري العمودي.
4- الصراع وفقا لآثاره: الصراع الإيجابي - الصراع السلبي.
5- الصراع وفقا لمستوياته: الصراع الذاتي - صراع الهدف

المصدر: من إعداد الباحث.

2-6- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة الأسرة المجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، ففي الأسرة تتكون أفراد الأسرة والأهل والأقارب، ومن المجتمع مجموعة الدور من التنظيمات بشتى أنواعها الدينية، الثقافية، الرياضية، الاجتماعية وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ صراع الدور، وهناك من يرى أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم للقاعدتين التقليديين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة، كما أن المنظمات التي يكون فيها خط السلطة واحد وواضح من الأعلى إلى الأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء عمالها وتحقيق أهدافها بالعكس المنظمة التي تعدد فيها خطوط السلطة⁽¹⁾.

وكمثال على صراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال فالإدارة تنظر إليه كأحد إطاراتها وعين لها على العمال بينما ينظر إليه العمال على انه فرد منهم وانه يعتني بأمورهم مثل: الترقية- الأجر- الحماية من ضغوط الإدارة، ولصراع الدور في المنظمة أسباب عدة أهمها:⁽²⁾

- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعمل الهيكل التنظيمي على تهيئة الظروف لأهداف سياسات قرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا وقد ينتج عن ذلك ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها وهو ما يشعر الأفراد داخل المنظمة بصراع الدور.

(1) صبحي عبد الحفيظ قاضي، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص363.

- **المركز الوظيفي:** فالمركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة يسبب له في بعض الأحيان صراعا ذاتيا وهذا يسبب عدم قدرته على الاستجابة الجيدة للمتطلبات المتقاربة خاصة من جهة توقعات الرؤساء ومن جهة توقعات المرؤوسين.

- **أسلوب الإشراف:** قد يكون أسلوب الإشراف المتبع في المنظمة من الأسباب الرئيسية لنشوء صراع الدور لدى العمال، وبخاصة في حالة عدم توفير المشرف للمعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يحسن توصيل المعلومات كما يمكن ألا يحسن المشرف تقدير قدرات ومهارات المرؤوسين ويكلفهم بمهام تفوقهم وهو ما يجعل العامل يحسن بنوع من القلق والتوتر وبالتالي ينشأ لديه صراع الدور.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بعدة أدوار بداية من الأسرة إلى المنظمة التي يعمل فيها إلى المؤسسات الاجتماعية التي يحتك بها وجملة هذه الأدوار تشغل فكره في معظم الوقت بالرغم من محاولاته التوفيق بينها إلا أنه غالبا ما يفشل في تحقيق ذلك في صراع وبخاصة إذا لم يدرك الأولويات.

2-7- الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:

وينشأ الصراع بين فردين أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى:

- عدم الاتفاق على السياسات والخطط والتنفيذ.
- المشاكل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، عدم الثقة، الخوف، الرفض، المقاومة.

2-8- الصراع بين الجماعة الواحدة:

ينشأ الصراع حول جوهر العمل بسبب الاختلاف في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة والتباين الفكري عند اتخاذ القرار أو الرغبة في إحداث تغيير وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف مما يسبب عدم الانسجام داخل الجماعة⁽¹⁾.

(1) عباس مهدي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، الأردن، 2005، ص 194.

خامساً: الصراع في الفكر الإداري:

يعتبر موضوع الصراع من المواضيع الهامة التي اهتم بها الباحثون والمفكرون قديماً وحديثاً، من أجل فهم الاضطرابات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع، بغية إيجاد الحلول المناسبة لها، بعد تحليلها وتفسيرها، ومع تعدد منظورات الصراع تعددت مداخل التحليل والتفسير على كافة المستويات وعلى المستوى الواحد ذاته، وهو ما أنتج اختلاف في وجهات النظر من خلال الأيديولوجية، والبيئة الطبيعية والاجتماعية، وإطارها الزماني والمكاني. وفيما يلي سنحاول عرض أهم المقاربات والمنطلقات الفكرية التي اهتمت بدراسة وتفسير ظاهرة الصراع.

1- مرحلة التفكير التقليدية:

1-1- ابن خلدون والعصبية التنظيمية:

ابن خلدون ركز على الصراع في مستواه الاجتماعي، وبالضبط في التنظيمات السياسية، التي ترتبط بالتنظيمات الأخرى ويكون الصراع فيها بارزاً وقوياً عكس التنظيمات الأخرى. ويرتبط الصراع في التنظيمات السياسية بالسلطة والقرارات التي تتخذها وقد ربط ابن خلدون الصراع على السلطة أو الملك والمصالح بالملذات والشهوات باعتبار إن المنصب يوفر الكثير من الامتيازات لذا يحدث حوله التنافس ونادراً ما يسلم طوعية للغير⁽¹⁾.

يُركز ابن خلدون على الدولة بمختلف مستوياتها ومؤسساتها، حيث يؤثر سلوك المرؤوسين فيها تأثيراً كبيراً، ويتراوح هذا السلوك بين الاستبداد والرفق والعدل، ويربط ابن خلدون بين الصراع على السلطة أو الملك وبين المصالح والملذات والشهوات، حيث يُوفر المنصب العديد من الامتيازات ويدفع إلى التنافس، ونادراً ما يسلم طوعية للآخرين

إن فعل العصبية عند ابن خلدون يتراوح بين الصراع والتعاون، حيث يكون الصراع بين العصبية على السلطة، بينما يكون التعاون داخل العصبية الواحدة نتيجة للنصرة والنخوة والانتماء التي تتواجد في البشر.

وتتأثر العصبية التنظيمية بالعوامل الداخلية والخارجية للتنظيم، وتتسع وتضيق بناءً على تغيرات البيئة، بما في ذلك أنماط القيادة والنصوص التنظيمية والعصبية التنظيمية مجال يتسم بالمرونة يتسع أحياناً ويضيق أحياناً أخرى بناءً على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، فالداخلية ترتبط بالتنظيم

(1) عبد الرحمان ابن خلدون، تاريخ ابن خلدون: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، تحقيق سهيل زكار، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص ص 150-165

الرسمي وغير الرسمي من خلال أنماط القيادة أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة التي تضبط العلاقات المتبادلة بين الفاعلين داخل التنظيم في إطارها وغير الرسمي. فليجأ أصحاب المصالح أثناء الصراع مع أطراف أخرى إلى الاستعانة بأشخاص رسميين أو غير رسميين من خارج التنظيم ومن جماعات أخرى لتدعيمها للتغلب على العصبية المنافسة.

عند مقارنة مفهوم دورة الحياة الحضارية التي تطرق إليها ابن خلدون من منظور شامل، ودورة حياة التنظيمات المعاصرة من منظور جزئي، يُلاحظ وجود توافق بينهما في المراحل التي تتضمنها هذه الدورات. تبدأ المراحل بمرحلة الولادة أو النشأة، ثم تتطور وتزدهر، وأخيراً تصل إلى مرحلة الضعف والانهايار أو الاستبدال. هذا النوع من التوافق يعكس التشابه في النمط العام للتطور والتغير الذي تمر به الحضارات والتنظيمات عبر الزمن. ورغم اختلاف السياقات التاريخية والاجتماعية التي تنشأ فيها هذه الدورات، فإنها تظهر وجود أنماط متكررة تتماشى مع هذه المراحل العامة⁽¹⁾.

لذا يعد ابن خلدون أحد أبرز العلماء في مجال الدراسات الاجتماعية، حيث ركز على فهم الصراع الاجتماعي وتأثيره على التنظيمات السياسية والمجتمعات. وعلى الرغم من كونه قد عاش في القرون الوسطى، لا تزال أفكاره ونظرياته تُعتبر مؤثرة حتى يومنا هذا وتساهم في فهمنا للصراعات الاجتماعية في عصرنا.

1-2- دراسة كارل ماركس للتناقضات الاجتماعية في التحليل الاجتماعي:

في نظرية ماركس، يتم تولد الصراع نتيجة لقوى تكشف عن علاقات اجتماعية وسمات وصور منظمة داخل الأنساق الاجتماعية. يتجلى هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح وسوء توزيع الموارد النادرة، وبشكل خاص، سوء توزيع السلطة التي تنعكس على الصراع داخل الأنساق الاجتماعية نفسها. يتأثر هذا الصراع بالنظام الاقتصادي، وبشكل خاص نظام الملكية، حيث يتحكم الطبقات الاجتماعية في الإنتاج وتوزيع الثروة، مما يؤدي إلى تفاوتات اقتصادية واجتماعية. وبناءً على هذا التوزيع الغير عادل، ينشأ صراع بين الطبقات الاجتماعية للسعي نحو تحقيق مصالحها وتحقيق تغييرات في النظام الاقتصادي والاجتماعي⁽²⁾.

وفقاً لماركس، يمتد الصراع الاجتماعي الواسع النطاق إلى داخل المؤسسات الاجتماعية. يُعتبر الصراع داخل هذه المؤسسات انعكاساً للصراع الأكبر بين الطبقات في المجتمع، وتحديدًا بين البرجوازية

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

(2) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

والطبقة العاملة، وبين رجال الحكم وعامة الشعب. وبناءً على ذلك، تكون العلاقات الاجتماعية غير مستقرة ومضطربة بسبب عدم توازن العلاقات بين هذه الأطراف. يتركز الصراع في ملكية وسائل الإنتاج وعلاقات الإنتاج، حيث تسعى الطبقة البرجوازية للاستفادة من جميع المؤسسات الاجتماعية واستغلالها للحفاظ على مصالحها الاقتصادية وتعميق الفوارق الطبقة.

تشكل الطبقة البرجوازية صفًا واحدًا متكاملًا ومتعاونًا داخل هذه الطبقة، وتستخدم تركز الملكية لتبرير النظام القائم وتعزز فوارق الطبقات. وهذا يؤدي إلى توتر العلاقات بينها وبين الطبقة العاملة، مما يدفع الأخيرة للسعي إلى تغيير النظام والبحث عن بديل يستجيب لمطالبها. تشير المادية التاريخية إلى أن التغيير يحدث فقط عن طريق فهم الواقع الاجتماعي والتنظيمي والعلاقات المفروضة، وبناءً على ذلك، يكون فهم الظروف المحيطة بالعمل وواقع الطبقة العاملة شرطًا ضروريًا لتقديم بديل قادر على تغيير النظام. يتوقف التغيير على تغيير الوعي والافتتاح بتناقضات النظام وضرورة التغيير، ويمكن تلخيص فكرة ماركس على تولد التناقضات التي تؤدي إلى الصراع الطبقي، ويولد الصراع الطبقي الثورة، ومن ثم تولد الثورة التغيير.

وفقًا للرؤية الماركسية، يُعتبر الصراع ظاهرة مستمرة في المجتمع ومرافقة لحياة الأفراد اليومية، ينشأ هذا الصراع نتيجة تعارض المصالح ويُعد المحرك الرئيسي للتغيير التاريخي بشكل حتمي، فتؤدي علاقات الهيمنة والسيطرة إلى نشوء المعارضة بسبب تضارب المصالح، وتجمع الأشخاص المضطهدين لتشكيل قوى المعارضة. تتجلى طبيعة الصراع وتشدّد بمرور الوقت، حتى ينتهي بالتغيير الجذري وإعادة بناء نظام اجتماعي جديد. بشكل ملخص، يُمكن اعتبار فكرة ماركس أن الصراع هو جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، وأنه ينبغي أن يؤدي إلى تحقيق التغيير وتجديد النظام الاجتماعي.

2- تحليل الصراع في الماركسية الحديثة:

2-1- داهرنودورف والتحول من العلاقات الإنتاجية إلى العلاقات السلطوية:

منظور داهرنودورف يشير إلى التحول الذي قام به الفيلسوف الألماني رالف داهرنودورف في فهمه للعلاقات الاجتماعية. في النظرية الماركسية التقليدية، تعتبر العلاقات الإنتاجية العنصر الأساسي في تحديد الهيكل الاجتماعي وتشكل أساس الصراع الاجتماعي. ومع ذلك، قام داهرنودورف بتغيير هذا المنظور وركز على أهمية العلاقات السلطوية في تحليل الصراع الاجتماعي بدلاً من النظر إلى الصراع بين فئات اجتماعية محددة بناءً على مكانتها في علاقات الإنتاج، يركز داهرنودورف على الصراع الذي

ينشأ نتيجة التفاوت في القوة والسلطة داخل المجتمع. وفقاً لداهرندورف، فإن العلاقات السلطوية تتحكم في توزيع الموارد والفرص وتحدد الهيكل الاجتماعي بشكل أكبر من العلاقات الإنتاجية.

يعتبر داهرنندورف أن الصراع الاجتماعي ينشأ من السعي للحصول على السلطة والسيطرة على الموارد وتوجيهها وفقاً للمصالح الخاصة. يرى أن الطبقات والفئات الاجتماعية تتنافس للحصول على السلطة واستخدامها لصالحها الشخصي، وهذا يؤدي إلى تشكل هياكل القوة والتفاوت الاجتماعي وبالتالي يركز داهرنندورف على تحليل العلاقات السلطوية كأداة رئيسية لفهم الصراع الاجتماعي. يعتبر التفاوت في السلطة والقدرة على التأثير هو المحرك الرئيسي للتغيير الاجتماعي وتكوين هياكل جديدة في المجتمع.

ويمكن القول إن فكرة داهرنندورف حول الصراع تتبلور من خلال أربع قواعد أساسية:⁽¹⁾

1. **نقد اليوتوبيا:** يعتبر داهرنندورف أن اليوتوبيا، أو الرؤية المثالية للمجتمع المثالي والمتناغم، ليست واقعية. ينتقد فكرة وجود تناغم مطلق في المجتمع ويشير إلى أن الصراع الاجتماعي هو جزء لازم وحتمي من الحياة الاجتماعية ويمكن أي يكون له دور إيجابي.
2. **لاحظ التشابه:** من خلال دراسته للنظام الاجتماعي بين النظريات البنوية الوظيفية ومثالية المجتمع المتناغم، وخاصة ما قدمه الاجتماعيون مثل "تالكوت بارسونز" يرى أن هناك تداخلاً وتشابهاً في المفاهيم والمبادئ التي تتعلق بتفسير الهيكل الاجتماعي ويرى أن تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع غير ممكن وإنما هي من نسج الخيال والتصور فقط.
3. **اعتراف بوجود الصراع:** يعترف داهرنندورف بوجود الصراع الاجتماعي كظاهرة حقيقية وأحد المحركات الرئيسية للتغيير الاجتماعي. يرى أن الصراع ينشأ من التفاوت في القوة والسلطة داخل المجتمع ويؤثر في توزيع الموارد والفرص.
4. **تأثره بالفكر الصراعى الماركسي:** ويعتبره مصدر إلهام وتأثير رئيسي على فهمه للصراع الاجتماعي. يستلهم أفكاره حول التفاوت الاجتماعي والعلاقات السلطوية من المنظور الماركسي ويروج لأهمية دراسة الصراع كوسيلة لفهم التغيير الاجتماعي. محاولاً بذلك الخروج بنظرة جدلية ماركسية جديدة تعطي نفساً للصراع في البحوث والدراسات الاجتماعية وهذا بالموازاة مع التغييرات الحاصلة والتي مست مختلف مناحي الحياة.

⁽¹⁾ طلعت إبراهيم، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية الاجتماعية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 91.

قدّم "داهرنдорف" تصنيفًا لثلاثة أنواع من الظروف الاجتماعية التي تسهم في تفجير الصراع بين الجماعات المستغلة والمستغلة: (1)

- **الظروف التنظيمية:** تشير إلى الهيكل التنظيمي للمجتمع وتوزيع السلطة والقوة بين مختلف الفئات والمجموعات الاجتماعية. إذا كانت السلطة والقرارات متركزة في يد فئة صغيرة من الناس، فقد ينشأ صراع بين هذه الفئة والطبقات الأخرى التي تعاني من قلة التمثيل والمشاركة في صنع القرار.
- **ظروف عملية الصراع:** تعنى بالعوامل الاقتصادية والموارد والفرص المتاحة للفئات المختلفة في المجتمع. إذا كان هناك تفاوت واضح في التوزيع العادل للثروة والفرص الاقتصادية، فقد يثير ذلك صراعًا بين الجماعات المستغلة والمستغلة للسعي وراء المزيد من الموارد والفرص.
- **ظروف تغيير البنية:** تشير إلى التحولات والتغيرات في الهيكل الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمجتمع. عندما يحدث تغيير جذري في البنية الاجتماعية، مثل التحول من نظام اقتصادي إلى آخر أو تغيير في القيم والمعتقدات الثقافية، قد يترتب على ذلك صراعات حادة بين القوى المتنازعة على تشكيل النظام الجديد.

يعتقد "داهرنдорف" أن هذه الظروف الاجتماعية تعمل كعوامل دافعة للصراع، حيث تزيد من التوترات والاختلافات بين الفئات الاجتماعية المتنازعة وتدفعهم للسعي لتحقيق مصالحهم وتغيير النظام الاجتماعي القائم. وبناءً على ذلك، يرى داهرنдорف أن الصراع ليس مجرد حالة عفوية أو تبعية، بل هو نتيجة للتفاعل بين هذه الظروف الاجتماعية المختلفة. يعتقد أنه من خلال فهم هذه الظروف وتحليلها، يمكن للناس التعرف على مصادر الصراع والعمل نحو تغيير النظام الاجتماعي لصالح المستضعفين والمظلومين. في هذا السياق، ينتقد داهرنдорف فكرة اليوتوبيا التي تروج للتوافق والانسجام الاجتماعي الكامل، حيث يرى أنها تنسى وتتجاهل وجود التوترات والتناقضات التي تحدث في المجتمع. وعلاوة على ذلك، فإن داهرنдорف يقتبس ويستلهم العديد من المفاهيم الصراعية الماركسية، مثل نقد الهيمنة والتأكيد على وجود الصراع كقوة رئيسية في تاريخ المجتمعات.

باختصار، داهرنдорف يقدم فهمًا للصراع الاجتماعي من خلال تحليل الظروف التنظيمية وعملية الصراع وتغيير البنية الاجتماعية. يؤكد أن الصراع ليس حالة استثنائية، بل هو ظاهرة حتمية في حياة المجتمعات ويعد الدافع الرئيسي للتغيير الاجتماعي. يركز أيضًا على أن السلطة هي وسيلة نادرة يتنافس

(1) ياسر خضر البياتي، النظرية الاجتماعية: جذورها التاريخية وروادها، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006، ص25.

من أجلها الأفراد والجماعات، وتعد مصدرًا أساسيًا للصراع داخل الأنماط التنظيمية. تلاحظ أيضًا تغير فكر داهرن دورف من الحديث عن علاقات الإنتاج والملكية إلى علاقات السلطة، حيث ينتج عنها توزيعًا في الأدوار وإعادة توزيعًا، مما يدفع إلى التنافس والصراع للاحتلال الأدوار الهامة والسعي للتميز فيها والسيطرة عليها بواسطة الفاعلين الآخرين.

2-2- دور الصراع الاجتماعي ومفهوم لويس كوزر:

- توصل لويس كوزر إلى نظرية متجسدة حول الصراع الاجتماعي من خلال تأملات فكرية استمدتها من عد وانسجام مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، في حين تغفل عن الجانب الصراع الذي يلعب دورًا مهمًا في تشكيل وتغيير المجتمع.
- نقده لنظرية داهرن دورف الصراعية: يعتبر كوزر أنظمة الصراع التي وضعها داهرن دورف أقل أهمية بالنسبة لوظائف الصراع الإيجابية. يركز كوزر على أهمية دور الصراع في تحفيز التغيير الاجتماعي والتطور، وليس فقط في تفكيك الهيمنة والاستبداد.
- تأثره بفكر جورج زميل: يعتمد كوزر على فلسفة جورج زميل في فهم الصراع الاجتماعي، حيث يؤكد زميل على الجانب الإيجابي للصراع، وتأثيره في تحقيق التغيير والتقدم الاجتماعي. وهذا التأثير يتجلى في نظرية كوزر التي تعتبر الصراع الاجتماعي جزءًا لا يتجزأ من التنمية الاجتماعية.
- باختصار، تُظهر نظرية لويس كوزر أهمية الصراع الاجتماعي في فهم المجتمع، وتركز على دوره الإيجابي في تحفيز التغيير والتقدم الاجتماعي، بعكس بعض النظريات الأخرى التي قد تقلل من أهمية الصراع أو تركز على التكامل والانسجام الاجتماعي.
- أما أسباب الصراع فأرجعها كوزر إلى:⁽¹⁾

- توزيع غير عادل للموارد: يرى كوزر أن الصراع ينشأ عندما يكون هناك توزيع غير عادل للموارد والثروات في المجتمع، حيث يتم استغلال بعض الجماعات أو الأفراد على حساب الآخرين.
- الاختلافات الاجتماعية والاقتصادية: يؤمن كوزر بأن الصراع ينبع من الاختلافات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المجتمع، مثل الطبقات الاجتماعية والتفاوت في المستوى الاقتصادي، حيث تنشأ الصراعات بين الجماعات المستغلة والمستغلة.

(1) محمد حسن إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص128-146.

- **التنافس على السلطة والمكانة:** يعتبر كوزر التنافس على السلطة والمكانة الاجتماعية أحد الأسباب الرئيسية للصراع. يتنافس الأفراد والجماعات على السيطرة والهيمنة، وهذا التنافس يؤدي إلى حدوث الصراع.
- **التغير الاجتماعي والتحولات الهيكلية:** يرى كوزر أن الصراع يتفاعل مع التغير الاجتماعي والتحولات الهيكلية في المجتمع. عندما يحدث تغيير في الهيكل الاجتماعي أو في العلاقات الاقتصادية، يمكن أن ينشأ صراع جديد بين القوى المختلفة المتنافسة.
- باختصار، يرى لويس كوزر أن الصراع الاجتماعي ينشأ بسبب التوزيع غير العادل للموارد، والاختلافات الاجتماعية والاقتصادية، والتنافس على السلطة، والتغير الاجتماعي.

2-3- التحليل الوظيفي والنسقي للصراع:

أ. جورج سميل وتأثير المصادر البيولوجية والنفسية على عملية الصراع:

حدد سميل فكرته الأساسية للنزعة الوظيفية للصراع في القضايا التالية:⁽¹⁾

- عندما يزداد تورط أطراف الصراع عاطفياً، فإن حدة الصراع تتصاعد.
- كلما زادت درجة الحقد القديمة بين الأطراف المتصارعة، يتزايد ترابطهم العاطفي وقوة ارتباطهم لمواجهة الصراع.
- كلما زادت الوحدة الجمعية الداخلية بين الأطراف المشتركة في الصراع، ازدادت حدة الصراع.
- كلما زادت درجة التماسك بين أعضاء كل طرف من أطراف الصراع، ازدادت شدة الصراع.
- كلما كان التوافق في الماضي بين أفراد كل طرف من أطراف الصراع أقوى، زادت شدة الصراع.
- كلما كانت درجة عدم الانفتاح وعدم قبول الهيكل الاجتماعي الكبير للانفصال بين الأطراف المتصارعة، زادت حدة الصراع.

وفقاً لمنظور جورج سميل، يُعتبر الصراع عملية اجتماعية أساسية تتدرج ضمن عمليات التفاعل الاجتماعي. إنها صورة من أشكال المنافسة المباشرة التي يدركها الأفراد ويحصرها هدفها داخل نطاقهم الشخصي. ونجدها تتجلى في تناقض رغبات وحاجات ومصالح الأفراد المتعارضة. وفي نظره، يصعب تحديد الصراع بعامل واحد فقط، إذ يتأثر بعدة عوامل مثل الكراهية والشر والعداوة.

⁽¹⁾ Mustapha Boutefinouchet, **Introduction à la sociologie: Les fondements**, O.P.U, Alger, 2004, p58.

3- مرحلة المنظور التفاعلي والاتجاهات الحديثة:

3-1- منظور بارسونز للصراع:

بارسونز لا يستخدم بشكل متكرر مصطلح "الصراع"، بل يفضل استخدام مصطلحات أخرى مثل "المنافسة" و"التوتر"، حيث يعتبر الصراع ظاهرة سلبية وعائقاً من المعوقات الوظيفية يجب التغلب عليه داخل النسق الاجتماعي. يركز بارسونز على أهمية الاستقرار والتكامل الاجتماعي كأهداف رئيسية، ويعتبر وجود عوائق وتوترات وصراعات عوامل تعرقل التكامل الاجتماعي والوظيفي. يركز بارسونز على أهمية المرونة والتوافق بين أفراد المجتمع والمجموعات، ويؤكد على أنه يجب التغلب على هذه العوائق والصعوبات لتحقيق النظام الاجتماعي المستدام والمستقر. لذا، يعتبر بارسونز القوى الداخلية والآليات التي تسهم في تحقيق التوازن والتكامل داخل النسق الاجتماعي من أجل تجاوز تلك العقبات والتحديات.

فبعد الحديث عن المنافسة والصراع، يعتبر بارسونز أن المنافسة هي حالة تنشأ داخل النسق الاجتماعي، وقد يتطور إلى حدوث صراع. ويعتبر الصراع كونه يحدث بين أصحاب السلطة والمستضعفين، بين الأقوياء والضعفاء. يتسع الفجوة بينهما إذ يحاول الأقوياء استغلال والتحكم في الضعفاء، في حين يحاول الضعفاء مقاومة هذا التحكم والاستغلال. يرى بارسونز أن هذا الصراع ينشأ بسبب وجود تباينات ثقافية وأيديولوجية بين الأطراف المتنازعة. يعزو بارسونز الدوافع الأساسية للصراع إلى هذه التباينات، حيث تتجاوز المنافسة المجردة وتؤدي إلى تحولات صراعية.

في الواقع، بارسونز يرى أن التنظيم يكون مترابطاً ومتوازناً بشكل عام، وهو يتمحور حول مفهوم الوظيفة والنسق. يروج لفكرة أن الظواهر الاجتماعية تعمل وفقاً لعمليات التوازن والصيانة الذاتية، حيث يتم الحفاظ على استقرار التنظيم عن طريق تحقيق التوازن بين مختلف العناصر والوظائف التي تشكلها. ومن الواضح أن بعض التنظيمات قد تظهر أكثر توازناً واستقراراً من غيرها، ولكن قد تكون أقل فعالية وأداءً مقارنة بتنظيمات أخرى من نفس النوع. يرجع ذلك إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على أداء التنظيمات، وهو يربط ذلك بقوانين التغيير الاجتماعي التي قد تهملها النظرية الوظيفية. فعدم الانتباه للتغيير يعني تجاهل الصراع، وهو أحد العوامل الأساسية في عمليات التغيير، بينما تركز النظرية الوظيفية على التعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 115.

3-2- سيلزنيك ودراسته للصراع الإداري:

يعتقد "فيليب سيلزنيك" أن الصراع يُعدُّ مرضًا يجب القضاء عليه، ومن أجل تحقيق النجاح في التنظيم، يتعين إيجاد آليات للتخلص من جميع أشكال التوتر والصراع. يحدد سيلزنيك مصادر الصراع بما في ذلك المنافسة الداخلية داخل النسق، ومقاومة قواعد السلطة، واستغلال الأقوياء للضعفاء، واختلاف الثقافات الناجم عن التباين في الهياكل، وعدم تكافؤ الفرص.

يعتبر سيلزنيك التنظيم مستقرًا وطبيعيًا، ويعتبر أن التهديدات تأتي من البيئة الخارجية للتنظيم. وبالتالي، يجب على التنظيم البحث عن آليات للتكيف مع ومواجهة التهديدات الناشئة من البيئة الخارجية والتي تؤثر على سير التنظيم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير خيارات بديلة للأفراد ضمن التنظيم، حيث يتأثر اتخاذ القرارات بتباين وجهات النظر، مما يفتح الأبواب أمام الصراع والنزاع بين الفاعلين داخل التنظيم.

يبدو أن سيلزنيك يميل إلى المبالغة في دور الوظيفة والخوف من أي تهديد يمكن أن يواجهه التنظيم، حتى أنه يعتبر المنافسة أحد العوامل المهددة للنسق. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن قواعد المنافسة تختلف تمامًا عن قواعد الصراع، إذ يُعدُّ التنافس في العديد من الأحيان ظاهرة إيجابية، ما لم تتجاوز حدود القواعد المنظمة المتفق عليها. هذا يعكس رؤية بعض الأفراد الذين يحاولون استخلاص الجوانب الإيجابية للصراع.

وبالتالي يمكن القول إن سيلزنيك يركز بشكل كبير على الحفاظ على الاستقرار والتوازن في التنظيم، حتى لدرجة أنه يغفل عن الجوانب الإيجابية والمفيدة التي يمكن أن يحققها الصراع في بعض الأحيان.

يُظهر تصور سيلزنيك للتنظيم أهمية التوازن والتكيف مع التحديات الخارجية، حيث يُعدُّ التهديد من البيئة الخارجية عاملاً يمكن أن يؤثر على أداء التنظيم. من خلال توفير بدائل وخيارات للفاعلين داخل التنظيم، يمكن للتنظيم التكيف مع هذه التحديات والحفاظ على سيره بشكل سلس وفعال.

وفي النهاية يُلاحظ أن وجهة نظر سيلزنيك تركز بشكل أساسي على الاستقرار والصيانة الذاتية للتنظيم، وتهمل بعض الجوانب المهمة للتغيير الاجتماعي والصراع. وبالتالي، يُعدُّ منظوره محدودًا في فهم العلاقة بين التنظيم والصراع، ويستحق التوسع في النظر إلى جوانب أخرى مثل دور الصراع في التغيير والتطور الاجتماعي.

3-3- دافيد لوكوود والمنظور التوفيقي:

دافيد لوكوود هو عالم اجتماع بريطاني ومنظر توفيقي مشهور. يتبنى لوكوود منظورًا توفيقيًا في فهم الصراع والتنظيم الاجتماعي. وفقًا لمنظوره، يعتبر الصراع جزءًا طبيعيًا من الحياة الاجتماعية والتنظيمات، وهو أمر لا يمكن تجنبه بشكل كامل.

من وجهة نظر لوكوود، ينبغي فهم الصراع على أنه نتاج لاختلافات الاهتمامات والمصالح والقيم بين الأفراد والمجموعات داخل التنظيم. وبدلاً من التركيز على القضاء على الصراع، يعتقد لوكوود في ضرورة إدارته وتوجيهه بشكل إيجابي وبناء. يقترح لوكوود استخدام آليات التفاوض والتوفيق للتعامل مع الصراعات وتحويلها إلى فرص للتعاون والتنمية.

بالإضافة إلى ذلك، يشدد لوكوود على أهمية بناء هياكل وآليات تنظيمية قادرة على التعامل بفعالية مع الصراعات. ويعتبر التوازن والتوافق بين مختلف المصالح والقيم والأهداف داخل التنظيم عنصراً رئيسياً في تحقيق الاستقرار والنجاح.

بشكل عام، يتبنى دافيد لوكوود منظورًا توفيقيًا يركز على إدارة وتوجيه الصراعات بشكل بناء وإيجابي، وعلى تعزيز التعاون والتوافق بين الأفراد والمجموعات داخل التنظيم. ويعتبر هذا المنظور مناسباً لفهم وتحليل الصراع وتطوير إستراتيجيات فعالة للتعامل معه في سياقات المنظمات والمجتمعات.

وتعتبر فكرة دافيد لوكوود من أهم المحاولات التوفيقية والتي سميت بنموذج التوازن الوظيفي في تفسير الصراعات والنزاعات، حيث يعتبر أن التغيير الاجتماعي يحدث داخليا بسبب تناقض في البناءات الاجتماعية وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن الأنساق تكشف عن نوع من التساند المتبادل، وقد يتضمن هذا التساند التوافق المتبادل والتناقض والتعارض، أما مصدر الصراع فقد يكون متعددًا فيؤدي بذلك إلى الجمود أو إلى التغيير، وبالعكس قد يؤدي إلى عدم التكامل والصراع⁽¹⁾.

وقد اختلف لوكوود وكوزر في نقد نظرية النسق الاجتماعي وتأثر بماركس في تطرقه إلى فكرة المصالح المتصارعة حول توزيع الموارد الأساسية في المجتمع، واهتم بالمصالح المتصارعة على الموارد النادرة.

وأساس هذا الآراء اتجاهات تصل إلى حد التناقض فيما بينها، فهناك من يعطي الأهمية للمعايير وهناك من يعطيها للمصالح، وهناك من يرى أن الحياة الاجتماعية مبنية على التماسك واتجاه آخر يرى أنها مبنية على الصراع والانقسام وبين التضامن والصراع، وبين التكامل والتفكك، والاستقرار والتغيير.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 125.

3-4- ميشال كروزي ونظرته للصراع:

ميشال كروزي هو عالم اجتماع فرنسي يبدأ دراسته بتحليل الحركات العمالية والاشتراكية، ويتركز تحليله في البداية على علم الاجتماع العام. يهدف كروزي إلى فهم الصراع والسلطة في العلاقات الاجتماعية والتنظيمات.

يطرح كروزي السؤال حول الحرية الفردية ووجود النسق المنظم كواقع مترابط. يهتم بدراسة وظائف التنظيمات الداخلية وأسباب تعثرها، ويولي اهتماماً لدراسة مواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ويعتبر الفاعلون في النسق يتصرفون بعقلانية لتحقيق أهدافهم ومصالحهم ودعم مكانتهم. يربط كروزي السلطة بعملية التفاوض كحلاً هاماً للصراع وتحقيق التوازن بين قوى الفاعلين. كما يركز على جانب آخر للسلطة وهو إثارة التعاون وعمليات التبادل بين الأطراف لخدمة أهدافهم الخاصة. العمليات الاجتماعية المختلفة⁽¹⁾.

يقدم كروزي تحليلات للبيروقراطية من خلال دراسة مواقف العمال ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية للتنظيم، ويربط هذه المواقف بالدفاع عن مصالحهم والتضامن ضد الإدارة. يعتبر ذلك التأثير على سير المؤسسة بشكل سلبي.

بشكل عام، تتمحور نظرة كروزي حول تحليل الصراع وعلاقات السلطة في سياق التنظيمات الاجتماعية والسياسية. يسعى لفهم دور الفاعلين ومصالحهم وتفاعلهم مع النسق وتأثيرهم على سير العمل والتوازن الداخلي للتنظيم.

تحليل كروزي يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتوازن القوى داخل التنظيمات، ويعزز فهمه للصراع والسلطة من خلال التركيز على المحور التفاوضي ومواقف الفاعلين. يستخدم كروزي نظرية العمل الجماعي والتعاون والتنافس والتبادل في تحليله للعلاقات السلطوية والتوازنات الداخلية في التنظيمات.

يهتم كروزي بفهم كيفية تشكل السلطة داخل التنظيمات وكيف يتفاعل الفاعلون معها لتحقيق أهدافهم ومصالحهم. يستشرف التوجهات والإستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد والجماعات لتحقيق النفوذ وتأمين مكانتهم داخل الهيكل التنظيمي. يعتبر التفاوض وعمليات التبادل وسبل العمل الجماعي أدوات مهمة لتحقيق التوازن في العلاقات السلطوية وتفادي الصراعات الداخلية⁽²⁾.

(1) عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعرفة، القاهرة، 1985، ص49.

(2) نفس المرجع، ص53.

من خلال تحليله للبيروقراطية، يركز كروزي على دور العمال ومواقفهم في المؤسسة. يرصد التوترات والتضاربات بين الفرد والمؤسسة، ويدرس كيف ينخرط العمال في التنظيم وكيف يتعاطون مع مشاكل التهميش والمعاناة. يعزز كروزي فهمه للبيروقراطية من خلال دراسة تفاعل العمال ومشاركتهم النشطة في العمل الجماعي للدفاع عن مصالحهم وتحسين ظروفهم.

باختصار يقدم كروزي تحليلاً علمياً للصراع وعلاقات السلطة داخل التنظيمات. يركز على مواقف الفاعلين والتفاعلات الاجتماعية والإستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم وتأمين مصالحهم. يركز على العمل الجماعي وعمليات التعاون والتنافس والتبادل كأدوات أساسية لتنظيم العلاقات السلطوية داخل التنظيم. كما يركز أيضاً على من خلال تحليله للبيروقراطية، يعتبر كروزي المواقف العمالية ومشاركتهم الفاعلة في الحياة الاجتماعية للتنظيم كجزء أساسي من دراسة العلاقات السلطوية. يركز على دفاع العمال عن مصالحهم ومواجهتهم للتهميش والمعاناة، وكيف يتحدون معاً لمواجهة التحديات وتحقيق تغيير في المؤسسة. وما مدى دور العمال في المؤسسات وتأثيرهم على سير العمل وتحقيق الأهداف باختصار، يعتبر كروزي الصراع والسلطة جزءاً لا يتجزأ من التنظيمات، ويستخدم نظرية العمل الجماعي والتعاون والتنافس لفهم وتحليل التوازنات والتوترات الداخلية. يلقي الضوء على دور العمال ومواقفهم في المؤسسة وكيفية تأثيرهم على العمل والقرارات المتخذة المشتركة⁽¹⁾.

وعموماً فإن أعمال وبحوث "كروزيه" اهتمت بالتحليل الإستراتيجي الذي قدمه وما يصاحبه من ضمان استمرار المؤسسة وتسيير الصراع، مؤكداً على ضرورة تميز الفاعل بحرية نسبية، يقوم من خلالها بتحديد مساره وفقاً لمنافعه ومصالحه.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 124.

سادسا: قراءة تحليلية في الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع:

بعد العرض السابق الموجز لأهم الاتجاهات بالنظرية لابد من الإشارة إلى أن معظمها لاقت انتقادات، لكنها كلها تصب لتؤكد على أن الفكر الاجتماعي من الناحية التاريخية لم يتخذ مسارا موحدًا في دراسته لظاهرة الصراع، بل سلك عدة مسارات نتيجة لمؤثرات البيئة الاجتماعية، النظام السياسي، الأيديولوجيات، والفترة التاريخية التي صاحبته، مما يقود إلى ضرورة استخلاص وتبني مدخل أو اتجاه تكاملي يخدم الباحثين والدارسين في معالجة مثل هذه القضايا.

ومن منطلق أن الصراع الإداري حقيقة واقعة في كل المؤسسات إلا أن أسبابه ومظاهره وأشكاله والآثار المترتبة عنه تبقى مختلفة ومتباينة من مؤسسة إلى أخرى، ومن موقف إلى آخر ومن مستوى إداري إلى آخرى.

كما تنعكس هذه الحالة على طرق وإستراتيجيات تسيير وإدارة الصراعات، بحيث قد تتلاءم إستراتيجية ما في تسيير وإدارة صراع في مؤسسة معينة ولا تصلح في إدارة صراع آخر بنفس المعايير والتفاصيل في مؤسسة أخرى، وهو ما يدفع المؤسسة إلى إتباع طرق وإستراتيجيات في إدارة صراع ما. والجدير بالذكر أن كل العناصر السابقة المتعلقة بالصراع تم استخلاصها من التراث النظري الاجتماعي والتنظيم الذي تطرق إليها وخاصة في مداخله الكبرى، فكل مدخل يبين وجهة نظر محددة حول ماهية ونتائج وطرق إدارة الصراع انطلاقًا من أن هذه الظاهرة سلبية وبخاصة المدخل الكلاسيكي التقليدي ووجوب القضاء عليه، مرورًا بالمدخل الذي يؤمن بحتمية الصراع وإلزامية مواجهته بما يخدم مصلحة المنظمة، وصولًا إلى المداخل التي تقر بأن الصراع امر طبيعي بل أكثر من ذلك فهو في بعض الحالات أمر إيجابي صحي يعمل على استقزاز الأفراد للإبداع والابتكار.

1- الصراع الإداري أثاره ونماذج إدارته:

1-1- آثار الصراع الإداري:

للصراع الإداري أثارًا إيجابية وأخرى سلبية والقدرة على إدارته هي التي تحدد تلك الآثار وهنا سوف نستعرض الآثار الإيجابية والسلبية للصراع.

أ. الآثار الإيجابية:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن أهم الآثار الإيجابية كما يذكرها الراجحي فيما يلي:⁽¹⁾

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة، وذلك بالاستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم، وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم أثناء العمل.
- يساعد الصراع أحياناً على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة.

ويذكر حريم⁽²⁾ بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.
 - يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
 - عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً بالنتيجة.
- ويضيف العميان (2004)⁽³⁾ على هذه الفوائد ما يلي:

- يؤدي الصراع إلى تكوين خبرة لدى العاملين.
 - باعتبار أن الصراع نوعاً من الاتصال فإنه يفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال.
- ويذكر الكاتبان "إدريس والمرسي"⁽⁴⁾ أن من فوائد إيجابيات الصراع داخل الجماعة الواحدة.

(1) هاني ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة دكتوراه، السعودية، 2008، ص 66.

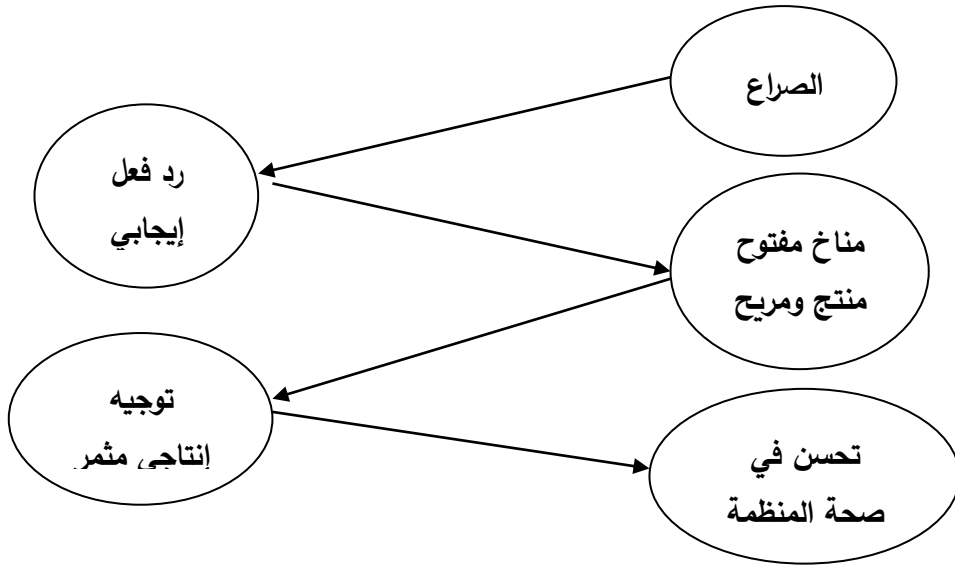
(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 100.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(4) عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 112.

- يزيد من أوتوقراطية القيادة، لأن أفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حاسمة.
 - يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون العلاقات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
 - يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور.
 - قد يستخدم الصراع كأداة فاعلة لرقابة الآخرين حيث أن جانباً كبيراً من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع.
- ويؤكد ملائكة⁽¹⁾ ذلك بقوله: " إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات والاستفادة منها وتحويلها إلى عامل نفع بدل من عامل هدم، على الأقل لا تتسبب في حدوث سلوكيات أكثر سلبية وقد تكون مدمرة ولها أثر على الفرد والجماعة والمنظمة ".
يوضح الشكل التالي: المراحل الإيجابية للصراع⁽²⁾.

الشكل (05): يوضح المراحل الإيجابية للصراع



المصدر: واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص59.

(1) عبد العزيز محمد ملائكة، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوابع للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص144.

(2) واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص59.

ب. الآثار السلبية للصراع الإداري:

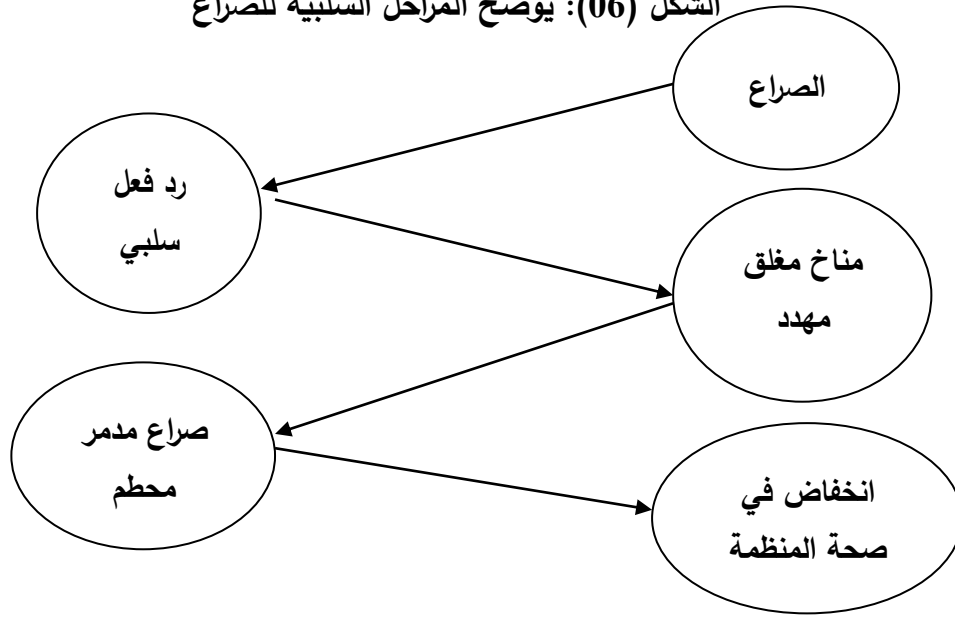
- يوضح "المومني" نقلاً عن عبد الباقي (2002) بعض الآثار السلبية للصراع كما يلي:
- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارية لعلاج.
- يضيف الطحم والسواط⁽¹⁾ آثاراً سلبية أخرى:
- يدفع الصراع الإداري الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بالفرد ومصلحة المنظمة.
- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تحريف المعلومات وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الأذى والضرر بالطرف الآخر.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- أما عبد الوهاب⁽²⁾ بعض الآثار السلبية كما يلي:
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود بغرض تحقيق النصر على الأعداء.
- ونقل الأنشطة الإيجابية وبالتالي تزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- أن يتسم سلوك الجماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الكراهية والبغضاء
- أن تقوم كل جماعة بتصميم نقاط ضعف الجماعات الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها.
- والشكل التالي يوضح المراحل السلبية للصراع الإداري⁽³⁾.

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012، ص137.

(2) أحمد جاد الله عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص220.

(3) واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص58.

الشكل (06): يوضح المراحل السلبية للصراع



المصدر: واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 58.

2- نماذج إدارة الصراع الإداري:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع الإداري، إذ لا توجد إستراتيجية واحدة صالحة لكل الأحوال، ويرجع هذا إلى أن فاعلية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبط بـ عدة متغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع فهناك موضوع الصراع ومجاله وكذلك أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما أن للبنية التي ينشأ بها الصراع تأثير على الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

لقد طور الباحثون في مجال الصراع الإداري التنظيمي العديد من الأسس للتعامل مع الصراع وإدارته واقترحوا عدة إستراتيجيات لتمكين القائد الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدل العشوائية من أجل تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطور والتوافق داخل المؤسسة وخارجها وفيما يلي نتناول مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات:

2-1- نموذج روبنز (Robbins):

وقد أشار إليه "الطويل"⁽¹⁾ حيث انه يعرض ثمان أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، تتمثل في:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة.
- الانطلاق من أهداف تتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

(1) ماني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 300.

- تجنب الصراع.
- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بالتهدئة.
- التسوية أو الحل الوسط. استخدام السلطة أو صلاحية المركز.
- إجراء تبديل وتغيير على المتغير البشري.
- إجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة.

2-2- نموذج مارش وسيمون (March and simon):

يطرح أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع الإداري نقلا عن عبد المنعم والشرف⁽¹⁾ وهي:

- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.
- الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط على الخلافات.
- إجراء الصفقات أو المساومة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.
- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

2-3- نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton):

- اعتمدت معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع دراسة "Blekend Mouton" والتي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة أي انه دليل على أن هناك نظاما إداريا⁽²⁾.
- وقد قدم الباحثان "بليك وموتون" نموذج ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع وهما:
- بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة.
 - وبعد الاهتمام بالإنتاج.

وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارته، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد (من 0 إلى 9)، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة وكذلك النقطة الواقعة في الوسط وبالتالي حدد أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي: التجنب، الإكراه، الحل الوسط، التهدئة، المواجهة⁽³⁾.

(1) أسامة محمد والشريف عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص252.

(2) طه عبد العظيم حسن، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص98.

(3) محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص25.

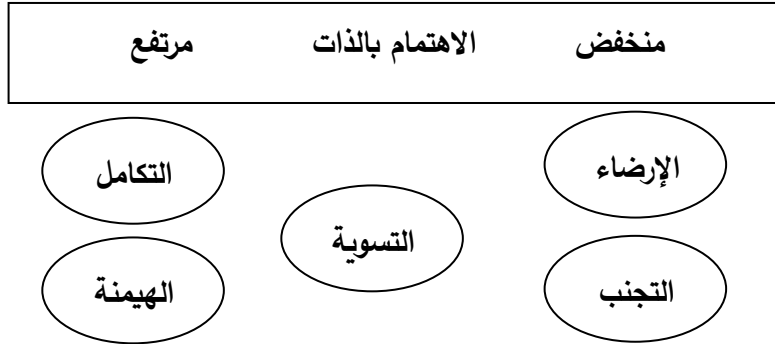
2-4- نموذج رحيم (Rahim):

ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع هما:⁽¹⁾

- * **التكامل (Integrating):** يشير هذا الأسلوب إلى اهتمام كبي بالنفس وبالآخرين، حيث التعاون المشترك بين اطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع.
 - * **الإرضاء (Obliging):** وتشير هذه الإستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.
 - * **الهيمنة (Dominating):** وتشير هذه الإستراتيجية إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخر، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولتهم إخضاعهم، كما أن هذه الإستراتيجية تحد من الإبداع في العمل.
 - * **التجنب (Avoiding):** ويبدو في هذه الإستراتيجية الاهتمام القليل بالنفس وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية ويحقق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلا عن حاجات الطرف الآخر وهذا الأسلوب يكون مفيدا عندما يكون الموضوع بسيطا.
 - * **التسوية (Compromising):** وتلفت هذه الإستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وبموجب هذه الإستراتيجية بتخلي كلا الطرفين عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول.
- والشكل التالي يوضح الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع الإداري التنظيمي وفق نموذج رحيم
- "Rahim": (العمارة، 2002، صفحة 26)

⁽¹⁾ Rahim, M. Afzalur, **Managing conflict in organizations**, 3rd ed, library of congress catalog, 2001, pp28-30.

الشكل (07): نموذج رحيم Rahim في إدارة الصراع



المصدر: محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2002، ص26.

2-5- نموذج اندرو سزلاقي ومارك جي والاس (szilgy and wallas):⁽¹⁾

يقوم هذا النموذج نقلا عن الزهراني، محمد فراس شاهر 2013: دراسة وتحليل على أربع إستراتيجيات لإدارة الصراع تشمل ما يلي:

1. إستراتيجية التجنب (Avoiding):

وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها:

- الإهمال: ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر، أو يسير إلى الأسوأ.

- الفصل الجسدي: أي أبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها
- التفاعل المحدود: وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالأجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

2. إستراتيجية التهدة:

وتركز هذه الإستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدة عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين، وهذه الإستراتيجية تضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت. وهناك طريقتين للتهدة:⁽²⁾

(1) عبد الله أحمد الزهراني، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1999، ص ص36-38.

(2) محمد فراس شاهر العويدي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص ص49-51.

- التخفيف (Smoothing): ويقصد بها محاولة تقريب وجهات النظر، حيث تم إبراز المواقف الإيجابية، أوجه التشابه والمصالح المشتركة، والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الإمكان.
- التسوية (Compromising): وهي علاقة أخذ وعطاء، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، إذ أن كل طرف يقدم تنازلات للتوصل للتسوية ولهذا السبب فإن إستراتيجية التسوية إستراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي تنشأ عن الموقف مرة أخرى في المستقبل.

3. إستراتيجية استخدام القوة:

ويتم فيها إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام القوة القانونية وذلك عن طريق:

- تدخل السلطة العليا: وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.
- السياسة: وهنا يتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

4. إستراتيجية المواجهة:

- وهي آخر الإستراتيجيات لمعالجة الصراع بمختلف أشكاله، وتختلف عن إستراتيجية التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وهناك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة:
- تبادل الأدوار: يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.
- التركيز على الهدف الرئيسي من الأهداف العليا المشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.
- اجتماعات لحل المشكلات: ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها ولا يسمح لهذه الجماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء وللباقة، لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة.

2-6- نموذج بيكر وزملائه (Baker and others):

اقترح بيكر وزملائه نموذجاً لإدارة الصراع يعد تطويراً للنموذج الذي وضعه "بليك وموتون"⁽¹⁾ ويحدد فيه ثلاث إستراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع، وهذه الإستراتيجيات هي: التجنب، التنافس، التعاون.

- **إستراتيجية التعاون (Collaborative Stratégie):** ويطلق عليها إستراتيجية المواجهة وحل المشكلات وهذه الإستراتيجية تستلزم التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية محددة والمواجهة هنا لا تعني الاصطدام أو التعسف، بل المقابلة المتسمة بالهدوء واللباقة والعقلانية وتكون علاقات التنسيق والتكامل بين أطراف الصراع⁽²⁾.

- **إستراتيجية التنافس (Competing Strategy):** من خلال هذه الإستراتيجية يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بغض النظر عن مصالح الآخرين، ومن ثم فالافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو أن أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب حققه الطرف الآخر⁽³⁾.

- **إستراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):** وتعني هذه الإستراتيجية أن المدير يحاول المحافظة على التجانس والتهدة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين⁽⁴⁾.

2-7- نموذج ثوماس وكيلمان (Thomas and Kilman):

قدم كل من ثوماس وكيلمان نموذج يعتبر تطويراً لنموذج بليك وموتون وهو يقوم على بعدين وهما كما يشير المومني كما يلي:⁽⁵⁾

(1) فاطمة عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منتسبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 83.

(2) رمضان أحمد عيد، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة فيصل، العدد 249، 1997، ص 44.

(3) سمير أحمد العسكر، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، 1991، ص 25.

(4) عادل السيد الجندي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، الجزء 2، 1998، ص 212.

(5) واصل جميل المومني، مرجع سابق ص 52.

أ. بعد الحزم التوكيدي:

ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغرض النظر عن حاجات الآخرين، وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس إستراتيجيات وهي:⁽¹⁾

1. **إستراتيجية التنافس:** وتهتم هذه الإستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية حتى على حساب الآخرين، وبالتالي يكون نوع من الأنانية لان الإداري يكون حازما غير متعاون.

2. **إستراتيجية التجنب:** وقد أوضح بانها الأضعف لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون وبالتالي فهي غير مرغوب فيها ولا تراعي حاجيات الرئيس وحاجيات المرؤوس ويوضح العسكر⁽²⁾. انه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل المنظمة إلا أن الإغفال يمكن أن يساهم في تصاعد الصراع وزيادة ضراوته وشدته مما ينعكس بصورة سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء.

3. **إستراتيجية التعاون:** وتمثل أفض الإستراتيجيات في إدارة الصراع، لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول، فإنها ترقى إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة.

وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع التي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر والتي تتفق مع التغيير المطلوب، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المتنافسة، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال⁽³⁾.

(1) عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، العدد4، 1995، ص532.

(2) سمير أحمد العسكر، مرجع سابق، ص32.

(3) عادل السيد الجندي، مرجع سابق ص211.

ومما هو جدير بالذكر انه في هذه الإستراتيجية لا يوجد افتراض بان أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب الطرف الآخر، ففلسفة هذه الإستراتيجية تقوم على: فلسفة رابح- رابح وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معا وبصورة ابتكارية للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع⁽¹⁾.

4. إستراتيجية التسوية: وفيها قد يتناول المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسط مع الآخرين لأن فيها شيء من التعاون والحرص.

ويمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كل طرف من الأطراف المتصارعة وفيه يربح كل طرف شيئاً ما، كما يخسر كل طرف شيئاً ما وفي الغالب هذا النوع من الإستراتيجيات يؤدي إلى تسويات مؤقتة⁽²⁾.

5. إستراتيجية التنازل: ويكون فيها الاهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية، وذلك من أجل التآكل والتكيف مع الآخرين، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع كونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالمرافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من الطاقات الموجودة بشكل صحيح⁽³⁾.

(1) رمضان أحمد عيد، مرجع سابق ص44.

(2) مروان عيسى وشاحي، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص62.

(3) مؤمن خاف عبد الواحد، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة- فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص37.

سابعاً: قراءة سوسيولوجية لواقع الصراع في المؤسسة الجزائرية:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال مؤسسات بدون تسيير، فقد وجدت نفسها في وضعية صعبة وأزمة متعددة الجوانب لافتقارها لليد العاملة المؤهلة والإمكانيات المالية والتكنولوجية للنهوض بالمؤسسات، لذا كان لزاماً على المسؤولين البحث عن الحلول والطرق التي تسمح بالخروج من أزمة التسيير وقد ارتبط الصراع الإداري في المؤسسات الجزائرية بمراحل تسييرها فقد شهدت المؤسسة أشكالاً عديدة ومظاهر مختلفة من الصراع وفق كل مرحلة تسييرية مرت بها المؤسسة الجزائرية فكانت سياسة التخطيط المركزي وقد مرت بمراحل:

1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

يرى محمود عبد الفضل "أن تجربة الجزائر استثنائية في التسيير الذاتي فالواقع أملى عليها تلك التجربة، وكانت بمثابة الحل الوحيد لإدارة مشاكل التسيير والمشاريع التي تركها المستعمر"⁽¹⁾. كما أن مظاهر التسيير في هذه المرحلة تميزت بعدد العراقيل البيروقراطية والإدارة الذاتية والتسلط الفردي التي زادت من حالات الصراع الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات.

ويرى العديد من المنظرين أن أزمة المؤسسات الجزائرية في هذه المرحلة هي أزمة سوء التسيير من أصحاب الصفوة الإدارية، فالمسير الجزائري في الأصل عامل بسيط لم يتلقى التكوين الخاص للممارسة المهام الموكلة له داخل المؤسسة فكان الاتجاه نحو التسلط والاستبداد واستغلال المنصب فظهر صراع الريع والسعي نحو التسلق الإداري كلما سمحت الظروف، مما جعل الفئة العاملة تعيش حالة من التذمر والغليان. وهو ما دفع الطبقة العاملة في المؤسسات الدخول في صراع مع المسيرين الفعليين لمؤسساتهم⁽²⁾.

وقد أفرزت هذه المرحلة صعوبات عديدة منها: غياب الكفاءات والإطارات في الجهاز الإداري قادر على تسيير هذه المرحلة، بطء في الإجراءات، غياب التكوين، نقص اليد العاملة المؤهلة، غياب العدالة في توزيع المكافآت، غياب الوعي لدى العاملين وهو ما دفع إلى بروز الصراع بينهم وبين أصحاب الصفوة الإدارية.

(1) محمود عبد الفضل، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982، ص 101.

(2) ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 311.

2- مرحلة (1965-1971):

كانت مرحلة التسيير الاشتراكي كخيار إستراتيجي تبنت الدولة الجزائرية من أجل القضاء على المشكلات التنظيمية نتيجة فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير، وتولي أشخاص غير مؤهلين لمناصب إدارية عليا، حيث تم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بغية القضاء على المركزية المفرطة والتخفيف من حدة الصراعات الإدارية والعمالية.

وقد انخرط أغلبية المواطنين في هذا المشروع بسبب حملة التأميمات لأملاك المواطنين التي رافقت هذه المرحلة وكان هذا التوجه من أجل حفظ كرامة المواطن الجزائري وصيانة حقوقه والتوزيع العادل للدخل⁽¹⁾.

لكن السمة البارزة في التسيير كانت المركزية وسلطة القرار أصبحت في أيدي الأقلية الذين يمثلون سلطة الدولة وهو ما أعطى لهم هامش حرية أكبر وسلطة إدارية أكبر متجاهلين حقوق العمل وهو ما زرع اللاتقة بين الإداريين والموظفين وأصبح الصراع الإداري والتنظيمي النمط الغالب داخل المؤسسات بسبب المنافسة وصراع المصالح سواء كان صراعا على السلطة والنفوذ على الامتيازات الأخرى.

3- مرحلة (1971-1988):

في هذه المرحلة عملت الإدارات في مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها على تقوية نفوذها وقوتها من خلال سن القوانين لصالحها وفي بعض الأحيان سن قوانين تمنع الفئات العمالية حتى من الاحتجاج والإضراب فنشأت التحالفات والتكتلات وصراع العلاقات وصراع السلطة في المؤسسات خدمة للمصالح الخاصة.

وفي إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات ازدادت السيطرة والتحكم للفئات الإدارية في مصادر القرار. مما أدى إلى الصراع بينهم وهو ما يعني استمرار النموذج الفرنسي في الجزائر بأبعاده التقنية والتشريعية.

يرى علي غربي أن أهم أسباب الصراع في المؤسسة. هي تلك الصراعات التي تقوم بتنمية التفرقة بين العمل اليدوي والعمل الفكري على مستوى المؤسسة وكيفيات التخطيط والترقيات والعلاوات⁽²⁾.

(1) محمد العيد مطمر، الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوازي بومدين أنموذجا)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص 248.

(2) علي غربي وآخرون، الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1996، ص 327.

إذا كان النمط الاستبدادي البيروقراطي المركزي هو الذي أعتبر أهم أسباب الصراع الإداري والتنظيمي الذي ميز مرحلة التسيير الذاتي ومرحلة التسيير الإشتراكي. فإن الأمر لم يختلف في مرحلة إعادة الهيكلة باستمرار النمط البيروقراطي يوحى بفشل كل الإصلاحات لهاته المرحلة من مراحل التسيير. وجاءت مرحلة الاستقلالية لإجراء القطيعة من المراحل السابقة فكانت مرحلة حتمية يتم من خلالها الفصل بين الملكية والتسيير. وتفكيك المؤسسات تبين تقاوم مشاكلها وعجزها على تطبيق مبدأ اللامركزية. ودعم الاتصالات بين الفئة العاملة والإدارة وخلق نوع من الثقة لإزالة النزاعات والقضاء على الصراعات. فالنظرة الحديثة قائمة على فكرة أن العنصر البشري هو أساس أي تنمية لذا وجب الاهتمام به وتحقيق مطالبه.

تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية من تردي في مستوى أداء ومخرجات عملها، وهذا على خلفية المشاحنات والصراعات النفسية والاجتماعية الناشبة بينهم، هذه الصراعات المتغافل عنها أو المتروكة بدون دراسة سواء عن قصد أو عن غير قصد من طرف المسؤولين والأكاديميين ما فتئت تزداد وتضطرم، الشيء الذي أضر بسياساتها وتوجهاتها ومساراتها التنموية وحال دون تحقيقها لأهدافها التنظيمية والإستراتيجية المتوقع بلوغها وأعاق من قدراتها وميزاتها التنافسية، وامتنص الكثير من جهودها وتطلعاتها التوسعية في اكتساح المزيد من المساحات السوقية العولمية، فالصراعات العمالية ظاهرة مرضية يتوجب تسييرها وإدارتها وتطويعها لصالح المؤسسة، من خلال توجيهه بطرائق وأساليب علمية رشيدة ورصينة لتحويل نتائجه إلى مزايا تسهم في إنعاش جميع خطوط وفروع المؤسسة، كما تسهم في إذكاء روح المنافسة المشروعة والبناء بين عمالها، الشيء الذي يضيف على المؤسسة نوع من الحراك الدينامي، فالصراع ظاهرة حتمية وهو ما يفرض علينا التعايش معه، ومن الخيال والمثالية أن ندعي خلو أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها من هذه الصراعات العمالية، ومن غير الممكن بما كان خلق بيئة عمل مستقرة ومتناغمة ومتكاملة لا يشوبها أي مظاهر لصراع العمالي، وعلى هذا الأساس جاء هذا لتشريح أبعاد ودلالات هذه الظاهرة (البسيكو سوسيولوجية)، وهذا من أجل ضبط هذه البؤر الصراعية وتشخيص أهم مسبباتها ومكامنها، وتهيئة العمال ومسؤوليهم لتجاوزها والتعامل معها، مع الانتهاء برصد بعض الأساليب والآليات التي تمكن من تسيير هذه الصراعات بطرائق علمية مدروسة لصالح المؤسسة الجزائرية.

خلاصة الفصل:

الصراع الإداري في المؤسسات هو أحد أنماط التفاعل الإنساني ومن المواضيع المعقدة التي يكثر فيها الحديث وقد تعددت جهات النظر حوله بتعدد الباحثين أنفسهم وبتعدد خلفياتهم العلمية والمدارس الفكرية وباختلاف مستوياته من كونه مجرد إدراك إلى أن يصبح سلوكا سواء كان بين الفرد وذاته أو بينه وبين الآخرين أو كان ضمن إطار الجماعة والمنظمات وباختلاف نتائج هذا الأخير سواء السلبية منها أو الإيجابية.

فالنظرة إلى الصراع عرفت تغييرا جذريا فبعد إن كان ينظر إليه انه قوة مثبطة معيقة أصبح الحديث عن كيفية إدارته وتطوعه لتحقيق إهداف المنظمة.

وعليه فالتعامل مع الصراع الإداري من الواجبات التي ينبغي أن يضطلع بها أي مدير أو مسؤول في عمله اليومي، ومن هنا تتأتى الحكمة في التعامل مع حالات الصراع قبل أن يتصاعد ليصل إلى أقصى مستوياته المدمرة وبذلك يصل إلى مرحلة اللاعودة وهنا ستكون عواقبه وخيمة وآثاره كبيرة على الفرد والمنظمة، والجدير بالذكر وهو أهمية إدارة الصراع الإداري ليسود مناخ إيجابي فعال لتحقيق اهدفا الأفراد والمنظمات وزيادة روح التعاون والآلفة والثقة من خلال التعامل الناجع مع الصراع الإداري بطريقة فعالة.

مما سبق يمكن القول إن ظاهرة الصراع الإداري هي ظاهرة حتمية في كل المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها نتيجة سمة التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسات.

الفصل الثالث:

التنمر الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التنمر في مكان العمل

ثانياً: أشكال التنمر الوظيفي ومظاهره

ثالثاً: الاتجاهات النظرية المفسرة للتنمر في مكان العمل

رابعاً: آثار التنمر الوظيفي على الفرد والمؤسسة

خامساً: المحددات الرئيسية في بناء ثقافة التنمر الوظيفي

سادساً: قراءة تحليلية لواقع التنمر الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

يعتبر التنمر الوظيفي في مكان العمل من السلوكيات السلبية المنحرفة والمؤذية، التي يقوم بها الأفراد من أجل إشباع حاجات وغايات مخطط لها مسبقا أو تكون كردود فعل عكسية عن أحداث ومواقف أو إجراءات تنظيمية وقرارات إدارية أو حالة بعدم الشعور بالإنصاف بالنسبة لزملاء العمل الآخرين ومنه يميل الأفراد إلى استخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل العمل أو رئيس ضد مرؤوس هذا النوع من التنمر يأخذ عدة أشكال منها اللفظي والنفسي والجسدي والمضايقات والإكراه في العمل والتسلط والإجبار والإذلال والسخرية والإشاعات والاستبعاد والعزلة... الخ، كل هذه مؤشرات تدل على التنمر وان المتنمرين ينصبون المكائد للموظفين، ويمكن أن يكون سريا أو علنيا وهو في نهاية المطاف حالة سيئة تؤثر في الحياة المهنية والشخصية والصحية للفرد وقد تؤدي في بعض الحالات المدمرة إلى الانتحار، كما له تداعيات سلبية على المنظمة ككل.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التنمر في مكان العمل:

التنمر صفة موجودة مع البشر منذ الأزل مرافقة لشخصيته وتنعكس على شكل سلوكيات سلبية عدائية في التعامل مع الآخرين خصوصاً إذا كانوا يعملون تحت سلطة شخص متمتر (Namie, 2011). ويعد التنمر في مكان العمل من أبرز القضايا الأساسية والمهمة المرتبطة بمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر لما يسببه من آثار كبيرة على الحياة الوظيفية للعاملين وفي مختلف بقاع العالم وإن هذا السلوك اخذ منحني كبيراً في اهتمامات الباحثين من أجل الوصول إلى أفضل تفسير للتنمر في مكان العمل والذي يؤثر في العاملين مهنيًا ونفسيًا وصحياً داخل المنظمة.

وقد بدأ (Olweus, 1978) وهو باحث إسكندنافي باستخدام مصطلحات "التنمر" و"الضحية"، و"كبش القداء" في تكملته لسلسلة بحوثه حول التنمر المدرسي الذي ركز فيه على كيفية الوقاية من السلوك التنمري (Halley, 2013)⁽¹⁾، بعد ذلك بدأ الإهتمام الدولي أكثر من طرف (Heinz Leyman) وهو طبيب ألماني يعمل في السويد ودرس التنمر في أوائل عام 1980، ويعد رائداً في هذا المجال⁽²⁾، وهو مؤسس حركة مكافحة التنمر الدولي وهو يهتم أكثر بالتنمر لتأثيره في صحة الأفراد، وقد كان الطبيب النفسي الألماني العالم الأول الذي أنشأ عيادة خاصة بصدمة العمل في السويد في 1980، وهو موثق للصدمة التي يمكن أن ينتج عنها "الرعب النفسي" المستمر في مكان العمل إذ استخدم مصطلح "المهاجمة"⁽³⁾.

وقد كان سبب اهتمام (Heinz Leyman) بالموضوع حين أقدمت مجموعة من الممرضات إلى الانتحار الجماعي نتيجة تعرضهم إلى الاستغلال والذل والتنمر من قبل الأطباء، فتوصل بعد البحث أن التنمر في مكان العمل من قبل الأطباء كان السبب، فبدأ يدعو إلى قوانين تحمي حقوق الموظفين وكانت أول دولة استجابت لهذه الحملة السويد⁽⁴⁾.

(1) Carol Halley, **Leaders who Bully: An Adlerian Perspective on the Purpose and Impact of Bullying in Organizations and What Executives Can Do to Eliminate It** ", A Research Paper Presented to The Faculty of the Adler Graduate School, 2013, p03.

(2) Sandvik, Pamela Lutgen, Sypher, B.D, **Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections**, 2009.

(3) Gary Namie, **Workplace bullying: Escalated incivility**, Ivey Business Journal Online, IVEY Management services, 2003.

(4) Helge Hoel, Stale Einarsen, **Violence at work in hotels, catering and tourism**, Working Paper, International Labour Office Geneva, Sectoral activities programme, WP. 211, 2003.

وبعد ذلك قام الكاتب الصحفي (Andrea Adams, 1992) الذي صاغ مصطلح "التنمر في مكان العمل (التنمر الوظيفي)، والذي جلب اهتمام الجمهور في بريطانيا نتيجة عمله في BBC ونشر عدة مقالات توعية في مجلة علمية يدعو الناس فيها إلى خطورة التنمر ومضاره، حيث لاحظ نسبة التنمر المنتشر الذي كان يحدث في المنظمات حيث قام بكتابة أول كتاب عن التنمر في مكان العمل وكيفية مواجهته والتغلب عليه.

كما أن الأستاذ النرويجي الراحل وعالم النفس (Svien kil, 1990) إذ أشار إلى أن "التنمر" أو "المهاجمة" هي ظاهرة جديدة جذبت اهتماما متزايدا من كافة الشرائح والمسؤولين عن السلامة والصحة في مكان العمل ومن ممثلي النقابات وكذا الباحثين في مختلف التخصصات، ومع ذلك حتى أوائل التسعينيات كان الاهتمام بهذا الموضوع إلى حد كبير يقتصر على بلدان الشمال الأوروبي ومع عدد قليل من المنشورات المتاحة في الإنجليزية⁽¹⁾.

هذا الموضوع الذي بدأ يلفت نظر الباحثين الأمريكيين وجاءت الأعمال الأولية في هذا الموضوع من المختصين في مجالات علم النفس والموارد البشرية لدراسة تأثير هذا السلوك على الأفراد والمنظمات، وقد كتب (David Yamada) أستاذ القانون في جامعة سفولك بوسطن، والذي كتب المقال الأساسي في القانون المجتمعي في مارس 2000 بعنوان " التنمر في مكان العمل والحاجة إلى وضع الحماية للمكفوفين من بيئة العمل العدائية "؛ نحن نعرف التنمر في مكان العمل بأنه العداء بين الأشخاص المتعمد من حيث إلحاق الضرر بصحة الشخص المستهدف أو الوضع الاقتصادي له والمتكرر بما فيه الكفاية. فضلا عن ذلك، لكي يقود الجناة يحتاجون إلى السيطرة على فرد آخر، وغالبا ما تقوض المصالح التجارية المشروعة في هذه العملية. وإن أفضل تقدير لانتشار التنمر في الولايات المتحدة يأتي من استقصاء عام 2000 إذ تم أخذ عينات عشوائيا من سكان ميشيغان. ووجد الباحثون أن 16.7% صرحوا بوجود انقطاع في حياتهم بسبب التنمر في مكان العمل بمعنى واحد من ستة عمل يتعرضون للتنمر⁽²⁾.

وبعد ذلك قدمت الباحثة مشيل شيهان (Michal sheehan) كتاب اسمه (الفناء الخلفي إلى غرفة المجلس) (وكان الكتاب يفسر وجود التنمر في المدارس وصولا إلى مكاتب العمل، حيث أحدث هذا الكتاب

(1) Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, PhD and Cary Cooper, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2003.

(2) Namie. G, **Workplace bullying: Escalated incivility**, Ivey Business Journal, 68 (2), 2003, pp1-7.

ضجة كبيرة خصوصا من النساء العاملات ومن خلال هذا الكتاب تم وضع قوانين تحمي النساء من التنمر في أستراليا عام 2005⁽¹⁾.

ومن عام 2011 إلى 2017 قام الدكتور نامي (Namie) بتكملة كتابه الثالث (The bull free Workplace) يعني بيئة عمل خالية من التنمر وقام بإعطاء محاضرات في الجامعات والمنظمات وتم بناء موقع رسمي له لإيجاد الحلول والتواصل مع المنظمات بشكل مباشر، وقام في 2017 بإنشاء جامعة ضد السلوكيات التنمرية في سابقة عالمية حيث يرسل المديرون والمشرفون في المنظمة التي تعاني من التنمر وتدريبهم لبناء خلفية صحية له وتعليمية لكيفية التعامل مع العاملين⁽²⁾.

وعليه يتضح من خلال هذا السياق التطوري للتنمر الوظيفي في مكان العمل انه مصطلح نشأ وترعرع في البيئة الغربية قبل أن ينتقل إلى البيئة العربية، وهو ما يوحي بأن هذا المفهوم حديث نسبيا لكن ممارساته وسلوكياته السلبية وأشكاله موجودة وقديمة قدم الحضارات، ويكفي أن نصنف حالة ابني آدم "قابيل" و"هابيل" على أنها أول صور وشكل من أشكال التنمر الذي أدى إلى القتل، وقد وضع القرآن الكريم في سورة الحجرات أشكالا متعددة لسلوكيات التنمر السلبية. قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (11) يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12) يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ. (13)﴾⁽³⁾.

1- مفهوم التنمر في مكان العمل (التنمر الوظيفي):

يعكس التنمر مجموعة من السلوكيات السلبية التي تصيب العاملين نتيجة الاعتداء المعنوي والنفسي الذي يتعرض له في المنظمة والذي يؤثر بشكل مباشر على إنجاز العمل وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها وهو من المفاهيم الخطيرة والمنتشرة في مكان العمل⁽⁴⁾.

(1) David Scott Yeager, Carlton Fong, Lee HaeYeon and Espelage, Dorothy, **Declines in efficacy of anti-bullying programs among older adolescents: Theory and a three-level metanalysis**, Journal of Applied Developmental Psychology, 2015.

(2) Namie. G, **The Challenge of Workplace Bullying**, Employment Relations Today, 34 (2), 2007, pp43.

(3) سورة الحجرات، الآيات: 11-12-13

(4) Namie. G, **The Challenge of Workplace Bullying**, Op- cit, pp43 -51.

عرف (Wenger, 2012) التمر بأنه: " ذلك الأسلوب الخاطئ المتبع من قبل المشرفين في المنظمة مع على المنظمة العاملين فيها وينتج عنه إحباط وغضب وشعور بالتعاسة للعامل وعدم حدوث رغبة في العمل مما يعكس ذلك سلبا ".⁽¹⁾

وأكدت (Turner, 2014) أن: " سلوكيات التمر تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم، كما أنها تؤثر على سمعة المنظمة على مدى البعيد ".⁽²⁾

كما يؤدي التمر في مكان العمل إلى انعدام الثقة بين العاملين والمنظمة كما أنها وسيلة التي يتبعها البعض لسلب قدرات أو خفض حافز الموظف (Bartlett, 2016)، كما أعتبر كل من (Boddy & Taplin, 2017) سلوكيات التمر من المفاهيم الخطيرة والمعروفة في المنظمات بغض النظر عن المكان والزمان وطبيعة عمل المنظمة، كلمة التمر في مكان العمل يعني الاعتداء المعنوي والنفسي وسلوك السلبي الذي يتعرض له العامل ويعيق من إنجاز عمله بشكل صحيح وصحي.

كما أنه " سلوك عدواني متكرر يهدف إلى الأضرار بشخص آخر عمدا نفسيا وجسديا "⁽³⁾.

ويقترح المركز الأمريكي للإحصاء والتعليم أنه يمكن أن يقسم التمر إلى قسمين: تمر مباشر وتمر غير مباشر والذي يعرف بالعدوان الاجتماعي.

- ويقول "روس" أن التمر يتضمن قدرا كبيرا من العدوان الجسدي مثل الدفع والنغز ورمي الأشياء والصفع، والخناق، واللكم، والركل، والضرب، والخدش، وشد الشعر، والعض.
 - وقد أضاف "روس" عام 1998 الأشكال الأخرى للتمر غير المباشر مثل اللفظية، والتناوب بالألقاب، المعاملة الصامتة، مجادلة الآخرين، التلاعب والشائعات، والأكاذيب، والقهقهة، والضحك، والاستهزاء.
 - وقد تم إصدار قانون مكافحة التمر عند الأطفال عام 2003 للحد من هذه الظاهرة.
- وعليه من خلال هذه الدلالات المفاهيمية والتي كانت شاملة لمختلف أشكال التمر عامة دون الغوص في تحديد دقيق للتمر داخل بيئة العمل.

وعليه التمر الوظيفي بالإنجليزية (workplace bullying) وهو يشير إلى السلوكيات المدمرة والمتكررة للإساءة التي تمنع إنجاز العمل وينطوي التمر على الإساءة اللفظية التهديد والتخويف والإذلال والنقد غير المبرر ونقص الثقة.

(1) دلال محمد الزغبى، سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها - دراسة حالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية الإمارات العربية، العدد 35، 2014، ص 36.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول إن التنمر الوظيفي: " هو عبارة عن ميل الأفراد والجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد مرؤوسيههم ومضايقتهم بالتسلط والهيمنة والقسوة والتعنيف وهذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها اللفظية وغير اللفظية والاعتداء الجسدي وهو ما يؤثر على الحياة المهنية والشخصية للضحية وفي بعض الحالات القصوى يمكن أن يؤدي إلى الانتحار"⁽¹⁾.

2- علاقة مفهوم التنمر بمفاهيم أخرى:

يذكر المهتمون والباحثون في مجل السلوك الإنساني أن تعريف وضبط مفهوم التنمر مهم جدا فإذا كان التنمر سلوك خفي ومتعمد ومتكرر ويتضمن عدم التوازن في القوة بين المتنمر والضحية فإن هناك أنواعا أخرى من السلوكيات قد نخلط بينها وبين التنمر أحيانا.

1-2- التنمر والصراع:

- في سلوك التنمر يشترط وجود فارق في القوة بين المتنمر والضحية، أما في حالة الصراع فليس بالضرورة وجود فارق في القوة فهناك ندية بين الطرفين المتصارعين.
- إن التنمر يحصل عن قصد وعمد يرمي إلى إلحاق الأذى والضرر بالضحية، أما الصراع قد يحدث فجائيا نتيجة لموقف معين وبالتالي لا يتوفر فيه عامل القصد ونية الإيذاء للآخرين.
- لا يوجد تعاطف من المتنمر نحو ضحاياه، حيث أن المتنمر لا يشعر بالندم بل يلقي المسؤولية علة الضحية، أما الصراع قد يبغضه الطرفان المتصارعان ويشعران بالندم وربما يتعاطف كل طرف مع الآخر⁽²⁾.

(1) حمدي أحمد عمر علي ووفاء محمد علي، التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيههم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 98.

(2) أبو الديار مسعد، سيكولوجية التنمر بين النظرية والعلاج، ط2، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012، ص 39.

الجدول (03): يوضح الفرق بين الصراع والتممر

الصراع	التممر
- يحدث أحيانا.	- يتكرر حدوثه.
- عرضي من دون قصد	- يحدث عمدا وعن قصد.
- ليس مشكلة خطيرة في مراحله الأولى.	- يميل إلى الأذى النفسي والجسدي والعاطفي.
- شعور طبيعي لردة فعل.	- ردة الفعل نحو الضحية تكون قوية وعنيفة.
- لا يسعى إلى السيطرة	- يسعى إلى السيطرة والتسلط
- يبذل جهدا لحل المشكلة.	- هدفه إيذاء الآخرين.
- قد يندم أحد الطرفين أو كلاهما.	- ليس للندم مكان.
	- لا يبذل جهد لحل المشكلة.

المصدر: إعداد الباحث من خلال الأدبيات السابقة (سيكولوجية التمر بين الواقع والنظري).

كما تجدر الإشارة إلى أن مسار الصراع وسياقاته داخل العمل تختلف عن سياقات التمر، فالخلافات والصراع يمكن أن تكون له آثار إيجابية وداعمة للتنافس والإبداع وإنتاج الأفكار داخل المؤسسة كما إن أطراف الصراع متساوون في القوة والاستراتيجيات الممكنة، في المقابل يستمر التمر على مدى فترة من الزمن مع وجود عدم تكافؤ الفرص في هيكل السلطة وتأثيراته الضارة على الضحية أو الهدف مع استمرار العدوان والعداء عكس الصراع⁽¹⁾.

2-2- التمر والعدوان:

أما عن علاقة التمر بالسلوك العدواني فإن التمر هو درجة معينة أقل من العدوان، فالعدوان سلوك مدمر يصدر من شخص تجاه شخص آخر لفظيا أو جسديا وقد يكون العدوان مباشر أو غير مباشر ويؤدي إلى إلحاق الأذى الجسدي والنفسي إلحاقا متعمدا بالشخص الآخر، وبهذا فالعدوان أكثر عمومية من التمر، ويختلف التمر عن السلوك العدواني انه متكرر ويحدث بانتظام ويستمر فترة من الوقت.

(1) أبو الديار مسعد، مرجع سابق، ص 39-40.

ورغم وجود هذه الاختلافات بين التنمر والعدوان (Agression)، إلا أن المتممرين يتشابهون في سماتهم الشخصية مع الأشخاص العدوانيين تشابهاً انفعالياً⁽¹⁾.

2-3- التنمر والاستقواء:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التنمر في مكان العمل تم التطرق له بمفاهيم مختلفة لدى الكثير من الباحثين من هذه المفاهيم: التسلط، الإرهاب، التنمر والاستقواء إذ يرى الباحث أن العديد من الدراسات التي تناولت الاستقواء في مكان العمل بنفس الترجمة لمصطلح (Workplace Bullying) وهو التنمر في مكان العمل ونذكر منها:

- ذكر أبو غزال⁽²⁾ أن الاستقواء هو شكل من أشكال سلوك العدوان، يحدث عندما يتعرض شخص ما بشكل مستمر إلى سلوك سلبي يسبب له الألم، ينتج عن عدم التكافؤ في القوى بين فردين، يُسمى الأول مستقو والآخر ضحية، وقد يكون الاستقواء جسدياً أو لفظياً أو انفعالياً.
- ويرى جرادت⁽³⁾ إن الفرد يستقوى عليه أو يقع ضحية عندما يتعرض بشكل متكرر في مدة من الوقت إلى سلوكيات سلبية من جانب فرد آخر أو أكثر وأشار إلى أن لهذا التعريف ثلاث مكونات رئيسية هي: أن الاستقواء يستخدم سلوكاً عدوانياً متكرراً وإن هذا السلوك سلبي ومتعمد ويقصد به إلحاق الأذى فضلاً عن أن هذا السلوك موجه من فرد قوي نحو فرد ضعيف.
- وأشار (Jenkins et al, 2011)⁽⁴⁾ إلى التعريف العملي للاستقواء بأنه الأفعال المنحرفة المتكررة التي تتكرر مع مرور الوقت، عندما يكون هناك فرق في القوة بين الجاني والمجني عليه، وقد أظهر عدد من الدراسات أن الاستقواء في مكان العمل له تأثير ضار على المجني عليه إذ يؤثر في صحته البدنية والعقلية وزيادة خطر الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية والقلق النفسي والاكتئاب والاضطرابات النفسية الناشئة بعد الصدمة والانتحار في الحالات القصوى. ويرى مكتب العمل الدولي

(1) Camodeca. M, Goossens. F.A, Terwogt. M.M. & Schuengel. C, **Bullying And Victimize/Action Among Scholl-Age children**, Stabilité And Links To Proactive And RéactiveAgression. Social Development, 11, 2002, pp332-345.

(2) معاوية أبو غزال، الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة والدعم الاجتماعي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 02، 2009، ص ص 11-89.

(3) عبد الكريم جرادات، الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية: انتشاره والعوامل المرتبطة به، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص ص 109-124.

(4) Moira Jenkins, Helen Wine field and Aspa Sarris, **Consequences of being accused of workplace bullying: an exploratory study**, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 4, Iss 1, 2011, pp33-47.

بان الاستقواء في مكان العمل هو السلوك العدواني الذي يتكرر مع مرور الوقت ويتجلى بمحاولات خبيثة أو قاسية أو من أجل إذلال أو تقويض الفرد أو مجموعة من الموظفين إذ أن الاستقواء في مكان العمل يؤثر سلبا في حياة الناس المهنية والاجتماعية في مختلف الجوانب عن طريق (الاستقالة، والفصل، وفقدان الدخل بسبب الاستخدام المتكرر للإجازة المرضية) فضلا عن الآثار المادية، والعقلية والأعراض النفسية التي يمكن ملاحظتها بين الأفراد الذين تعرضوا للاستقواء في مكان العمل.

- وعبر⁽¹⁾ (Duru et al, 2017)⁽²⁾، (بان الاستقواء في مكان العمل انه عمل عدواني يقوم به واحد أو أكثر من الأفراد يكون ذو قوة اجتماعية أعلى نسبيا وبشكل منهجي متعمدا الضرر لفرد آخر تكون طاقة أقل نسبيا.

ومن خلال عرض وجهات النظر المختلفة لبعض الباحثين الذين اعتبروا أن الاستقواء في مكان العمل له نفس الدلالات المفاهيمية مع التنمر الوظيفي وهو ما يوضح التشابه الكبير بين المصطلحين، ومهما يكن فأكيد انهما يعبران عن مفهوم واحد لظاهرة معقدة ومتعددة الأشكال والأوجه تتيح لكل باحث النظر من زاوية معينة.

⁽¹⁾ David Scott Yeager, Carlton Fong, J. Lee, Hae Yeon and Espelage, Dorothy L, Declines in efficacy of anti-bullying programs among older adolescents, Op- cit.

⁽²⁾ Pınar Duru, Mine Esin Ocaktan, Umit Celen and Ozlem Orsal, **The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms: A Structural Equation Approach**, Science Direct, journal homepage, Safety and Health at Work 1- 6, 2017.

ثانيا: أشكال التنمر الوظيفي ومظاهره:

لقد تعدد أشكال التنمر الوظيفي بصورة عامة واتخذت صورا وأنماطا متعددة يمكن أن تنطبق كل هذه الأشكال في بيئة العمل أو جزءا منها:

1- أشكال التنمر الوظيفي:

1-1- التنمر البدني أو المادي (Physical Bullying):

وهو ما يسمى أيضا بالإساءة الجسدية (Physico Abuse)، وعادة ما تكون أكثر أشكال التنمر تميزا أو أكثرها صعوبة في الإخفاء، ولا يمكن أن يعرف إلا بالسلوك العنيف الذي يولد الخوف ويتضمن ضرب الضحايا أو التهديد بالإيذاء الجسدي وذلك للسيطرة عليهم، وقد يعني مهاجمة الأشياء مثل: ضرب أو ركل الأبواب والجدران أثناء الجدل ورمي الأشياء بغضب أو تدمير الممتلكات وتحدث الإساءة الجسدية على ثلاث مراحل:

✓ **المرحلة الأولى:** مرحلة اللطف يحث يكون المتنمر لطيفا ويظهر السلوك الساخر للضحية.

✓ **المرحلة الثانية:** التي تتميز بالتوتر المتولد عندما يعاني المتنمر من الضغط والتهيج العصبي ويعتبر المتنمر نفسه خلال هذه المرحلة نفسه هو الضحية.

✓ **المرحلة الثالثة:** فتمثل مرحلة الأزمة وهي عندما يصل غضب المتنمر إلى درجة الغليان ويتم تعريفه من خلال العنف الجسدي⁽¹⁾.

ويعاني ضحايا التنمر الجسدي بالإضافة إلى الآلام والأوجاع الجسدية من صعوبة النوم والقلق والاكتئاب والخوف والتشاؤم... الخ⁽²⁾.

2-1- التنمر اللفظي (Verbal Bullying):

التنمر أو الإساءة اللفظية عبارة عن كلام يتضمن كلمات للتدمير والإحراج بشكل مباشر للضحايا مثل التهديد أو استدعاء الأسماء والاستهزاء⁽³⁾.

(1) O'Shea. J, **Abuse, Domestic Violence, Workplace and School Bullying**, Cork University Press, 2011.

(2) Litwiller, B. J & Brausch, A.M, **Cyber bullying and physical bullying in adolescent suicide: the role of violent behavior and substance use**. Journal of youth and adolescence, 42 (5), 2013, pp. 675-684.

(3) Farrell. A, **Predicting physical, verbal, social, racial, and sexual bullying with individual and environmental factors from an evolutionary ecological framework**, thesis in social science, Jawaharlal Nehru Technological University, 2014.

كما يعرفه (Bhust, 2016)⁽¹⁾ على انه قول شخص ما مرارا وتكرارا وتعهدا لأشياء سيئة ومؤذية سواء مكتوبة أو منطوقة إلى شخص آخر يواجه صعوبة في الدفاع عن نفسه. وهو من السلوكيات المسيئة بشكل علني أي يمكن رؤيتها أو سماعها أو تحديدها بسهولة وهي تشترك بذلك مع التنمر مع التنمر أو الإساءة الجسدية وتتضمن الإساءة أو التنمر اللفظي الكلمات المنطوقة التي تكون وجه لوجه أو تعليقات خلف الظهر حيث يقصد المتنمر استدعاء الأسماء والألقاب والتهديد مما يتسبب في ضائقة نفسية للضحية.

2- مظاهر التنمر الوظيفي:

1-2- العزلة أو السيطرة الاجتماعية (Control of Social):

وهو الاستقواء- التنمر - أو الإقصاء في العلاقات الاجتماعية وهو ما يعني منع بعض الأفراد من ممارسة بعض الأنشطة بإقصائهم أو رفض صداقتهم أو نشر الإشاعات عن الآخرين⁽²⁾. تمثل السيطرة أو العزل الاجتماعي احد أنماط أشكال التنمر غير المباشر التي يصعب الكشف عنه والتعرف إليه، وتكون السيطرة الاجتماعية من خلال منظومة العلاقات الاجتماعية للإلحاق الضرر بالضحية على سبيل المثال: استبعاد شخص ما من مجموعة، أن السيطرة الاجتماعية بالنسبة للمتنمر تأتي من حبه للاستحواذ على تصرفات الآخرين وتوجيهها⁽³⁾، يشير هذا النوع من التنمر إلى التلاعب والتخريب عن قصد لعلاقات الزملاء بشخص ما، وهذا يشمل عزله وعدم التحدث معه أو تجاهله عن عمد أو تهديده بسحب الصداقة واستبعاده من مجموعة الزملاء أو من نشاط أو عمل معين⁽⁴⁾.

2-2- التنمر الجنسي (Sexual Bullying):

ويشمل التنمر الجنسي سلوكيات التنمر الجنسي العامة مثل نشر الشائعات الجنسية وتشويه السمعة وإلقاء النكت الجنسية أو الألفاظ الجنسية أو الإيحاءات والإيماءات الجنسية أو السخرية من

(1) Blust, K.E, **Middle School Teachers' Perceptions of Bullying and Their Practices in Reporting Bullying Incidents**, Doctoral Dissertation, in Education, Walden University, 2016.

(2) علي موسى الصباحيين ومحمد فرحان القضاة، مرجع سبق ذكره، ص11.

(3) أبو الديار مسعد، مرجع سبق ذكره، ص58.

(4) Guillory, L. A, **An exploratory study of students and teachers attitudes toward three types of bullying: Physical, verbal and social exclusion**. Doctoral Dissertation, in of Philosophy, University of Kentucky, 2013.

الآخرين والتحرش الجنسي الجسدي بمعنى أن التنمر الجنسي يمكن أن يتألف من سلوكيات تنمر مباشرة مثل التنمر الجنسي الجسدي أو سلوكيات غير مباشرة مثل تشويه السمعة ونشر الشائعات⁽¹⁾.

التنمر الجنسي قد يحدث في المدارس أو في أماكن العمل ففي أوائل الثمانينات قام مجلس حماية أنظمة الجدارة الأمريكية (USMSPB, 1981) بمسح عينة عشوائية طبقية مكونة من 23964 عاملة فيديرالية وأفاد أن 42% من جميع المستجيبات ابلغن عن تجارب يمكن تصنيفها أنها تحرش جنسي وهو رقم 294000 امرأة في القوى العاملة الفيدرالية الذين تعرضوا إلى المضايقة على مدى عامين وقد تعرضت العديد من هؤلاء النساء إلى الإيذاء بشكل متكرر على مدار فترة زمنية طويلة حيث استمرت العديد لمدة 6 أشهر أو أكثر وكان لها تأثير اقتصادي كبير كلفت الحكومة الفيدرالية ما يقارب 200 مليون دولار خلال السنتين التي تغطيها الدراسة، يمثل هذا الرقم تكلفة استبدال الموظفين الذين تركوا وظائفهم بسبب التحرش الجنسي ودفع متطلبات التأمين الطبي والإجازات المرضية لمن فاتهم العمل واستيعاب تكاليف انخفاض الإنتاجية، وقد ابلغ العديد من المشاركين عن مجموعة متنوعة من تجارب التحرش سواء التحرش اللفظي أو الاعتداء الجسدي الصريح وتم الضغط على ما يقارب 1 من 10 من أجل التعاون الجنسي وأفاد 1 من 100 من العينة بالاغتصاب الفعلي أو محاولة الاغتصاب من قبل زملاء العمل، وهو الرقم الذي يتنبأ بـ 12000 من ضحايا الاعتداء الجنسي خلال فترة الدراسة⁽²⁾، وقد بين أوجه التشابه بين التنمر الوظيفي في مكان العمل والتحرش الجنسي قبل 20 عاما من خلال النقاط التالية:⁽³⁾

- * كلاهما يخلقان بيئة عمل معادية.
- * كلاهما ينطوي على إساءة استخدام السلطة التنظيمية من قبل فرد معين.
- * كلاهما شكلان مختلفان من المضايقات المتعلقة بالعمل.
- * كلاهما ليست عرضية فهي سلوكيات مقصودة وعدوانية
- * لكل منهما عواقب وخيمة على الرفاهية الشخصية والرضا الوظيفي للضحية.

(1) Rivers, I. & Duncan. N, Bullying: Experiences and discourses of sexuality and gender, Routledge, 2013.

(2) Fitzgerald. L F, & Shullman. S.L, **Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s**. Journal of Vocational Behavior, 42 (1), 1993, pp. 5-27.

(3) Teresa. A, & Daniel, J.D, **Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals**, Society for Human Resource Management Alexandria, VA-USA, 2009.

* يتطلب كلاهما استثمارات كبيرة من الوقت والموارد التنظيمية لتحديدتها وتصحيحها ومن هنا: يؤدي كلاهما إلى زيادة معدل دوران الموظفين وتكاليف الرعاية الصحية فضلا على إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة.

2-3- التنمر الانفعالي أو العاطفي (Emotional Bullying):

على المدى الماضي برز البحث في التنمر أو الاعتداء العاطفي والذي يختلف على التحرش القائم على أساس الجنس أو العرق كمجال جديد للبحث والدراسة حيث ظهر تياران أكاديميان رئيسيان للبحث في التنمر بصورة عامة تمثل التيار الأول في التيار الأوروبي الذي اخذ يطبق لمضايقة أو التنمر وتمثل التيار الثاني في التيار الأمريكي الذي حدد التنمر في المقام الأول على انه الإيذاء أو الاعتداء العاطفي وسوء المعاملة حيث ركز التيار الأول على الجاني بينما ركز التيار الثاني على الضحية⁽¹⁾، ويمكن أن يكون التنمر العاطفي مباشرا أو غير مباشر، كما تصنف مشاعر أو عواطف الضحايا إلى مجموعات مختلفة فمنها من يرتبط بعدم الاهتمام واللامبالاة في إشارة إلى غياب العاطفة، وهناك ما يرتبط بمشاعر الخوف مثل القلق والتوتر وهناك ما يرتبط بمشاعر الغضب والانزعاج وهناك ما يرتبط بالحزن والاكتئاب والعزلة والوحدة وخصوصا اذا كان التنمر مباشر⁽²⁾.

2-4- التنمر العنصري (Racial Bullying):

هذا النوع من التنمر يتضمن التمييز أو التمييز العرقي، أتو الجنسي إي تمييز شخص على شخص آخر، اجو جنس عن اخرب ضمن نفس المجموعة، أو بين مجموعة وأخرى بدافع الحقد والكراهية، ويكون على شكل استهزاء وسخرية من جنس أو عرق دين، أو معتقد أو قومية أو سلالة، وضحايا هذا النوع من التنمر لا يشعرون أنهم وحدهم المستهدفون بل حتى عرقهم وجنسهم يكون مستهدفا، وقد لوحظ من خلال الدراسات والأبحاث الخاصة بهذا الموضوع انه كلما كان التنوع داخل المجموعات زادت معه نسبة التعرض للتنمر العرقي والإيذاء العنصري أي انه كلما زادت الأقليات أكثر زاد تعرضها إلى هذا النوع من التنمر⁽³⁾.

⁽¹⁾ Einarsen, S, Hoel, H, & Notelaers, G, **Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity**, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire Revised. Work & stress, 23, 2009.

⁽²⁾ Ortega, R, Elipe, P, Mora-Merchán, J. A, Calmaestra, J, & Vega, E, **The emotional impact on victims of traditional bullying and cyberbullying: A study of Spanish adolescents.** Zeitschrift für Psychologie, Journal of Psychology, 217 (4), 2009, pp197-204.

⁽³⁾ Larochette, A.C, Murphy, A.N. & Craig, W.M, **Racial bullying and victimization in Canadian school-aged children: Individual and school level effects**, School Psychology International, 31 (4), 2010, pp389-408.

يكثُر هذا النوع وينتشر في المدارس وأماكن العمل ففي تقرير عن الإجهاد والصحة وعلاقتهما بالتممر العرفي لمدير الصحة والسلامة في المملكة المتحدة (HSE) أشارت النتائج إلى أن التمر العنصري جنسيا وعرقيا كان له تأثير كبير جدا على ضغوط العمل وتركز التمر أو التمييز العنصري ضد النساء في أماكن العمل وقد تمثل هذا التمييز على ممارسات العمل الجائرة ضد النساء والتقليل من قيمتها في مواقع الإدارة، إن الشعور بعدم المساواة بين الأعراق أو الأجناس يؤدي إلى الشعور بالتخلي أو العزلة مما يؤثر سلبا على كل الأفراد والمنظمات والمجتمع⁽¹⁾.

2-5- التمر الإلكتروني (Cyber Bullying):

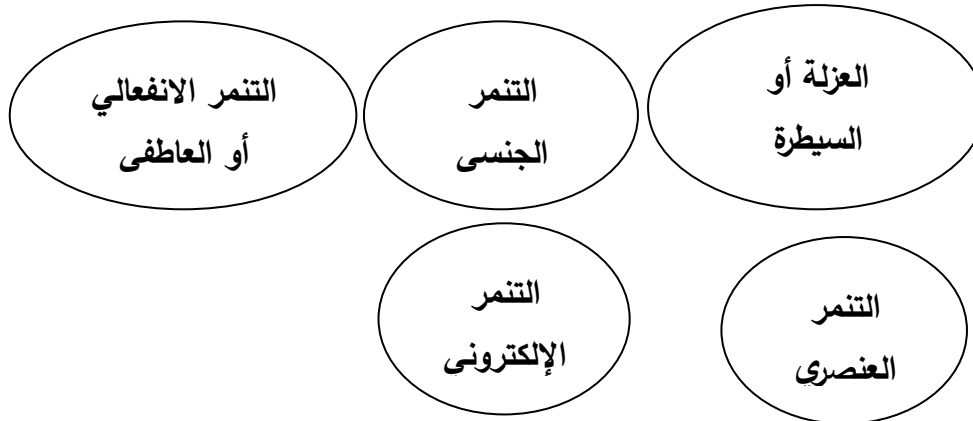
إن الانتشار المتسارع والمطرّد لوسائل التوصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وشبكات الأنترنت الداخلية وبشكل مكثف في الاتصال بين الأقران أو لأغراض العمل جعل من مصطلح التمر الإلكتروني طاعيا بقوة فهو لم يعد يقتصر على فئة من المراهقين من الطلاب وغيرهم أو العاملين فقط بل تعداه إلى فئات أخرى باتت عرضة للضرر جراء الممارسات الناجمة عن توظيف الأنترنت لإلحاق الأذى بالآخرين وإن كان بطريقة غير مباشرة يعرف التمر الإلكتروني على أنه استخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية في إيقاع أذى مقصود وبشكل متكرر وعلى مدى طويل بطرف آخر دون الاتصال الجسدي المباشر⁽²⁾، والعلاقات الاجتماعية ليس بالضرورة إن تزدهر في عالم حقيقي حيث من الممكن أن تنطوي الاتصالات الرقمية في البيئات الافتراضية عن طريق الاتصالات المسموعة والمرئية والمقروءة ويمكن أن تنطوي الاتصالات الرقمية على تفاعلات إيجابية وتقدم فوائد متعددة ولكنها قد تنطوي أيضا على درجة معينة من المخاطر التي يمكن أن تعيق التطور الاجتماعي، أحد أبرز هذه المخاطر هو إرسال محتويات ذات طابع مسيء جنسيا أو عرقيا أو حتى إرسال محتوى مرعب أو رسائل التهديد سواء عن طريق الهاتف المحمول أو عن طريق البريد الإلكتروني⁽³⁾.

(1) Lewis, D. & Gunn, R. O. D. **Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension**. Public administration, 85 (3), 2007, pp. 641- 665.

(2) عدنان جلاب الجياشي، أثر التمر الإلكتروني على العمل الإخباري في المؤسسات الإعلامية العراقية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 40، العدد 01، 2019، ص ص 691-710.

(3) Ojeda, M, Del Rey, R. & Hunter, S. C, **Longitudinal relationships between sexting and involvement in both bullying and cyberbullying**. Journal of adolescence, 77, 2019, pp. 81-89.

الشكل (08): يوضح مظاهر التنمر الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا: الاتجاهات النظرية المفسرة للتنمر في مكان العمل:

لقد تباينت النظريات المفسرة لهذه الظاهرة وتباينت معها وجهات النظر التفسيرية تعود بالأساس إلى طبيعة موضوع التنمر الوظيفي العابر للتخصصات مما أبرز العديد من المنظورات والمقاربات نبرزها فيما يلي:

1- النظريات المفسرة للتنمر الوظيفي:

1-1- النظرية التحليلية:

تعد مدرسة التحليل النفسي السلوك التنمري نتاجا للتناقض بين دافع الحياة والموت، وتحقيق اللذة عن طريق تعذيب الآخرين، وعقابهم والتصدي لهم كي لا ينجحوا، ويؤكد التحليليون القدامى أن الطفل في أثناء الرضاعة يكون قد اكتسب خبرات سارة أو مؤلمة، ترتبط بالألم والموازنة والتمييز، ويخزن مثل هذه الخبرات في ذاكرته، وتظل هذه الخبرات تلح وتسعى في الظهور في أية مناسبة، وأحيانا تقشل المقاومات الشخصية في إخفاء هذه الخبرات بسبب القصور البيولوجي والضعف الجسمي، وعند قدوم الأيام المناسبة لإظهار هذه الانفجارات الانفعالية على صورة هجوم أو اعتداء أو تنمر، ويفسر سلوك التنمر في ضوء هذه النظرية بأن الطفل المتمر يعيش حياة أسرية قاسية، فهو صانعة والدين يمارسان عليه ألوانا من العقاب والإساءة، وهو نتاج أسرة بها نموذج عدوانيا، أب يمارس العنف تجاه أبنائه وزوجته، وبالتالي فإن الطفل يتواجد مع أبيه ويكون سلوكه التنمري ما هو إلا توحيد مع نموذج والدي تسيطر عليه القوة والنفوذ وفرض السيطرة على الآخرين⁽¹⁾.

(1) مجدي محمد الدسوقي، مقياس التعامل مع السلوك التنمري، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016 ص30.

كما أن العنف يرجع إلى الصراعات الداخلية والمشاكل الانفعالية والمشاعر غير الشعورية المتمثلة في الخوف وعدم الأمان وعدم المواءمة والشعور بالنقد.

أما عن وجهة نظر المحللين النفسيين الجدد للتنمر فيرى "آدلر" (Adler) أن هناك قوة دافعة مستقلة لهذا السلوك توجد في عدم الشعور وتوجه السلوك، ويحدث ذلك إذا ما تواجد فردين أو أكثر في موقف عدائي أو استقزازي.

وترى "كلاين" (Klein) أن التنمر يعمل داخل الطفل منذ بداية الحياة، ويكون هذا الدافع عنيفا جدا حتى أن هذا الطفل يمر بخبرات من القلق الشديد تثور حول أولئك المعتنين به، ويثور كذلك حول دماره هو نفسه⁽¹⁾. فيرى أصحاب نظرية التحليل النفسي أن السلوك التنمري متأصل في الطبيعة الإنسانية، فيعود السبب في ذلك إلى وجود غريزة فطرية تولد مع الإنسان، تدفعه إلى العنف تجاه من يعترض تحقيق تلك الغريزة. ويؤكد أتباع مدرسة التحليل النفسي على أهمية خبرات الطفولة المبكرة ودورها في السلوك العدواني، حيث أنهم يرون العدوان ظاهرة سلوكية تحكمها وتحركها الغرائز، ولكنهم لا يتجاهلون دور العوامل الاجتماعية في مرحلة الطفولة المبكرة، ويعتقدون أن الطاقة العدوانية بحاجة إلى مواقف ومثيرات معينة لظهورها والتعبير عنها ومنه نستنتج أن أصحاب نظرية التحليل النفسي يرون أن أسباب مشكلة التنمر تعود إلى اضطراب في شخصية الفرد، فهم يؤكدون على أهمية الخبرات والتجارب السابقة التي يمر بها الأفراد في تشكيل شخصياتهم.

1-2- النظرية التطورية:

تعتمد بعض تفسيرات التنمر على فهم تطور الطفل، فهي تشير إلى أن التنمر يبدأ في مراحل الطفولة المبكرة عندما يأخذ الأفراد بالدفاع عن أنفسهم على حساب الآخرين من أجل فرض سيطرتهم الاجتماعية. إذ ينزع الأفراد في البداية إلى افتعال المشكلات مع الآخرين وبخاصة مع من هم أضعف منهم في محاولة منهم لإخافتهم، ويشير "هولي" (Hawley) إلى أن الأطفال يبادرون في مراحل تطوّرهم بتوظيف وسائل أكثر قبولا اجتماعيا للسيطرة على الآخرين، فتصبح الأشكال اللفظية وغير المباشرة من التنمر أكثر شيوعا من الأشكال الجسدية. ومع مرور الوقت يصبح السلوك الذي يعرف عادة بالتنمر نادرا نسبيا⁽²⁾.

(1) أبو الديار مسعد، مرجع سابق، ص ص 71-72.

(2) منى الصرايرة، ونايفة قطامي، **الطفل المتنمر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 18.

3-1- النظرية السلوكية:

ينصب اهتمام هذه النظرية على السلوك الإنساني وقوانينه المختلفة، وسلوك التنمر شأنه شأن أي سلوك يكتسبه الفرد من البيئة المحيطة وفقاً لقوانين التعلم، حيث ترى النظرية السلوكية أن المتممر يعزز سلوكه من قبل الأفراد المحيطين به من زملائه وقلما كان يوجه عقاباً من الأسرة أو من المدرسة وإنما يترك يمارس أفكاره واعتدائه الجسدي كما ترى هذه النظرية أن التنمر لا يور، فهو إذن سلوك مكتسب يتعلمه الفرد أو يعايشه خلال حياته، وبخاصة في مرحلة الطفولة، فإن تعرض لخبرة العنف في المراحل الأولى من حياته، فهو في الغالب سيمارسه لاحقاً مع غيره من الناس⁽¹⁾.

وهكذا تعتقد النظرية السلوكية بأن سلوك العنف - كغيره من أنماط السلوك الإنساني - محكوم بتوابعه أي أن احتمال حدوثه يزداد عندما تكون نتائجه إيجابية أو معززة، ويقل احتمال حدوثه عندما تكون نتائجه سلبية أو عقابية. لذا يمكن الإشارة إلى أن العنف يمكن تعلمه وتعديله وفقاً للتعزيز الإيجابي أو السلبي.

كما يرى "سكينر" (Skinner) أن العنف إذا كان يحقق لدى الفرد مكاسب معنوية واجتماعية فإنه يميل إلى تكراره⁽²⁾.

وفي مكان العمل يعزز المتممر سلوكه من قبل الأفراد المحيطين به مثل الزملاء والأصدقاء وإحراز النجومية بينهم بما يجعله يشعر بأنه مختلف ومتميز هذا ما يدفع إلى بناء مواقف تنميرية في الاعتداء الأفراد المحيطين به في مكان العمل وهو ما يعزز السلوك التنميري وعليه فالموظفون وفق المنظور السلوكي أمامهم الفرص لاكتساب السلوك التنميري أكثر. ما يعاب على النظرية السلوكية أنها اعتبرت البيئة هي كل شيء ولم يعترفوا بدور الوراثة، وجعلت الإنسان مجرد مستجيب لمثيرات بسيطة لا يملك التحكم في نفسه. فالبيئة هي التي تتحكم به وبسلوكه كأنه آلة فانصبت دراستهم على السلوكيات البسيطة دون السلوكيات المعقدة ولم يتعمقوا فيما بين المثير والاستجابة كعمليات التفكير لأنهم لم يستطيعوا إخضاع العقل والعمليات العقلية للتجربة. وكما أن التعلم الذاتي ليس هو السبب الوحيد للسلوك التنميري، فقد يرجع هذا السلوك إلى أسباب وراثية أو إلى استعدادات وما إلى ذلك.

(1) عز الدين خالد، السلوك العدواني عند الطفل، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص47.

(2) نايف بن محمد الحربي، الاستقواء وعلاقته بتقدير الذات في ضوء النوع وعدد الأصدقاء لدى طالب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية العدد42، 2013، ص ص50-51.

1-4- نظرية الإحباط- والعدوان:

من أشهر العلماء الذين تطرقوا لهذه النظرية ميللر - روبرت وسيزر جون دوالرد وغيرهم إذ ركز هؤلاء العلماء اهتمامهم على الجوانب الاجتماعية للسلوك الاجتماعي، وقد عرضت أول صورة لهذه النظرية على فرض مفاده وجود ارتباط بين الإحباط والعدوان فالسلوك العدواني من أشهر الاستجابات التي تثار في الموقف الإحباطي ويتم ذلك بهدف إزالة المصدر الإحباطي أو التغلب عليه أو كرد فعل انفعالي للضيق والتوتر المصاحب للإحباط وعن طريق الاستنتاجات التي توصل إليها أصحاب هذه النظرية من دراستهم للعلاقة بين الإحباط والعدوان وعدها بمثل الأسس النفسية المحددة لهذه العلاقة وهذه الاستنتاجات هي:⁽¹⁾

- تختلف شدة الرغبة في السلوك العدواني باختلاف كمية الإحباط وترجع كمية الاختلاف لثلاثة عوامل وهي: شدة الرغبة في الاستجابة المحيطة ومدى التدخل أو إعاقة الاستجابة المحيطة وعدة المرات التي أحبطت فيها الاستجابة.
- أن العدوان الموجه ضد الذات الذي يظهر إلا إذا تغلب على ما يكف توجيهه أو ظهوره ضد الذات.
- قد تحدث الاستجابات العدوانية نتيجة للتقليد.
- كف السلوك العدواني في المواقف الإحباطية بمثل إحباط آخر يؤدي إلى ازدياد ميل الفرد للسلوك العدائي ضد مصدر الإحباط الأساس. وذكر أيضا إلى أن السلوك المحبط وأثره في العدوان حظي بعناية خاصة من دراسات "دولارد"، وقد جعلت هذه العلاقة موضوعا مهما لعدد من الدراسات التجريبية مثل تجربة سيرز وهولاند، وميللر إذ، أكد المحللون لتفسير السلوك العدواني افتراضا سلوكيا إذ أشاروا بوجود عائق ضرورية بين الإحباط والعدوان فكل عدوان هو نتيجة إحباط وكل إحباط يؤدي إلى عدوان.

1-5- نظرية التعلم الاجتماعي:

من أشهر رواد هذه النظرية هم "البرت باندور" (Albert Bandura) و"والترز" (Walters)، ويعد "باندورا" أول من وضع أسس نظرية التعلم الاجتماعي أو ما يعرف بالتعلم من خلال الملاحظة وتؤكد هذه النظرية على أهمية التفاعل بين الفرد والبيئة، وتتنظر إلى سلوك التنمر على أنه سلوك متعلم، فالأفراد يمارسونه لأنهم تعلموا مثل هذا السلوك من البيئة المحيطة بهم عن طريق ملاحظة وتقليد سلوك نماذج

(1) نجاة أحمد الزليطني، سيكولوجية العدوان والنظريات المفسرة له، المجلة الجامعة، العدد 16، المجلد 04، 2014، ص 178.

عدوانية أو استوائية معينة وعليه فالسلوك التنمري في مكان العمل قد يكون وفق منظور نظرية التعلم الاجتماعي هو سلوك مكتسب عن طريق التعلم ومن خلال التفاعل الاجتماعي إذ تلعب التنشئة الاجتماعية ومؤسسات المختلفة من أسرة ومدرسة وجماعة الرفاق وبيئة العمل وزملاء العمل دورا مهما في هذا الجانب إن باندورا رائد نظرية التعلم الاجتماعي استطاع أن يقدم نموذجا نظريا يتعارض مع فكرة أن العنف غريزة فطرية كما روج لها فرويد، وبالرغم من أن نظرية التعلم الاجتماعي لها الأسبقية والأفضلية في تفسير العنف على أساس التعلم، إلا أنها أغفلت العوامل الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية في تعلم العنف⁽¹⁾.

1-6- النظرية المعرفية:

تناول علماء النفس المعرفيون السلوك العدواني (كالتنمر) لدى الإنسان بالبحث والدراسة، حيث ركزوا في معظم دراساتهم وبحوثهم على الكيفية التي يدرك بها العقل الإنساني وقائع أحداث معينة في المجال الإدراكي أو الحيز الحيوي، كما يتمثل في مختلف المواقف الاجتماعية المعاشة وانعكاساتها على حياة الفرد النفسية، مما يؤدي به إلى تكوين مشاعر التعصب والكراهية وكيف أن مثل هذه المشاعر تتحول إلى إدراك داخلي يقود صاحبه إلى ممارسة السلوك العدواني (كالتنمر). ومن ثم كانت طريقتهم العلاجية للتحكم في هذا النوع من السلوك العدواني عن طريق التعديل الإدراكي وتزويده بمختلف الحقائق والمعلومات المتاحة في الموقف مما يوضح أمامه المجال الإدراكي ولا يترك فيه أي غموض أو إبهام مما يجعله متبصرا بكل الأبعاد والعلاقات بين السبب والنتيجة كما أكد إيليس (Ellis) على دور الأفكار اللاعقلانية في الاضطرابات السلوكية والتي تحد السلوك السوي وغير السوي (كالتنمر) من خلال العلاقة بين الأفكار والتصرفات ومعتقدات الفرد عن ذاته وعن الآخرين من جهة، وبين السلوك من جهة أخرى، كما أن التنمر والاضطرابات الانفعالية ترتبط باعتناق أفكار خالية من المنطق والعقلانية⁽²⁾. وهكذا نجد أن هذه النظرية فسرت السلوك التنمري في ضوء خبرات الفرد وأفكاره أو مدركاته السابقة.

1-7- النظرية الفسيولوجية:

يرى رواد هذا الاتجاه أن سلوك التنمر ينتج عن وجود تلف في الجهاز العصبي (التلف الدماغية)، كما يرى فريق آخر أن سلوك التنمر ينتج من وجود خلل في إنتاج هرمون التستوستيرون (Testosterone)، حيث أثبتت بعض الدراسات أن زيادة إنتاج هذا الهرمون يتسبب في ارتفاع معدل

(1) منى الصرايرة، ونايفة قطامي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(2) نايف بن محمد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

السلوك العدواني لدى الفرد، كما يرجع البعض سلوك التنمر إلى بعض الأسباب الجسمية وخاصة في منطقة الف الجبهي في المخ "منطقة الإميغدالا" (Amygdala) وهذه المنطقة مسؤولة عن السلوك العدواني عند الطفل، حيث أن استئصال بعض الوصلات العصبية في هذه المنطقة من المخ أدى إلى خفض السلوك العدواني⁽¹⁾.

وتشير هذه النظرية إلى أن لسلوك الانحراف ولاسيما التنمر يرجع إلى عوامل بيولوجية في تكوين الشخص عن عدد من الغرائز المكبوتة لديه، وأن التعبير عن التنمر والعنف لازم لاستمرار المجتمع الإنساني لأن كل العلاقات الإنسانية يحركها من الداخل هذا الشعور بالعدوان⁽²⁾، وبالتالي فإن النظرية البيولوجية تجمع بين ممارسة السلوك الاستقوائي (التنمر) وبين العوامل البيولوجية (العضوية)، والفسولوجية (وظائف الأعضاء)، إذ يفسر سلوك التنمر في ظل التكوين العضوي والبناء الجسمي وخصائصه التشريحية والفسولوجية والكيميائية والعقلية، إضافة إلى اضطرابات الجهاز العصبي والأنشطة الكهربائية للمخ، وخلل في الكروموسومات ووجود خلل في خلايا المخ⁽³⁾.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الجانب الوراثي واعتبرت سلوك التنمر وراثيا، إلا أن النظريات الحديثة أثبتت بأن السلوكيات العنيفة والعدوانية هي سلوكيات مكتسبة ومتعلمة وليست موروثية، مع وجود استعداد لدى بعض الأفراد للميل نحو السلوك العنيف كالتنمر.

1-8- النظرية الإنسانية:

تركز هذه النظرية على احترام مشاعر الفرد، غايتها الوصول بالفرد إلى تحقيق ذاته، ومن روادها (ماسلو وروجرز) وتفسر أسباب التنمر من خلال عدم إشباع الفرد للحاجات البيولوجية من مأكل ومشرب وحاجات أساسية أخرى مما قد ينجم عنه عدم الشعور بالأمن الذي يؤدي إلى ضعف الانتماء سواء لجماعة الرفاق أو زملاء العمل الأمر الذي يؤدي إلى تدني في تقدير الذات والذي قد يؤدي إلى التعبير عن ذلك بأساليب عدوانية مثل سلوك التنمر⁽⁴⁾.

(1) نجاه أحمد الزليطني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) أبو الديار مسعد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) عصام عليوي صاحب العبيدي، تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل: دراسة تحليلية في عينة من مستشفيات محافظة بابل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2015، ص 62.

(4) علي موسى الصباحيين ومحمد فرحان القضاة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ويرى (ماسلو) أن الإخفاق أو الفشل في إشباع الحاجات الفسيولوجية يمنع الفرد من تنمية الحاجات اللاحقة، إلى الحاجات الاجتماعية وإشباع الذات، ويرى أن العنف والعدوان إنما هو سلوك يلجأ إليه الإنسان لتحقيق حاجاته الأساسية ويبرهن "ماسلو" (Maslow) أن السبب الأول في الاضطرابات الشخصية والأمراض النفسية هو الفشل في إشباع الحاجات الأساسية مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وتحقيق الذات وأن غياب الحب والانتماء يعطل النمو ويزيد من حدة الاضطرابات⁽¹⁾.

1-9- نظرية نقل الإثارة:

وضعت نظرية نقل الإثارة من لدن زيلمان (Zillmann, 1983) إذ افترضت هذه النظرية أن الإثارة الفسيولوجية تبدد ببطء. إذا تم فصل اثنين من الأحداث المثيرة خلال مدة قصيرة من الزمن، إذ أن الإثارة من الحدث الأول يمكن أن تعزى إلى أسباب ترجع للحدث الثاني. إذا كان الحدث الثاني يرتبط بالإحداث المتعلقة بالغضب، مع وجود إثارة إضافية تجعل من الشخص أكثر غضبا. وإن فكرة نقل الإثارة تشير أيضا إلى أن الغضب قد يكون ممتدا على مدى مدد طويلة من الوقت إذا كان الشخص قد عزا بوعي من أجل الإثارة لزيادة الغضب. وهكذا، حتى بعد أن تم إثارة الشخص لا يزال مستعدا للعدوان مادامت التسمية الذاتية للغضب مستمرة⁽²⁾.

1-10- نظرية التبادل الاجتماعي:

يرى كل من⁽³⁾ أن نظرية التبادل الاجتماعي هي من بين النماذج المفاهيمية الأكثر تأثيرا لفهم سلوك مكان العمل. إذ إن جذورها يمكن أن ترجع إلى ما قبل عام 1920 ويعد الباحث مالمينوفسكي (Malinowski)، مؤسس هذه النظرية في 1922 وتشير إلى مجموع تخصصات مثل الأنثروبولوجيا، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع وعلى الرغم من وجهات النظر المختلفة للتبادل الاجتماعي قد اتفق المنظرون على أن التبادل الاجتماعي ينطوي على سلسلة من التفاعلات التي تولد ضمن المجموعة، وعادة ما ينظر إلى هذه التفاعلات على أنها مترابطة وتعتمد على أعمال الشخص الآخر، هذه النظرية تؤكد أيضا على أن هذه المعاملات المترابطة لديها القدرة على توليد علاقات عالية الجودة، رغم أننا سنرى أن هذا لن يحدث إلا في ظل ظروف معينة، واحدة من المبادئ الأساسية من لهذه النظرية هو أن العلاقات تتطور مع مرور الوقت إلى الثقة، الموالية، والالتزامات المتبادلة. وللقيام بذلك، يجب على

⁽¹⁾ نجاه أحمد الزليطني، مرجع سبق ذكره، ص174.

⁽²⁾ Craig Anderson. A, Bushman, Brad. J, **Human aggression**, Annu. Rev. Psychol. 53: 27-51, 2002, p32.

⁽³⁾ Russell Cropanzano, Marie Mitchell. S, **Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review**, Journal of Management, Vol. 31 No. 6, 874-900, 2005, p874.

الأطراف الالتزام بقواعد محدده للتبادل، هذه القواعد تشكل "تعريفا معياريا للحالة التي تشكل لدى المشاركين في علاقة التبادل. وهكذا فإن استخدام هذه النظرية في النماذج التنظيمية التي يتم بها تأطير السلوك على أساس قاعدة التبادل، وتركز معظم البحوث الإدارية على توقعات المعاملة يوضح أن هناك بعض الغموض في الطريقة التي يمكن بها أن تكون المعاملة بالمثل. وكانت المساهمة الرئيسة لهذا الاستعراض تحدد طبيعة المعاملة بالمثل في الداخل والتبادل وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من المعاملة بالمثل:

- المعاملة بالمثل بوصفها معاملة نمط التبادلات المتبادلة.
- المعاملة بالمثل كمعتقد شعبي.
- المعاملة بالمثل كقاعدة أخلاقية.

ووضح هومانز السلوك الاجتماعي وأشكال التنظيم الاجتماعي التي تنتجها التفاعلات الاجتماعية عن طريق إظهار كيف يعزز السلوك (A) السلوك (B) في علاقة طرفين فاعلين هما A و B وكيف يعزز السلوك B السلوك A في المقابل هذا هو الأساس الصريح لاستمرار التفاعلات الاجتماعية الموضحة في مستوى "المؤسسات الفرعية." "وكان التركيز الأساس على السلوك الاجتماعي الذي ظهر نتيجة لذلك والعمليات الاجتماعية للتعزيز المتبادل ويمكن أيضا أن تنتهي العلاقات على أساس فشل التعزيز⁽¹⁾.

11-1- نظرية الدعم التنظيمي المدرك:

يرى شاين 2010 بأنه يتم إنشاء الثقافة التنظيمية استنادا إلى قيم ومعايير ومعتقدات من هم داخل المنظمة وإن الثقافة هي نمط من الافتراضات الضمنية المشتركة التي تعلمتها مجموعة من الأفراد من أجل حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد يكفي بأن يتم عدها صالحة، ومن ثم يتم تدريسها للأعضاء الجدد على النحو الصحيح ويركز الدعم التنظيمي المدرك على كيفية إدراك الموظفين للمنظمة ومدى التزام المنظمة لهم فإذا كان الدعم التنظيمي المدرك مرتفعاً فإن الموظفين أكثر التزاماً إلى منظماتهم إذ إن الدعم التنظيمي المدرك هو مقسم إلى عنصرين الأول يشير إلى مدى التزام المنظمات على نتائج عمل الموظف. ومدى قيمة المنظمة من أجل رفاه الموظف وإن البحث في التنمر في مكان العمل يتم تحديده عندما لا يتم التعامل مع متطلبات التنمر ويقوم الأفراد الذين يعدون ضحايا،

(1) Karen Cook, Eric Rice, **Social Exchange Theory**, Department of Sociology, Stanford University, Stanford, California 94305 Handbook of Social Psychology, edited by John Delamater. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003, P53.

بترك المنظمة بسبب عدم وجود الدعم التنظيمي لهم وان الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى تاريخ عمل للموظفين ومدى الالتزام الذي تملكه المنظمة لهم، ووفقا لهذا يمكن للعامل وحده أن يدعم الحاجة الشاملة للمنظمات لخلق ثقافة تسمح للموظفين أن يشعروا بالأمان، فإذا نفذت السياسات والبرامج بفعالية يمكن تقليل من حدة التنمر في مكان العمل⁽¹⁾.

2- التعليق حول النظريات المفسرة للسلوك التنمري:

من خلال عرض النظريات التي تفسر ظهور السلوك التنمري وهي (البيولوجية، النفسية، التعلم الاجتماعي وغيرها)، يتضح لنا تعدد المداخل والتوجهات التي تناولت هذا السلوك، وذلك يعود إلى تنوع وجهات النظر في بحث الجوانب المختلفة لظاهرة التنمر، كما يلاحظ أن مختلف النظريات السابقة التي تم تقديمها لتفسير العوامل الكامنة معظمها وراء السلوك التنمري تحاول في إرجاع السلوك التنمري إلى عدة عوامل رغم أن سلوك الإنسان سلوك معقد فهو ذات طابع فسيولوجي ونفسي واجتماعي محكوم بالظروف والخبرات التي يمر بها الفرد. كما يرى الباحث أن السلوك التنمري سلوك متعدد الأبعاد متباين العوامل والأسباب متشابك لا يمكن تفسيره في اتجاه واحد، بل ينبغي أن تشمل كافة الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنمري حتى نستطيع الوقوف على تفسير صحيح له. وهذا ما يؤكد صعوبة دراسة السلوك التنمري لدى الإنسان، إذا كان لكل اتجاه من الاتجاهات النظرية السابقة رأي خاص في تفسير السلوك التنمري، إلا أن الكل يكمل بعضه البعض في توضيح السلوك الإنساني عامة والسلوك التنمري خاصة، وهنا يذكر الباحث بعض أوجه الشبه والاختلاف بين هذه النظريات، فيما يخص أوجه الشبه تتمثل في النقاط التالية:

- أن للسلوك دوافع وبواعث تنظمه وتحدد نوعه.
- أن الاستعداد للسلوك التنمري موجود لدى جميع الأفراد لكنه يختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل عديدة داخلية وخارجية.
- أن الإحباط ليس هو الدافع الوحيد لحد السلوك التنمري.

⁽¹⁾ Christi Monk, **Defining and addressing Workplace Bullying – in search of a clearer definition - a mixed Delphi study**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Leadership Studies, University of Phoenix, 2014, P11.

- أهمية السنوات الأولى في نشوء السلوك التمرري من عدمه، وأهمية أساليب التنشئة الاجتماعية الخاطئة وعوامل البيئة ومجموعة الخبرات التي يمر بها الفرد. أما أوجه الاختلاف بين النظريات السابقة يتضح فيما يلي:
- ترجع نظرية التحليل النفسي السلوك التمرري إلى دوافع فطرية أولية. بينما ترجع النظرية السلوكية إلى الوسط البيئي عن طريق التعلم بالنموذج، حيث ركزت على الخبرات السابقة.
- في حين ترجع نظرية (الإحباط- العدوان) إلى مثيرات خارجية، حيث صاغت فرض الإحباط- العدوان كشرط خارجي لاستثارة الدافع الفطري حتى يحث السلوك التمرري.
- أما نظرية التعلم الاجتماعي فترجع هذا السلوك إلى عوامل الاكتساب من البيئة المحيطة بالفرد، وذلك في ظل توافر مجموعة من الشروط التي تساعد على اكتساب هذا السلوك والتي من أهمها التقليد والتعزيز.
- أما بالنسبة للنظرية المعرفية فترجع التمرر إلى البنية المعرفية للفرد، حيث أنكل فرد يسلك وفقا لما يعتقد وأن تغيير سلوكه يجب أن يسبقه تعديل معارفه ومعتقداته.
- وترجع النظرية الفسيولوجية التمرر إلى اختلال في عدد الكروموسومات، وعامل الوراثة.
- في حين أرجعت النظرية الإنسانية التمرر إلى عدم إشباع الطفل للحاجات البيولوجية من مأكلا ومشرب وحاجات أساسية.
- ومن هنا نجد أن الاختلاف بين النظريات السابقة يدور حول الشروط أو العوامل والأسباب المسؤولة عن السلوك التمرري.
- ويرى الباحث أنه من الصعب إرجاع الظواهر التي تنتمي إلى العلوم الاجتماعية وعلم النفس لسبب واحد، ويعتبر السلوك التمرري واحدا من أهم هذه الظواهر التي تتناولها هذه العلوم بالبحث والدراسة، فمن التعذر بما كان من الواقع الاجتماعي أن تعزى نتيجة إلى سبب واحد، إذ أن الواقع يتسم بعدد من المتغيرات التي قد تسبب ظاهرة معينة.
- وانطلاقا مما سبق يتضح أن لمختلف النظريات المفسرة لنشأة السلوك التمرري تأكيد على أن هذا السلوك هو نتاج عملية دينامية تتفاعل خلالها عوامل متعددة، بعضها يتصل بالفرد كالعوامل الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وبعضها يتصل بالبيئة المحيطة بالفرد، وبالتالي نرى أن النظرية المفسرة لسلوك التمرر تتطلب تكاملا بين العديد من النظريات، إذ أنه لا توجد نظرية واحدة يمكنها أن تعطينا تفسيراً واضحاً وشاملاً لسلوك التمرر. فهي إذا تناولت بعدا في علاقته بالسلوك التمرري أغفلت أبعادا

أخرى لا نستطيع استبعادها في تفسير هذا السلوك. ولكون الإنسان لا يعيش في فراغ، وسلوكه ليس محصلة لخصائصه الشخصية الفردية فحسب، بل هو محصلة أيضا للمواقف والظروف التي يجد نفسه فيها، والإنسان لا يعتدي على نفسه أو على غيره ظلما أو عدوانا مصادفة اعتداء عشوائيا، بل يعتدي لأسباب كثيرة. خلاصة القول أن فهم السلوك التنمري الصادر من فرد أو جماعة ضمن بيئة فيزيقية ونفسية واجتماعية خاصة، لا يمكن فهمه إلا ضمن هذه المعطيات، وهو يتطلب تضافر جميع الجهات الفاعلة على مستوى المؤسسات والمنظمات الاجتماعية من أفراد مدنيين ومؤسسات اجتماعية كالترربية والثقافية، المؤسسات الأمنية، مؤسسات إعادة التربية والتأهيل لمكافحته وتنشئة أفراد أسوياء ومنتجين في مجتمعهم.

وعليه فقد أوصى العديد من الباحثين والمهتمين بضرورة تبني النظرية التكاملية التي تعد أهم وأحدث النظريات التي حاولت أن تفسر ظاهرة العنف أو أي نوع من أنواعه كالتنمر، فهي ترى أن العنف ظاهرة إنسانية واجتماعية ذات أبعاد متعددة ومتداخلة في الوقت نفسه، فهي تنطلق من رفض التفسيرات الأحادية سواء تلك التي تعتمد على الفرد كأساس مثل المدرسة البيولوجية أو المدرسة النفسية، أو تلك التي تعتمد على القمع كأساس لتفسير سلوك العنف، ويرى أصحاب هذه النظرية أن سلوك العنف أو أي اضطراب في السلوك ما هو إلا محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل يرجع بعضها إلى عوامل بيولوجية أو فيزيولوجية، وبعضها الآخر إلى عوامل نفسية والبعض الآخر إلى عوامل البيئة المحيطة، لأن السلوك يعد استجابة لموقف معين مرتبط بالفرد ككائن اجتماعي يعيش في أوساط اجتماعية عديدة هي الأسرة والمدرسة وغيرها، ويتأثر بعوامل متعددة كالعوامل الوراثية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك من عوامل كثيرة.

وبالتالي فإن النظرة التكاملية بمثابة "الفهم النفسي المتكامل" لهذه الظاهرة، لاسيما وأن هذا الفهم قد اعتمد على التفسيرات السابقة التي ينطوي كل منها على جانب من الأهمية نظرا لكون كل نظرية قد كشفت الغطاء عن جزء أو زاوية، ولم تغط بقية الجوانب، ولذلك فإن الاستفادة منها جميعا مطلبا نفسيا واجتماعيا ومنهجي للوصول إلى الفهم الناضج والمتكامل⁽¹⁾.

(1) سالم المبرجي، عبد الله الشهري، الصلابة النفسية والأمن النفسي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، العدد 19، المنيا، جامعة المنيا، 2008، ص 35.

رابعاً: آثار التنمر الوظيفي على الفرد والمؤسسة:

1- آثار التنمر على الفرد:

وهناك من الباحثين من يصف الآثار الناجمة عن التنمر في مكان العمل بالتركيز على الضحية إلى:

1. آثار نفسية: يؤدي التنمر بالضحية بالإصابة بالعديد من الأمراض النفسية مثل القلق والاكتئاب والإرهاق⁽¹⁾.

والى انخفاض جودة الحياة، والإيذاء المتعمد، والإرهاق العاطفي وضعف الصحة النفسية⁽²⁾.
ويؤدي إلى تدني احترام الذات وصعوبة التركيز والعجز والغضب واليأس وإلى الأفكار الانتحارية⁽³⁾.

2. آثار اجتماعية: وذلك مثل سوء التكيف الاجتماعي، والميل إلى العزلة الاجتماعية⁽⁴⁾.

3. آثار مهنية: مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وميل متزايد لترك العمل ومغادرة المؤسسة⁽⁵⁾.
وضغوط العمل وزيادة الخطر على سلامة الأفراد⁽⁶⁾، وفقدان الالتزام المهني وانتشار أسلوب التهديد⁽⁷⁾.

(1) Laschinger Heather K. Spence, Carol A. Wong & Ashley L. Grau, **The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study**. International Journal of Nursing Studies. 49, 2012, 1266– 1276.

(2) Havaei Farinaz, Oscar Lorenzo OlveraAstivia & Maura MacPhee, **The impact of workplace violence on medical-surgical nurses' health outcome: A moderated mediation model of work environment conditions and burnout using secondary data**. International Journal of Nursing Studies. 109, 2020 103666 (doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103666>).

(3) Løkke Vie Tina, Lars Glasø & StåleEinarsen, **Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying**. Journal of Psychosomatic Research. 70, 2011, pp37–43.

(4) Løkke Vie Tina, Lars Glasø & StåleEinarsen, Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying, Op- cit, pp 37–43.

(5) Laschinger Heather K. Spence, Carol A. Wong & Ashley L. Grau, The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes, Op- cit, pp1266– 1276.

(6) Obeidat Rana. F, Qan'irYousef&Turaani Hassan, **The relationship between perceived competence and perceived workplace bullying among registered nurses: A cross sectional survey. International**. Journal of Nursing Studies. 88, 2018, pp71–78.

(7) Castronovo Marie. A, Amy Pullizzi&Shakira Evans, **Nurse Bullying: A Review And A Proposed Solution**. Nur's Outlook. 6 4, 2016, pp208-214.

4. آثار صحية: وذلك مثل خطر الإصابة بمرض السكري واضطرابات النوم والإجهاد⁽¹⁾.
وإصابات العضلات والعظام⁽²⁾.

وإصابات الصداع النصفي وأمراض القلب والأوعية الدموية⁽³⁾ والتعب المزمن.

2- آثار التنمر الوظيفي على المنظمة:

تعد سلوكيات التنمر من المشكلات التي حظيت باهتمام مختلف الباحثين، على مستوى العالم، نظرا لأنها مشكلة شائعة الانتشار في المنظمات جميعها، في أنحاء العالم، ولها آثارها السلبية على نفسية الموظف، وعلى المناخ العام للمنظمة، حيث تؤثر على المنظمة كلها، ويتمثل ذلك في انخفاض فاعلية المنظمة، وإنتاجيتها، وخلق بيئة عمل غير آمنة، تساعد على خلق مناخ من الخوف بين العاملين، وتحد من قدرتهم على التعلم، وتزيد غيابهم عن المنظمة، ونظرا لما يترتب على سلوكيات التنمر من آثار نفسية واجتماعية سلبية، على ضحايا التنمر، ويجب التأكيد على أنه إذا لم يجر التدخل مبكرا لمنع التنمر ووقفه، فقد يزداد مع مرور الوقت ويتحول إلى سلوك عدواني وإجرامي، وعادة يبقي العاملين الذين تعرضوا للتنمر صامتين، ويشعرون بالخجل والإذلال، لأنهم يخضعون للسيطرة، وعاجزين عن تغيير وضعهم، ويعتقدون في معظم الأحيان أنهم إذا قاموا بالإبلاغ عن المتمرين وسيتم إلقاء اللوم عليهم، ويزداد وضعهم سوءا، وبالتالي يفقدون وظيفتهم (Naime, 2007) فقد بينت دراسة (Naime, 2003).

إن سلوكيات التنمر في مكان العمل تؤثر على العاملين بشكل سلبي، فإن أغلب العاملين الذين يتعرضون لهذه السلوكيات يتعرضون لمستوى عال من الإجهاد وتتراوح هذه التأثيرات من خلال: القلق الشديد بنسبة (76%) واضطراب النوم (71%) وفقدان التركيز (71%)، والاكتئاب (39%) ونوبات الخوف (32%)، وأشارت دراسة (Thomas, 2005) إلى أن سلوكيات التنمر تؤثر على صحة الموظف، من خلال الشعور بالصداع، وفقدان الثقة بالنفس، والإرهاق، والإجهاد، وأن هذه الحالات جميعها تكون

(1) Shi Lei, Guoqiang Li, JiatongHao, Weidong Wang, Wei Chen, Shihui Liu, Zhixin Yu, Yu Shi, Yuanshuo Ma , Lihua Fan , Leijing Zhang & Xuanye Han f. **Psychological depletion in physicians and nurses exposed to workplace violence: A cross-sectional study using propensity score analysis**. International Journal of Nursing Studies. 103, 1034932020, (doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103493>)

(2) Havaei Farinaz, Oscar Lorenzo Olvera Astivia & Maura Mac Phee, The impact of workplace violence on medical-surgical nurses' health outcome: Op- cit, (doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103666>)

(3) Magee Christopher, Ross Gordon, Laura Robinson, Samantha Reis, Peter Caputi & Lindsay Lindsay Oades, **Distinct workplace bullying experiences and sleep quality: A person-centred approach**. Personality and Individual Difference, 2015.

مرتبطة بانخفاض معنويات الموظفين في أماكن العمل والميل إلى البحث عن عمل بديل ويمكن أن يكون تأثيرها كبير على المنظمة فيؤدي إلى:

- خلق بيئة عمل معادية.
- كثرة المطالبات العمال بالتعويض لهذه الآثار التي خلفها المتنمرون.
- كثرة غيابات العاملين تقليل الإنتاجية والفعالية في المؤسسات.
- قد تؤدي بعض القضايا إلى وضعيات قانونية مكلفة وفي بعض الأحيان محرجة.
- ضعف ولاء والتزام الموظفين.
- زيادة استخدام العطل المرضية ودوران الموظفين وضعف سمعة المؤسسة والدعاية السلبية⁽¹⁾.

خامسا: المحددات الرئيسية في بناء ثقافة التنمر الوظيفي:

لقد حاول العديد من الباحثين والمهتمين في مجال السلوك الإنساني في المنظمات على تحديد المحددات الأساسية للسلوك التنمري في مكان العمل، فكان كل من "هويل" و"سيلايين" (Hoel & Salin)⁽²⁾. قد اقترحا أربع محددات هي: طبيعة بيئة العمل، كيفية تنظيم العمل، الثقافة المؤسسية والقيادة، وعليه فإن التنمر من خلال هذه المرتكزات معا أو من خلال محددات أخرى تختلف باختلاف المناخ التنظيمي والظروف داخل المؤسسة.

1- المحددات الرئيسية لبناء ثقافة التنمر الوظيفي:

1-1- المحددات الشخصية للمتنمرين:

حيث اعتبر كل من (Namie, 2003) و (Peuton, 2003) أن المتنمر قد يشعر بعدم الأمان ويفقد الثقة بالنفس بالإضافة إلى أن المتنمر يشعر بالحاجة إلى السيطرة وممارسة القوة على الآخرين وقد يكون الشعور بالحسد تجاه الآخرين وقراتهم والخوف قيام الضحايا بعملهم بصفة منه يزيد من شعوره بالحسد والغيرة فيؤدي به إلى التنمر، وقد أضاف باحثون آخرون محددات شخصية أخرى مثل: الاكتئاب والقلق وسرعة الغضب واضطراب الشخصية والإدمان على العدوان (Konpulainen, 2008).

⁽¹⁾ Magee Christopher, Ross Gordon, Laura Robinson, Samantha Reis, Peter Caputi & Lindsay Oades, Distinct workplace bullying experiences and sleep quality, Op- cit.

⁽²⁾ دلال محمد الزغبى ، ورزان علي مهيدات، مرجع سابق، ص37.

كما أن ضحايا التمر قد يتصفون بجملة من الصفات التي تجعل منهم لقمة سهلة للمتتمرين وهم أصحاب الشخصية سهلة الانخداع ولا تستطيع الدفاع على نفسها في غياب الدعم وعدم تقدير الذات وعليه فهذه النماذج تساعد المتتمرين في التمادي في سلوكياتهم التمرية⁽¹⁾.

1-2- المحددات الإدارية:

يرتبط ظهور السلوك التمر في الوسط التنظيمي بدور الإدارة أو ردة فعلها اتجاه هذا السلوك السلبي فممارسة الإدارة لسلوك الصمت تجاه سلوكيات التمر التي يمارسها البعض يشجع هؤلاء على الاستمرار كما أن عدم استجابة الإدارة للشكاوى من الضحايا حول ما أصابهم من إيذاء يزيد من سلوكيات التمر الوظيفي⁽²⁾.

هذا التجاهل الذي يلقاه الموظفون في كل محاولاتهم لمقامة التمر الوظيفي الذي يتعرضون له يولد لديهم حالة من اليأس حول إمكانية تغيير الوضعية المهنية وهو ما يجعلهم فئة خاضعة من جهة ويجعل المتتمرين دكتاتوريين من جهة أخرى وذلك لعدم قدرتهم على المقاومة وعدم الشعور بالحماية، في حين أن الفئات القيادية قد تحصل على دعم وحماية من خارج المؤسسة وهذا ما كانت عليه المؤسسة الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي، حيث أن المدراء انفردوا باتخاذ القرارات التنظيمية والإدارية في ظل تهميش وكبح مبادرات العمال ومشاركاتهم، هذا الدعم من السلطة المركزية وفر لهم مجال أوسع في ممارسة سلوكياتهم التسلطية والقهرية مما جعل بيئة العمل بيئة ضاغطة انعدم فيها الرضا الوظيفي وكذا انتشار الصراع في العمل والإجراءات غي الداعمة مثل التثبيت والترقية⁽³⁾.

1-3- المحددات الاقتصادية:

وقد تشمل القدرة الشرائية وضعفها وكذا ضغوط الحياة المختلفة التي قد يعيشها الفرد في حياته خارج بيئة العمل والتي قد تكون لها تداعيات سلبية كما ان للتباين في المستويات الاقتصادية والفقر والقدرة المالية يكون لها تأثير على الفرد والمنظمة ويقلل من الشعور بإشباع الحاجات الضرورية.

(1) عبد الوهاب مغار ، مرجع سبق ذكره، ص517.

(2) دلال محمد الزغبى ورزان على مهيدات، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3) دلال محمد الزغبى ورزان علي مهيدات، مرجع سبق ذكره، ص39.

1-4- المحددات الاجتماعية:

وهنا يمكن أن يبرز دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية للمجتمع بمختلف أشكالها والدور البارز الذي تلعبه في بناء الإنسان ومنها الأسرة وتأثيرات السلطة الأبوية والمشكلات الأسرية والتفرقة في المعاملة والتدليل الزائد وغياب القدوة كلها عوامل قد تجعل الفرد يتعلم العديد من السلوكيات التي تتراكم كخبرات اجتماعية تؤدي به إلى الرغبة في السيطرة وتملك الأشياء والأنانية والسلوكيات العدوانية، ورفض لأي مبادرة يقدمها الآخرون خوفاً من أن يفقد مكانته الاجتماعية أو المهنية، كما أن البيئة التي تستخدم العقاب والرقابة الشديدة وضعف الاتصال والتواصل المنفتح بين الأفراد كلها تؤدي إلى التعصب في الرأي وعدوانية أكبر تعيق أداء الفرد والمنظمة معا.

2- الإستراتيجية التنظيمية والإدارية في مواجهة التمر الوظيفي:

يعد التمر في مكان العمل عملية معقدة لتداخل عدة عناصر باعتباره ظاهرة سلبية متعددة الأوجه والجوانب والتي تسبب العديد من الآثار الجسيمة والخطيرة على المؤسسات والأفراد العاملين بها الذين يعتبرون رأس المال المنظمة باعتبار أن المورد البشري هو القلب النابض وحجر الزاوية في المؤسسة خاصة أننا اليوم في بيئة تنافسية تجعلنا أما خيارين لا ثالث لهما أما المنافسة والاستمرار في النماء وأما الزوال والفناء الذي يؤدي بالمؤسسات الخروج من ساحة المنافسة، لذا كان لزاماً على المؤسسات مهما كان شكلها أو نوعها أو حجمها وضع إستراتيجية وتطبيق مجموعة من الإجراءات.

وذلك على غرار تلك الدول خاصة الغربية التي وضعت البرامج الوقائية المتعددة لتخلص من هذا السلوك (Olzeus, 2001)، فطرح مثلاً في إسبانيا مشروع "لنتعلم معا روح التضامن والأخوة"، كما طرح في الاتحاد الأوروبي "المشروع التعاوني لتخلص من التمر"، إما في كندا فقد أطلق مشروع "معا ننير الطريق" وفي اليابان وضع دليل خاص بإدارة الأزمات، بينما أطلقت أمريكا حملة للتوعية ضد التمر من خلال معهد السلامة القومي حيث أشارت الإحصائيات للأرقام رهيبه في بيئة العمل واحد من 6 من العاملين قد واجه سلوك التمر في العمل (Namie, 2003)، مع الجدير بالذكر انه ليس بالضرورة نجاح أسلوب معين مع كل أشكال التمر.

2-1- الإستراتيجية والإجراءات الفردية في مواجهة التمر في مكان العمل:

وفقاً لمختصي التمر في مكان العمل، يجب على الموظفين أن يكونوا دؤوبين في ردودهم على التمر في مكان العمل. إذ أن الاقتراحات الأكثر أهمية للضحايا الذين يواجهون التمر هي الحفاظ على التفاصيل التي توثق الحادث وتكون على مقربة من وقوعه. فضلاً عن تجنب الإفراط بعدم

الاستيعاب والحفاظ على أنظمة الدعم الصلبة التي لا تنتمي إلى مكان العمل ويجب على الموظفين معالجة مخاوف التمر في مكان العمل مع الإدارة والتركيز على الكيفية التي تتم بها هذه الحوادث التي تعيق الإنتاجية في مكان العمل. وفي المحصلة النهائية يجب أن يتم تشجيع ضحايا التمر في مكان العمل على أن يكونوا استباقيين في الدفاع عن أنفسهم، وأشار (Tinuke , M. Fapohunda, 2013)⁽¹⁾ إلى أن ضحايا التمر في مكان العمل يمكن التعامل معهم بعدة طرائق وهي:

- المواجهة بطريقة مهنية دون تهديد سلامة الفرد الجسدية.
- يجب أن تتخذ الرعاية من لدن الضحايا وعدم السماح للاستقواء بإيذائهم.
- ويجب على الضحايا أيضا أن يتكفلوا بعدم حدوث التمر دائما في وظائفهم وهذا يمكن أن يكون فعالا جدا.
- يجب أن يتأكد الضحايا من أن الرؤساء على دراية بعملهم قبل أن يحاول العدائين في كثير من الأحيان نشر الشائعات بأن الضحايا لا يقومون بوظائفهم.
- فضلا عن ذلك، يجب أن يضمن ضحايا الاستقواء في مكان العمل بأنهم غير معزولين عن زملائهم.
- من مهم أن يضع الضحايا في اعتبارهم أن استعادة السلطة والسيطرة على الوضع عامل أساس للتعامل مع التمر في مكان العمل ونتيجة لذلك تنشأ الحاجة إلى دعم ومتابعة جميع المعلومات والملاحظات الخطية وهذا يمكن أن يكون مثير ومفيد في جلب المطالبات ضد التمر.
- يمكن للضحايا تقليل كمية المعلومات الشخصية في مكان العمل بالنسبة إلى الأفراد الآخرين لأن هذا يمكن أن يقلل إلى حد كبير من الانتقادات والمزاعم.
- يمكن للضحايا أيضا محاولة التعرف على إجراءات مكافحة التمر المرتبطة بالمنظمة من أجل فهم أفضل لعملية تقديم التقارير في مكان العمل.
- يجب على المنظمات تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن التمر في مكان العمل كما يمكن للعاملين ضحايا التمر المحافظة على قوة الشخصية وعدم إظهار مشاعر التأثر بتصرفات المتمر وإن لا يتعامل معه ولا يجاري سخريته وإن يعزز ثقته بنفسه ومظهره مع عدم التفكير في الانتقام كما لا يتأخر في طلب الدعم والمساعدة والمشورة وذكر (Health & Association, 2010) أن هنالك مجموعة من الخطوات التي يمكن اتخاذها من أجل منع التمر وهي كما يأتي:

⁽¹⁾ Tinuke, M. Fapohunda, **Managing workplace bullying**, Journal of Human Resource Management; 1 (3), 2013, pp 39 – 47.

- ابتعد عن التنمر إذا كنت تستطيع وحافظ على الهدوء، وقف موقفاً ملائماً وحاول الحفاظ على مظهر واضح والاحتفاظ بسجل مفصل لكل حادثة لكي يتم استخدامها كدليل إذا قررت تقديم شكوى.
- تحقق من وصفك الوظيفي. فإذا قد تم تعيينك في مهام وضيعة أو تكلف بعبء عمل متزايد خلال مدة قصيرة يمكنك تقديم الاحتجاج إذا كانت المهام المكلف بها تخالف شروط العقد.
- حاول العثور على شهود عند تعرضك لحوادث التسلط، وتجنب المواقف التي تكون فيها وحدك مع المتنمر.
- الحصول على المشورة من النقابة العائد إليها أو من العاملين في مجال الصحة والسلامة وفي العمل.

3- الإجراءات التنظيمية لمواجهة التنمر الوظيفي:

يرى (Salin, 2008)⁽¹⁾ بأن العوامل التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في "السماح" أو "عدم السماح" للتنمر بأن يأخذ مكاناً له في المنظمة. ومن أجل الحد من التنمر فمن الضروري معالجة العوامل التي قد تمكن من ظهور التنمر، ومحاولة تعطيله قبل زيادة التكلفة المتصورة للجاني أو عن طريق دعم الرضا والوضوح، ومن أجل توليد عدم التسامح المطلق للتنمر، والقيام بزيادة الوعي العام وإيضاح ما المقصود من سلوك العمل "المناسب" وقد أوصى الممارسون والباحثون بإدخال سياسات محددة لمكافحة التنمر. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في التفاصيل، يبدو أن الباحثين يتفقون على بعض القضايا الأساسية التي ينبغي أن تشملها هذه السياسة وتتضمن هذه الالتزامات التزاماً صريحاً بالتنمر والبيئة، وتعريف أنواع السلوك الذي يعتبر ذلك الذي لا يعتبر تنمر وبيان عواقب خرق المعايير التنظيمية. إضافة إلى توضيح أهمية المسؤولية التي تتحملها مختلف الجهات الفاعلة والمعنية، وتحديد أشخاص محددين للاتصال بهم وتوضيح إجراءات الشكاوى الرسمية وغير الرسمية والتحقيق فيها. وأشار كل من (McKay , Ruth , Fratzl , Jae)⁽²⁾ إلى الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمة للتعرف على التنمر في مكان العمل والتي تعزز قدرتها على مواجهة هذا السلوك وهي:

(1) Denise Salin, **The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors** ", science Direct, Scand. J. Mgmt. 24, 2008, pp221–231.

(2) Ruth McKay, Jae Fratzl, **A Cause of Failure in Addressing Workplace Bullying: Trauma and the Employee**, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 7, Special Issue, 2011.

1. **التوعية وبناء الخطط:** من أجل تجنب التنمر في مكان العمل ولمده طويلة، تحتاج المنظمات إلى أن تكون استباقية بوضع السياسات والإجراءات التي يدركها جميع الموظفين وإنشاءها ومراجعتها وتحديثها بانتظام.
2. **التعليم:** التعليم عن الموضوعات ذات الصلة بالتنمر في مكان العمل والاتصالات إذ أن الأفراد الذين لم يكن لديهم التعليم أو التشجيع على التفكير في أنفسهم، من غير المرجح أن نستفيد من تدخلاتهم دون أن يتم تعليمهم أولاً.
3. **السلوك المرتبط بالتقييم:** من شأن المنظمة أن تكون جادة في معالجة السلوكيات غير اللائقة من أجل أن تبني توقعات السلوك على سبيل المثال، إنشاء مقياس لمراقبة السلوك يعد جزءاً مهماً من تقييم الموظفين على جميع المستويات لأنه سيخلق توقعات قابلة للقياس.
4. **التدريب التفاعلي:** يرى المعالجون السلوكيون (المعرفيون) أن "بناء المهارات" أمر بالغ الأهمية لمساعدة الفرد على إجراء التغييرات عندما يواجهون التنمر في مكان العمل.
5. **تعزيز الوعي:** يتعين على المنظمة أن تشجع على زيادة الوعي بطبيعة التفاعلات في المنظمة. هذه من أجل فهم التنمر في مكان العمل ليكونوا على بينة من تفاعلات الموظفين لأنه سيساعد الموظفين بأن يكونوا على علم بالسلوك غير المناسب.
6. **الانسحاب من الضعف:** تحتاج المنظمات إلى عرض أولئك الذين يكونون غير قادرين على مواجهة التنمر للحد من ضعفهم.
7. **مساعدة المديرين في تحديد العملية الصحيحة:** توفر الإدارة التعليم عن تطبيق سياسة التنمر في مكان العمل من أجل تجنب الأخطاء. إذ يحتاجها المديرون لكي يتمكنوا من تحديد الحالات التي تتطلب عملية رسمية والتي يمكن أن تمر بعملية غير رسمية. د-نظام دعم الأطراف الثالثة: بالنظر إلى الشعور بالضعف الذي يشعر به الفرد عندما يتعرض للتنمر في مكان العمل، قد يكون هنالك طرف ثالث مفيد جداً في توجيهه ومساعدة الضحية لمعالجة هذه القضية.
8. **عامل الرعاية الذاتية:** وجود فرص العناية الذاتية بالعامل، بما في ذلك المعالجة النفسية المناسبة للحوادث ومدة العلاج يمكن أن تساعد العاملين من التغلب على مشاعر العجز.

وقد حدد (Beach , Myrtle , Carolina , South)⁽¹⁾ مجموعة من التوصيات التنظيمية التي تحد من انتشار التمر في مكان العمل، ويجب على المنظمة أن تنفذ هذه السياسات باستمرار من أجل القضاء على هذا السلوك، ومن هذه التوصيات ما يلي:

- اعتماد سياسة عدم التسامح مطلقا مع التمر في مكان العمل ووضع تدابير الانضباط في مكان العمل.

- خلق ثقافة تنظيمية تركز على بيئة العمل الإيجابية لتمكين جميع الأفراد من متابعة حياتهم المهنية.

- سلوكيات المكافأة التي تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين والمشرفين.

- وضع برنامج تربوي للموظفين تبين ما يشكل التمر في مكان العمل وكيفية الوقاية منه ويرى كل من

(Hoel , Helge , Einarsen , Stale)⁽²⁾ بأن هنالك مجموعه من الإجراءات الوقائية التي يمكنها

الوقوف بوجه التمر في مكان العمل يمكن حصرها بمايأتي:

○ بيان موقف الإدارة من الالتزام بالوقاية والتأكيد على عدم التسامح مع سلوك التمر.

○ ينبغي أن تشمل السياسة جميع قطاعات القوة العاملة.

○ ينبغي التعريف بسلوك التمر وذكر أمثلة عنه.

○ ينبغي طمأنة الضحايا بالإنصاف وعدم الاتهام والسرية.

○ ينبغي تقديم توجيهات بشأن إجراءات الشكاوى الرسمية وغير الرسمية

○ ينبغي إطلاع الموظفين على كيفية رصد السياسة واستعراض أثرها.

(1) Myrtle Beach, South Carolina, A Literature Review of Workplace Bullying: A Serious Organizational Problem, 2013.

(2) Helge Hoel, Stale Einarsen, Iolence at work in hotels, catering and tourism, Op-cit.

سادسا: قراءة تحليلية لواقع التنمر الوظيفي في المؤسسة الجزائرية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات في الموضوع وجدنا أن الدراسات السابقة التي اهتمت بتجربة المؤسسات الجزائرية عبر مراحلها المختلفة منذ الاستقلال قد أفرزت ترسانة من المعطيات في الوسط المؤسسي وان كانت جلها قد ركزت على الممارسات القيادية الاستوائية والمتسلطة أبرزها:

1- في مرحلة التسيير الذاتي:

إن تحليل ظاهرة التنمر الوظيفي في مرحلة التسيير الذاتي بين انه تم تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية وأخضعها تدريجيا إلى مراقبة وسيطرة الأجهزة المركزية للدولة، الشيء الذي كبح أي مبادرة عمالية نظرا لبعدهم عن الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة العمومية المسيرة ذاتيا وبالتالي " فقد ورثت إدارة تعكس نظام الاحتلال من النواحي الثقافية والاجتماعية والسياسية حيث كانت خصائصها الرئيسية أن أجهزة الدولة الواقعة تحت سيطرة الفئات الأوروبية التي كانت تحتكر مراكز القرارات والإشراف والرقابة تاركة الأهالي الجزائريين لوظائف التطبيق والتنفيذ "(1).

وفي هذا الشأن كتبت الباحثة "جوليت" تقول " لقد تم تحويل اقضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى ملاك جدد، حيث استخدم هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية مثل الحزب والجيش، ليصبحوا في النهاية معارضين للتوجهات العمالية "(2)، إذ أعطى هذا التنظيم قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال(3)، وهذا ما أكدته تصريحات يوسف سعدون الذي أدلى بها " أن قوانين المنظمة للتسيير عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق(4).

إن معاملة القيادة للفئات العاملة آنذاك اتسمت بعدم احترام كرامة العمال وآرائهم والإشراف السيئ الذي خلق أزمة ثقة بين هاتين الفئتين، إذ عملت الشرائح البرجوازية الصغيرة المتواجدة في أجهزة الدولة

(1) دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة ، دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018 ص122.

(2) يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، د.ت، ص9.

(3) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص207.

(4) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص8.

والجيش والحزب على تحسين مواقعها وتشديد قبضتها على تلك المؤسسات بينما وقع استقطاب الفلاحين والعمال في تحالفات هشة⁽¹⁾

وهكذا أصبح العمال مجبرون ومكروهون على العمل في هذا القطاع في ظل الغياب التام لفرض أعمال أخرى خاصة في ظل المستويات التعليمية المتدنية من جهة، والاقتصاد المتدهور من جهة ثانية، وقد تحولت تدريجيا بعض الفئات البرجوازية الصغيرة إلى قوة سيطرة من خلال استيائها على السلطة الرسمية ثم بعد ذلك عن طريق سيطرتها على أجزاء كبيرة ومواقع إستراتيجية في الاقتصاد الوطني، الشيء الذي أدى إلى استبعاد الفئات العاملة شبه كلي والتقليل من فرصهم للمشاركة وتقديم مبادراتهم، هذه السلوكيات العدوانية تبلور مشاكل اجتماعية ارتبطت بالدرجة الأولى بطبيعة البناء الاجتماعي للمجتمعات ككل وللمجتمع الجزائري بصورة خاصة، الذي تحكمه أسس جندرية مبنية على أساس السلطة والتربية التي لا تزال تستقي معارفها من الخطاب السلطوي والإيديولوجي المترسخ في أذهاننا نتيجة للتنشئة الاجتماعية التقليدية الموروثة عن آبائنا والمرتكزة على أساليب التهديد والوعيد، المشبعة بجميع أشكال الإساءة، التسلط والتمييز والإكراه والقمع الممارس على الفرد منذ نعومة أظافره، الشيء الذي يؤثر على شبكات العلاقات الاجتماعية وعلى أنماط التفاعل الاجتماعي الذي يصبح انعكاسا لقانون الغاب. هذا القانون الذي حول سلوكنا الإنساني لسلوك مشابه للسلوك الحيواني، حيث لا بقاء لضعيف ولا احتكام إلا للغة القوة والوحشية دونما مراعاة لخلق قويم أو سلوك فاضل لينتشر عنف شديد القوة والوحشية يتعامل معه باسم وصف جديد يسمى "التنمر"؛ الذي يعبر عن ذلك السلوك العدواني غير المرغوب به، الهادف إلى الإيذاء المتكرر للفرد جسديا أو معنويا، من قبل الأكثر قوة (المتنمر) وذلك بخلق بيئة ترهيبية أو عدوانية غير آمنة.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي:

تزايدت درجة المركزية في فترة التسيير الاشتراكي إذ كانت الدولة تتدخل في تعيين المدراء العامون ومدراء الوحدات بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير مما يدعم نفوذها أمام الهيئات المنتجة⁽²⁾.

كما كانت الإدارة تستخدم الرقابة التي تستغل كعامل تهديد وعقاب وتصبح العصى القوية في يد رؤساء العمل كما يمكنهم التغاضي على أحداث وتجاوزات خطيرة للبعض، وهو ما يكرس النفوذ

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 208.

(2) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 16.

والمحسوبية لهذه الفئة التي قد تتعامل بالمحاباة والمحسوبية بعيد عن اللوائح والقوانين التي تحكم العمل وبالتالي تركز لمناخ عمل سلبي تغيب فيه العدالة التنظيمي، ومنه أصبحت المؤسسات مجردة من ثقافة تنظيمية فاعلة وغير قادرة على إقامة علاقات بكل حرية وهي مجبرة على الالتزام بالعلاقات التي يفرضها جهاز الوصاية مما يولد عدم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين⁽¹⁾.

كما تميزت هذه المرحلة بضعف الاتصال في المؤسسات لانتشار عدم الثقة وهكذا كان " وجود توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف فئات العاملين الذي يجعل منهم فئات مهنية بعيدة عن الانسجام والتناغم "⁽²⁾، حيث أن كل شخص ينتقد سياسة التنظيم يتهم بأنه ضد المؤسسة لتكرس الإدارة جل آليات العقاب ضد صاحب الموقف فتصبح جماعة " الضغط تعاقب فئة معينة من العاملين وتمتنع عن معاقبة فئة أخرى رغم أنها ترتكب تجاوزات يلاحظها الجميع⁽³⁾.

وقد حاولت السلطات لاحقا في إطار التسيير الاشتراكي دعوة العمال إلى الخروج من هذه الوضعية والإدلاء بالمقترحات التي من شأنها تطوير تنظيمهم من خلال (المنتج المسير مثلا) التي كانت مع رؤية الرئيس الراحل هواري بومدين الذي صرح " أنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة بل أن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح "⁽⁴⁾. غير أن عبد اللطيف بن أشنهو قد أكد " على أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما: نظام المركزية ونظام الوصاية، ومع تزايد التسلسل الهرمي جعل العمال يستأوون من هذا الوضع ويحبذون حجب الأخطاء والنقائص الموجودة في التنظيم خاصة وأن " المؤسسة لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز "⁽⁵⁾، وبالتالي تعمق الشعور لدى العاملين بعدم أهمية محاولتهم في تقديم آراءهم وانتقاداتهم في ظل سيطرة الفئات المسييسة على منافذ القرارات التنظيمية الشيء الذي ولد

(1) ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 66.

(2) محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 25.

(3) محمد بشير، مرجع سابق، ص 213.

(4) اسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 76.

(5) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 5.

لدى البعض عدم القدرة والخوف من التعبير بحرية على مساوئ نظام المؤسسة " ويخشى الكثير المواجهة داخل الاجتماعات وخضوع البعض خارج الاجتماعات يعبر عن معارضته ففي داخل الاجتماع ربما يعبر عن نقيض ما كان يعبر عنه وفي أحسن الأحوال يلتزم الصمت، أما البعض الآخر فقد اتخذوا من الصمت سبيلا للحفاظ على كرامتهم "ففي كل مرة يتحدث عن الديمقراطية داخل المنظمة أصبح أمرا سابقا لأوانه فكبت الأصوات والانتقادات ما زال مستمرا. لذا لجأت الغالبية إلى كبح مبادراتها نظرا لعدم الاهتمام بتطوير المؤسسة أو مشاكلها متبنين بدلا من ذلك " سلوكيات سلبية منها التغيب والتسبب وعدم تقديم إلا اليسير من الجهود ⁽¹⁾، إضافة إلى أن ضعف خبرة العمال في ظل عدم الأخذ بعين الاعتبار " واقع العمال من ناحية التكوين... هي الأدوات التي كانوا يفتقدونها لمواجهة فئة الإطارات والنقابة وغيرها ⁽²⁾ وهو ما كان من بين أهم الأسباب التي جعلت العمال يسلكون هذا السلوك.

3- مرحلة إعادة الهيكلة:

ولم يختلف الوضع كثيرا في ظل إعادة الهيكلة إذ " عرفت مرحلة إعادة الهيكلة تناقضات واختلالات اقتصادية واجتماعية أبعدت الواقع التنظيمي عن تحقيق الفعالية المنشودة في غياب ميكانيزمات وأسس صلبة، تهيئ الظروف الملائمة للتخفيف من حدة المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع "، فالقيمة المفخمة التي اكتسبها الجهاز الإداري من جهة ونقص كفاءة الفئات العمالية، إضافة إلى كبح الاتصالات الصاعدة كانت من أبرز الأسباب التي دفعت العمال إلى عدم محاولة اقتراح نماذج جديدة للعمل وكذلك روح الابتكار والانتقاد، أبرز ما ميز هذه الفترة أيضا انتشار ثقافة اللامبالاة فقد شهدت المؤسسة الاشتراكية استغلال وسائلها لأغراض غير تنظيمية في مقابل عدم الرغبة في تقديم أي شكل من أشكال المساندة له، وهذا ما أكدته تحليلات علي الكنز إذ أدلى بتصريح فحواه " أن المجتمع يرفض في حدود كبيرة فكرة التبادل والعطاء لأنه يريد أخذ كل شيء... ولا يريد تقديم أي شيء ⁽³⁾، وما زاد الطين بله تراجع أسعار البترول في منتصف الثمانينات وعجز الحزبية على تغطية المزيد من الخسائر فلجأت الدولة إلى تطبيق الاستقلالية، إذ تميزت المؤسسة المستقلة "بفقدان عنصر المبادرة والتخوف منها، بسبب بداية موجة تسريح العمال والظروف الاقتصادية السيئة أين أصبح العامل يتجنب تبني أي موقف قد يجعله عرضة لفقد منصبه كانقاد مشرفه أو نظام العمل أو غير ذلك.

(1) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص76.

(2) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص211.

(3) محمد بشير، مرجع سابق، ص23.

4- مرحلة الخصخصة:

وفي ظل الخصخصة عملت الدولة على بيع جزء كبير من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص تزامنا مع الاضطرابات السياسية والاجتماعية التي عرفتھا البلاد " مما جعل العامل في جو من التوتر النفسي "(1)، خاصة وأن القطاع الخاص تميز بنظام تيلوري يكبح كل مبادرة عمالية ويكتفي بالنظر إليهم في طابع آلي يقتصر دورهم على تنفيذ الأوامر " فلا مجال للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف "(2)، هذه المرحلة التي من المفترض أنها تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع ، غير أن هذا الهدف لم يتم تحقيقه إذ عرفت هذه الفترة معادلات تغيب جد مرتفعة انعكاسا لسوء الممارسات القيادية المتمثلة في " ظروف العمل السيئة الفصل التعسفي من العمل، إذ أنهم من المفترض يقول بوخريسة بوبكر " أن يهتم العمال المشرفين بالعمال المنتجين وحسن التعامل معهم وليس تطبيق سياسة التسريح عليهم كحل للمشكلات المالية "، فأصبحت تتميز هذه الممارسات في غالبيتها بالتقليل من قيمة العامل وعدم الاهتمام بكرامته ووضعها، وعلى العموم فإن استمرار هذا الشكل من التسيير كان مرهون بتغطية الخسائر التي تتعرض إليها المؤسسات آليا من عائدات البترول. وعشية الأزمة الاقتصادية أصبح الواقع يفرض ضرورة استقلالية التنظيمات بعد تطهيرها من المديونية وبالتالي " يتعين على إدارة المؤسسة وليس على الدولة أو الوزارة أو الولاية أن تحتفظ بوظائف الإنتاج... والعمل على إحلال الصرامة في تطبيق قواعد التسيير بموجب قوانين الاستقلالية فتكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف، الترقيات، التأديب"(3).

وقد انتقل العمال في ظل الخصخصة " من احتكار الدولة إلى احتكار أشخاص والجماعات "(4). وفي هذا الإطار تزايد إقصاء العامل وتعرضه للإكراه في العمل من قبل المديرين الذين منحوا سلطة واسعة خاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المتدهورة التي عرفتھا الجزائر مطلع التسعينات.

لقد حاولنا من خلال هذه القراءة التحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية إبراز أهم محطات ومراحل التسيير التي مرت بها ومتابعة لأبرز السلوكيات السلبية من إكراه وإجبار وإساءة في المعاملة وأسلوب

(1) يوسف سعدون، مرجع سابق ص34.

(2) اسمهان بلوم، مرجع سابق، ص79.

(3) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص25، 31.

(4) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص207.

التهديد والتخويف ضمن نمط قيادي تسلطي قهري كبح جل المبادرات للمشاركة وكلها تدخل في نطاق الممارسات التتمرية وان تعددت أشكالها.

كل هذا مع مرور الزمن شكل ما يعرف بالرواسب التنظيمية والثقافية للمؤسسة والموظف في الجزائر، هذه الرواسب التي أصبحت كموجهات للفعل الاجتماعي للمؤسسة العمومية سواء كانت حكومية إدارية أو مؤسسات حكومية خدمتية أو مؤسسات حكومية اقتصادية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ دراج فريد، مرجع سابق، ص 12.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية سوسيو تنظيمية حول التراث النظري الذي خصص لموضوع التنمر الوظيفي، بصفته من المظاهر السلبية التي تسعى كل مؤسسة لإيجاد حلول وطرق علاج له من شأنها توفير بيئة عمل آمنة وصحية خالية من كل ما يعيق أداء الفرد والمؤسسة معاً، ومن ثم إسقاط موضوع التنمر الوظيفي على نظريات التنظيم التي تناولته كموضوع دراسة، وتبيان وجهات الالتقاء والتقاطع بينها.

الفصل الرابع:

دور أشكال الصراع الإداري في التمر الوظيفي

أولاً: صراع الدور وحدوث التمر الوظيفي

ثانياً: صراع السلطة والتمر الوظيفي

ثالثاً: صراع العلاقات والتمر الوظيفي

رابعاً: تطور الصراع الإداري في حدوث التمر الوظيفي

خامساً: أساليب التدخل ضد التمر الوظيفي

تمهيد:

يعد التمر الوظيفي ظاهرة شائعة في بيئات العمل الحديثة، ويتسبب في آثار سلبية على الأفراد والمنظمات على حد سواء. ومع تعقيد طبيعة التمر الوظيفي، فإنه من المهم فهم العوامل التي تسهم في زيادة حالاته وتفاقمه. يعتقد الباحثون أن الصراع الإداري يلعب دوراً مهماً في هذا السياق، حيث يؤثر على الموظفين والمنظمة بشكل عام.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف وتحليل الدور الذي تلعبه أشكال الصراع الإداري في زيادة حالات التمر الوظيفي. سيتم تحليل ثلاثة أشكال رئيسية للصراع الإداري: صراع الدور، صراع السلطة، وصراع العلاقات. سيتم استعراض الأبحاث والنظريات المتعلقة بهذه الأشكال، وسيتم توضيح كيف يمكن لكل شكل أن يساهم في تكريس بيئة مليئة بالتوتر والاحتكاكات التي تزيد من حالات التمر الوظيفي. عند فهم دور الصراع الإداري في تفاقم التمر الوظيفي، يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات مناسبة للحد من هذه الظاهرة الضارة وخلق بيئة عمل صحية ومثمرة. من خلال دراسة هذه العلاقة المعقدة، سيتم توفير نظرة عميقة وشاملة لفهم آثار الصراع الإداري على التمر الوظيفي والمساهمة في تطوير إستراتيجيات فعالة للتدخل والتغلب على هذه الظاهرة، سعياً منا للتعلم في العلاقة والدور الذي يربط متغيري الدراسة، على اعتبار أن الربط النظري بين المتغيرين هو بمثابة البوابة الرئيسية التي تسهل عملية المعالجة الميدانية.

أولاً: صراع الدور وحدوث التنمر الوظيفي:

1- مفهوم وأسباب صراع الدور:

1-1- مفهوم صراع الدور:

1. الدور:

- لغة: الدور: هو توقف الشيء على ما توقف عليه، والدور هو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق⁽¹⁾.

- اصطلاحاً: يتضمن مفهوم الدور العديد من الجوانب التي تركز على الجانب البنائي والجانب الوظيفي، حيث تبين هذه الجوانب مدى تكامل أنماط السلوك المرتبطة بالمكانة الاجتماعية والتي تحكمها العلاقات مع الآخرين في إطار القيم وثقافة المجتمع.

ويتكون الدور من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم⁽²⁾.

يعرف صراع الدور بأنه الصراع الناشئ عند التناقض بين الأدوار التي يتعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي.

وصراع الدور هو: تعرض الفرد في عمله لمجموعة من التوقعات المتضاربة بحيث يواجه الفرد العديد من المتطلبات العمل المتناقضة أو يقوم بعمل لا يرغب فيه، أو يعتقد انه ليس جزء من مهامه أو خارج عن إرادته أو يطلب منه القيام بأعمال غير متجانسة⁽³⁾.

2. تحول الدور إلى صراع:

من الملاحظ أن ليس لفرد دور اجتماعي واحد، بل تتعدد الأدوار الاجتماعية حسب الجماعات التي يشترك فيها الفرد، أن اخذ دور ما هو إنجاز لمجموعة من الواجبات التي يتوقعها الآخرون ومهام الدور تبدأ قبل إرسال الرسالة، هذه الأخيرة التي تتمحور الدور ثلاث وظائف- التوقع- الاستقبال- تقييم المهام. التي يكلف بها الفرد عن طريق النتيجة وهذا يؤثر على المحتوى الحقيقي للرسائل التي يرسلها

(1) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص58.

(2) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997، ص392.

(3) فريدة ايقارب، أثر صراع الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة الجزائر، 2008-2009، صص23-24.

المرسل بصدد اخذ الدور، وكنتيجة فإن صراع الدور ينتج حينما يتلق الفرد والمكلف بالدور يتشكل علة شكل ضغوط تولد صراع الدور⁽¹⁾.

وقد أوضح رايح العايب (2008) خمس حالات رئيسية لصراع الدور منها:

- * لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد.
- * إتباع سلوك معين يتعارض مع سلوك آخر.
- * القيام بدورين في آن واحد.
- * تعدد الأدوار بحيث يقوم شخص بعدة أدوار ولا يعرف أي منها يجب أن يكون له الأولوية⁽²⁾.

3. أسباب صراع الدور:

ومن بين أبرز أسباب صراع الدور ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول شعور الأفراد بصراع الدور داخل المؤسسة، فالهيكل التنظيمي الذي يعمل على تهيئة الظروف والأهداف والسياسات والقرارات والأوامر قد تكون متقاربة أحيانا فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة منها المؤسسات الصحية.
 - **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة صراعا ذاتيا، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه⁽³⁾.
 - **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المؤسسة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما يقوم بتوصيل المعلومات بالصورة المطلوبة، فالمرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، مما يحدث نوع من القلق والتوتر لديه، وهو ما يشتت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المؤسسة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المؤسسية⁽⁴⁾.
- ومن بين أبرز مؤشرات صراع الدور في المؤسسات ما يلي:

(1) بوبكر عائشة، العالقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العامة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2007، ص27.

(2) رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها لصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، 2008، ص67.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص368.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص369.

- تعارض الدور: يحدث التعارض عندما يتعارض دور شخص ما في المؤسسة مع أدوار أشخاص آخرين، هذا النوع من الصراع يؤدي إلى عدم التعاون والتنافس السلبي بين الأفراد مما يزيد من احتمالية الاستبعاد والتهميش والعزلة، لذا يجد الأفراد أنفسهم في وضعية منافسة مستمرة بدا من التعاون والعمل الجماعي.
- تداخل الأدوار: يحدث التداخل عندما تتداخل أدوار مجموعة من الأفراد مع بعض في نفس الوقت داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الارتباك وعدم اليقين وبالتالي يعمل على زيادة حالات الإحباط والتوتر ومزيديا من الضغوط على الفرد وهو ما يعيق أداء الفرد لمهامه.
- غموض الدور: عندما يكون هناك غموض من الدور الوظيفي والمسؤوليات في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى عدم الوضوح والذي من المحتمل ان يؤدي إلى صراع الدور العزلة والإقصاء والتهميش حيث يشعر الأفراد بالعجز والاستياء اتجاه ما يتوقع منهم وما يفترض أن يقوموا به..
- عدم الوضوح والتباس الأدوار: إذا كانت المهام والمسؤوليات غير واضحة أو تتعارض في المؤسسة، فقد يؤدي ذلك إلى صراع دور وعدم التقاهم بين الأفراد. هذا الوضع يمكن أن يزيد من التوتر بين الأفراد ويخلق بيئة تسهل حدوث التمر.
- المنافسة الداخلية: عندما يكون هناك منافسة شديدة بين الأفراد داخل المؤسسة، فإنه قد يحدث صراع بين الأدوار والتنافس المضطرب، مما يزيد من احتمالية التمر كوسيلة للتفوق على الآخرين.
- قلة الموارد والفرص: إذا كان هناك نقص في الموارد أو الفرص في المؤسسة، فقد ينشأ صراع بين الأفراد للحصول على هذه الموارد المحدودة. قد يلجأ الأفراد إلى سلوكيات التمر للسيطرة على الموارد أو لإثبات تفوقهم على زملائهم.
- الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى، انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الإنتاجية.
- يؤثر على الشخصية تأثيرا سيئا ويخلق الكثير من المشكلات مثل بعض أنواع الاضطرابات النفسية.
- قد يلجأ الفرد إلى موقف دفاعي فيأخذ في تأويل عدم الاتساق بما قد يؤدي ذلك إلى وقوعه فريسة للصراع⁽¹⁾.

(1) راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص710.

4. صراع الدور وحدوث التنمر الوظيفي:

يعتبر صراع الدور من المواضيع التي تهتم بها الفكر التنظيمي ويعود ذلك إلى الدور الذي يمارسه صراع الدور في التأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة مهما كان نوعها مثل المؤسسات الاستشفائية التي يشكل فيها المورد البشري اهم ركيزة في تسييرها، أين تمتاز بيئة العمل بشدة المنافسة على الموارد والتعارض بين الأهداف والمصالح مما يؤدي إلى حالة الغموض والتعارض والتداخل الذي يولد في كثير من الأحيان صراعات الأدوار والتي قد تؤدي إلى بروز سلوكيات سلبية منها التنمر الوظيفي.

ففي دراسة لـ: "ويتني فان دين براندي" (Whitney Van den Brande) ⁽¹⁾ الموسومة بـ: "دور مسببات ضغوط العمل وإستراتيجيات التكيف مع التنمر في بيئة العمل" سنة 2017. أظهرت نتائجها أن صراع الدور والتضارب الوظيفي يسهم بشكل كبير حدوث التنمر في مكان العمل، حيث أن صراع الدور يؤثر بشكل خاص على الأفراد الذين يعانون من ضعف في مواردهم الشخصية والاجتماعية للتعامل مع هذا التوتر، فيشعرون بعدم القدرة على تلبية توقعات الدور المتعارضة ويصبحون عرضة للتنمر من قبل زملائهم أو رؤسائهم في العمل.

هذه الدراسة أظهرت أن صراع الدور يمكن أن يتنبأ بحدوث التنمر الوظيفي وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات أخرى واعتبرت أن صراع الدور سمة الوظيفة السلبية التي ترتبط بالقيام بجهود مستمرة ولها آثار معينة جسدية ونفسية في مهنة التمريض، كما أن العمل في المستشفيات للكوادر الطبية والتمريضية وحتى الإدارية غالبا ما يتعرضون إلى ضغوط كبيرة لتعزيز والرفع من جودة الخدمات وهو ما قد يؤدي إلى: المراقبة المستمرة لأنشطة الأطباء والممرضين، نقص في السيطرة المهنية، بالإضافة إلى زيادة الأعباء العملية وساعات العمل الطويلة، والضغط على فرق الطبية والتمريضية من قوى عاملة أقل، علاوة على ذلك أن الممرضين هم أكثر العاملين اتصالا بالمرضى ويتعرضون لمعاناة المرضى والموت بكثرة وهو ما يجعلهم يعملون في ظروف مجهدة مع أعباء عمل عالية بالإضافة إلى ذلك في مثل هكذا ظروف يمكن أن ينمو صراع الدور عند الكوادر الطبية والتمريضية بشكل يؤدي إلى التنمر في مكان العمل، وبالتالي يمكن القول أن صراع الدور كسمة سلبية في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى حدوث

⁽¹⁾ Van den Brande, W. Baillien, E. Vander Elst, T. De Witte, H. Van den Broeck, A. & Godderis. L, **Exposure to Workplace Bullying: The Role of Coping Strategies in Dealing with Work Stressors.** Published online 2017 Nov 15.p1-12.Doi: 10.1155/2017/1019529.PMID: 29270424.PMCID: PMC5705867.

التنمر الوظيفي. وقد أشار العلمان (2004)⁽¹⁾: أن صراع الدور من أهم وخطر أنواع الصراعات الإدارية في المؤسسات.

وفي دراسة حديثة 2022 موسومة بـ:⁽²⁾

"Prevalence and Role Stressors as Antecedents to Workplace Bullying in Multinational Corporations Human Resource Share Service Centers in Malaysia
"انتشار التنمر الوظيفي ومؤثرات صراع الدور كعوامل مسبقة للتنمر في مراكز خدمة الموارد البشرية المشتركة للشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا".

يهدف إلى تحديد انتشار التنمر الوظيفي في مراكز خدمة الموارد البشرية المشتركة للشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه المشكلة في الدول الغربية التي قد سبق لها أن أجرت الدراسات حول هذا الموضوع بشكل أكبر. وتركز الدراسة على مستوى انتشار التنمر الوظيفي، ومستوى تجربة صراع الدور، مثل عدم وضوح الدور وتعارض الأدوار، وكيفية تمثيل هذه العوامل كمؤثرات سابقة للتنمر الوظيفي. تم تبني دراسة عرضية لتحليل البيانات الوصفية والاستنباطية، حيث استخدم تحليل العنقود الثنائي المرحلة الأولى لتحديد انتشار التنمر الوظيفي باستخدام معيار تعريف عملي صارم، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقة والتأثير بين المؤثرات التنظيمية المسبقة المحددة (عدم وضوح الدور وتعارض الأدوار) والتنمر الوظيفي. تم جمع البيانات باستخدام استبيان يتضمن 14 سؤالاً حول صراع الدور و22 سؤالاً حول التصرفات السلبية في العمل المعروفة بـ NAQ-R. توصلت الدراسة إلى وجود معدل عالٍ لانتشار التنمر الوظيفي (66.7%)، ومستوى عالٍ من عدم وضوح الدور (72.6%) وتعارض الأدوار (70.2%)، مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية مع التنمر الوظيفي. وبالتالي، يمكن استنتاج أن التنمر الوظيفي شائع بين مراكز خدمة الموارد البشرية المشتركة للشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا، وأن عدم وضوح الدور وتعارض الأدوار يعتبران مؤثرات سابقة مهمة وفقاً لنظرية الإجهاد العامة (Agnew 1992). وبناءً على النتائج، يوصي الباحثون بضرورة مراجعة وصف واجبات العمل للموظفين لتحديد أدوارهم ووضع معايير أداء ملائمة. كما يجب على خدمات الأعمال العالمية التابعة للشركة متعددة الجنسيات وفريق إدارة خدمة الموارد البشرية المحلية

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 379.

(2) Santhosh K ST Samanthar, Zoharah Omar, Khairuddin Idris, & Aminah Ahmad, **Prevalence and Role Stressors as Antecedents to Workplace Bullying in Multinational Corporations Human Resource Shared Service Centers in Malaysia**. International Journal of Human Resource Studies, 12 (3), 2022, 50-83.doi: 10.5296/ijhrs.v12i3.20187.

تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج قوية لمكافحة التنمر والحفاظ عليها عملياً للحد من الآثار السلبية. يعتبر هذا المقال مهماً لفهم التنمر الوظيفي في بيئة العمل وتأثير عدم وضوح الدور وتعارض الأدوار على تصاعد التنمر. إن وجود معرفة أكبر حول هذه المشكلة وتأثيرها يمكن أن يساعد في اتخاذ إجراءات واحتواء التنمر وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية للموظفين⁽¹⁾.

2- مواجهة صراع الأدوار لمنع التنمر الوظيفي:

لابد من مكافحة التنمر في المؤسسات وإدارة الصراعات وتوضيح الأدوار وتوفير بيئة عمل صحية وداعمة. يجب أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز التعاون بين الأفراد وتشجيع الثقافة الإيجابية والمشاركة المشتركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **تعزيز التواصل:** يجب تعزيز التواصل الفعال بين الأفراد وتشجيعهم على التحدث والتعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم. يساعد التواصل المفتوح على تجنب حدوث سوء التفاهات والتباسات التي قد تزيد من احتمالية التنمر.
 - **توضيح الأدوار والمسؤوليات:** يجب أن يكون لدى الأفراد فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم في المؤسسة. يساهم ذلك في تقليل التوتر والصراعات الناشئة عن عدم الوضوح، مما يحد من احتمالية حدوث التنمر.
 - **التشجيع والتقدير:** يجب تشجيع الثقافة الإيجابية وتقدير جهود الأفراد. عندما يشعرون بالتقدير والدعم، فإنهم يكونون أقل عرضة للتنمر وأكثر استعداداً للتعاون والمساهمة بشكل إيجابي في المؤسسة.
 - **التدريب والتوعية:** يجب توفير التدريب والتوعية بشأن التنمر وأضراره، وكيفية التعامل معه والوقاية منه. يمكن تعزيز الوعي والمعرفة حول هذه القضية لدى الأفراد، مما يساهم في تشكيل بيئة عمل صحية ومناهضة للتنمر.
- مكافحة التنمر تتطلب جهود مشتركة من قبل الإدارة والأفراد في المؤسسة. من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والاحترام المتبادل، يمكن الحد من التنمر وبناء مكان عمل صحي يعزز التنمية الشخصية والمهنية للعاملين داخل المؤسسات.

⁽¹⁾ Santhosh K ST Samanthar, Zoharah Omar, Khairuddin Idris, & Aminah Ahmad, Prevalence and Role Stressors as Antecedents to Workplace Bullying in Multinational Corporations Human Resource Shared Service Centers in Malaysia. Op- cit.

ثانياً: صراع السلطة والتنمر الوظيفي:

لقد اختلفت تعريفات الصراع على السلطة بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم لذلك نجد التراث السوسيولوجي غني بموضوعات الصراع عامة فهو مادة خصبة للعديد من العلماء والفلاسفة، فنجد ابن خلدون يتناول الصراع في حديثه عن العصبية فحسبه الإنسان يعيش متعاوناً مع غيره حتى يبدأ في السعي إلى تحقيق رغبات خاصة وهنا يبدأ الصراع على السلطة.

أما هيغل فيرى أن التناقضات والصراعات هي الآلية التي تتقدم من خلالها المجتمعات فالصراع بين الأفكار وظهور فكرة معينة ونقيضها يؤدي إلى ظهور فكرة ثالثة جديدة وهي خلاصة التفاعل بين الفكرتين⁽¹⁾، ومن بين أكثر العلماء الذين تناولوا الصراع نجد ماركس الذي بدأ متأثراً بأفكار هيغل، فقد أولى الصراع أهمية بالغة خاصة عندما تناول التطور المادي للمجتمع، وكيف ربط تنقل الإنسان من مرحلة إلى مرحلة بالصراع على الثروة والسلطة والقوة، وهناك العديد من العلماء الذين تناولوا الصراع على السلطة، ولأن الصراع هو سمة الحياة وهو موجود مع الإنسان حيث ما كان، نجده في البيت والمدرسة ومكان العمل.

1- أسباب الصراع على السلطة في المؤسسة:

الصراع على السلطة موجود في كل مؤسسة وقد حدد القريوتي، محمد قاسماً لأسباب المؤدية إلى الصراع على السلطة وأجزأها فيما يلي:

أ. أسباب فردية:

- التباين والاختلاف في القيم بين الأفراد وشخصياتهم وثقافتهم.
- الأنانية وحب الذات
- البحث عن القوة والسيطرة والنفوذ والمركز الأعلى والمكانة.

ب. أسباب جماعية:

- محدودية الموارد.
- عدم وضوح الأدوار والمهام.
- التداخل في المسؤوليات.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

كلها مجتمعة تؤدي إلى ظهور الصراع على السلطة داخل المؤسسة، وهذا يعود لأن كل فرد داخل المؤسسة لديه أسبابه الخاصة التي تطالبه بأن يكون في مركز معين ومسؤوليات ويجب أن تكون له سلطة فعند الإعلان عن ترقية أو شغور منصب فانه يبدأ العمل في الوصول اليه وحتى وان لم يكن هناك شغور فالكمل يعمل من أجل الوصول إلى مناصب عليا داخل المؤسسة لما تتضمنه لهم من امتيازات. فهناك عدم الرضا دائما سواء العمال أو الإطارات والقيادات فالكمل يطمح إلى منصب أفضل هذه الطبيعة البشرية الأنانية تخلق صراعا على السلطة، كذلك التباين في الثقافات والقيم واختلافها يؤدي إلى الصراع على السلطة، هذا من الريف وهذا من المدينة هذا من العرش الفلاني وذاك من العرش الفلاني كذا. إذن فهذا التباين يؤدي حتما إلى الاختلاف فالجميع يطمح إلى أن يكون صاحب قرار ونفوذ وقوة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

2- مؤشرات الصراع على السلطة داخل المؤسسة:

أ. صراع القوة:

يعتبر ماكس فيبر القوة نوعا من ممارسة القهر والإجبار بواسطة أحد الأفراد على الآخرين، يعرف "بكلي" القوة أنها الرقابة الصيقة أو التأثير الذي يمارسه شخص ما أو جماعة على أفعال الآخرين لتحقيق هدف معين دون موافقتهم، وقد يكون هذا الهدف ضد إرادتهم أو بدون معرفتهم أو فهمهم، وتستخدم ميكانيزمات عديدة منها العنف، التتمر، إصدار الأوامر، الجزاءات وبذلك فالقوة تشير إلى أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

فالقوة تجبر أعضاء المنظمة على إتباع طريقة معينة في العمل وهذا ما أشار إليه "اتزيوني"، فالضبط الذي يقوم على أساس تطبيق الوسائل الفيزيكية يتميز بالقوة القهرية والمكافئات المادية وهذا من أجل تحقيق أغراض التنظيم وهذا ما يسمى بالقوة النفعية. وبما أن القوة تخدم أصحاب المصالح الأقوى وهذا ما أشار إليه " جولدنر" في كتابه الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي " إن أصحاب القوة هم نتيجة مستعدون وقادرون على تأسيس الظلم في النظام الأخلاقي ضمن مستويات تتناسب معهم وتخدم مصالحهم وبالذات الوقت تصبح مكلفة لأولئك الأقل قوة⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 197.

(2) محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 34.

ب. صراع المكانة والنفوذ والهيبة:

فالأولى هي بمثابة الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته، فالمكانة تزود بالقوة من أجل الإكراه والإجبار والاحتفاظ تلك الرموز حتى بعد زوال المكانة نفسها، أما الهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة غير أن النفوذ هو أحد أنواع السلطة وهو غير مباشر وغير منظم ويدل في الغالب على الموقف التي تستخدم فيه وهو الاستطاعة والقدرة على التأثير والنفوذ سلطة غي مشروعة تستعمل ضد العمال الضعفاء حيث يتهم أصحاب المصالح بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط ومنها الاستحواذ على السلطة⁽¹⁾.

ويعتبر النفوذ من أهم المظاهر السلبية التي تنقش في المؤسسات مهما كان نوعها من خلال سعي الأفراد إلى البحث على النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم وذلك باستخدام أساليب مختلفة مثل: الوشاية. التملق، المديح، الهدايا، مما يجعل الأشخاص الذين يمتنون هذه التصرفات يتصدون بالقوة لهؤلاء الموظفين ويعجل بنشوء الصراع بين الأطراف من أجل الحصول على السلطة والنفوذ والمركز من أجل أداء مهامهم بشكل مريح وبفعالية وهو ما يجعلهم عرضة إلى العديد من أنواع الضغط والتوتر والذي يستعمله أصحاب السلطة للسيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة وإجبارهم على الخضوع من خلال العديد من الإجبار على إنجاز الأعمال الإضافية كنوع من الضغط والإكراه⁽²⁾.

3- الأساليب المستخدمة في الصراع على السلطة:

في الصراع الإداري عامة والصراع على السلطة بصفة خاصة تستخدم أساليب عديدة وقد تكون هذه الأساليب غير شرعية أو غير مشروعة كما يمكن أن تكون صريحة أو العكس في شكل حرمان أو عنف غير أنها تكون غالبا أكثر دهاء وتتضمن الخداع والإكراه والتهديد والإجبار كمؤثرات للتمر الوظيفي باستخدام القوة والنفوذ في الإكراه لإنجاز عمل ما⁽³⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر، 2010، ص ص 224-225.

(2) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 331.

(3) مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007، ص 76.

- العنف يعرفه "كونسيراييت" بأنه استخدام وسائل إكراهية لتحقيق الأهداف ويعرفه أيضا بأنه حدث يرتبط بالتحطيم السريع للبناءات⁽¹⁾.

ويعرفه "بكر القيانى" العنف بأنه نقيض الهدوء وهو كافة الأعمال التي تتمثل في استعمال القوة أو القهر أو القسر أو الإكراه بوجه عام⁽²⁾.

- التهديد: وهو ما أكدته مؤتمر ثمن الإكراه فيكون في بعض المنظمات ويظهر بأشكال مختلفة ولا تحتاج العقوبة أن تكون عقوبات جنائية، ولكن تخص أيضا أشكالا مثل فقدان الحقوق والامتيازات فضلا عن ذلك يمكن أن يكون للتهديد بعقوبة. ويمكن القول إن اشد الأشكال تطرفا تنطوي على عنف غير جسدي، بل على تهديدات بالموت كما يمكن أن تتمثل في أشكال أقل ظهورا تكون في بعض الأحيان ذات طبيعة نفسية وتكون التهديدات بالفصل أو عدم دفع الأجور بغية فرض عمل جبري بقوة⁽³⁾.

4- مظاهر الصراع على السلطة في المؤسسة:

4-1- الرفض أو تشكيك في مصدر السلطة:

كثيرا ما تنشأ الصراعات حين يتم تشكيك في مصدر السلطة أو الخبرة، أو المواد التي يحوزها شخص (أ) نتيجة أوضاع راهنة يريد الإبقاء عليها، وشخص (ب) برفضها، فكثيرا ما نلاحظ في المؤسسة الصحية للتمرد على سلطة المدير باعتباره المسؤول الأول عن القطاع الصحي من طرف الأطباء مصدره التشكيك في القدرات العلمية والكفاءات المهنية التي يتمتع بها المدير، والتي تستدعي حتما إعادة النظر في التكوين والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها المدير.

4-2- عدم التفاهم حول مجال ممارسة السلطة:

يمكن الصراع في هذه الحالة في حدود ممارسة السلطة وفقا للوضعية التي يحتلها مالك السلطة في هياكل التنظيم، بحكم الوظيفة أو المهنة فإذا كان تسيير الموارد البشرية من صلاحيات المدير الفرعي، وبالتالي فإن أي فرق لهذه الحدود من إطار ما يعتبر تدخلا في مجال الاختصاص، عادة ما يتم عن طريق التواجد القوي في الميدان، وانتهاج أسلوب فريد وخاص في التسيير واختيار الطريقة المناسبة من التأثير. كما يخول المركز بعض الامتيازات التي من الواجب ممارس السلطة التمتع بها لأنها عنوان لشرعية مركزه، ومنها إمكانية الحصول على معلومات أو الاستعانة بأصحاب الخبرة.

(1) مولود زايد الطيب، نفس المرجع السابق، ص102.

(2) آدم قبي، رؤية نظرية حول العنف السياسي في الجزائر، مجلة الباحث، العدد1، جامعة ورقلة، 2002، ص104.

(3) مولود زايد الطيب، مرجع سابق، ص72.

4-3- التنافر حول فهم أيديولوجية أو قيم التنظيم:

حتى وإن كانت الأيديولوجية مجموع القيم والاعتقادات الراسخة التي يتميز بها الأفراد عن بقية التنظيمات الأخرى، إلا أن بعض التأويلات الخاطئة لهذه القيم قد تكون مصدرا للصراع ومثاله التنافر، والصراع الذي قد ينشب بين مدير قطاع صحي يهمله تحقيق منفعة جدية بأقل تكلفة ممكنة فنظرته اقتصادية بحتة، بينما يراعي الأطباء الجانب الإنساني الاجتماعي سواء في معالجة مرضاهم أو طلباتهم للتجهيزات الطبية، فهنا وفي غياب قنوات اتصال فعالة مرنة تفاوضية بعيدة عن منطلق المواجهة قد ينشب صراع بين المنطق الاقتصادي لرجل الإدارة والمنطق الطبي للطبيب⁽¹⁾.

4-4- تباعد الأهداف:

إن الاعتماد المتبادل يفرض تحقيق أهداف التنظيم، وإن كانت ضرورية إلا أنها يمكن أن تكون مصدرا للصراع لان طبيعة الأشخاص هي أنهم لا يتبنون الأهداف الاجتماعية لا إذا كانت تخدم مصالحهم وأغراضهم وتطلعاتهم، أما إذا لم تفعل ذلك فأنهم يعملون كل ما في وسعهم دون بلوغ الأهداف لكن بمجرد البلبلة والتشكيك ووضع العراقيل مثل: مجلس الإدارة يصادق على مشروع توسيع مصلحة الاستعجالات ولكن لن يدخل هذا القرار حيز التطبيق إلا بشق الأنفس بسبب التباين وتباعد في أهداف من تبنيوا المشروع والأشخاص الآخرين.

4-5- معارضة شرعية السلطة:

عندما يرى البعض عدم شرعية السلطة نتيجة الأوضاع الراهنة والذي بنجم عنه الصراع عوض المقاومة الهدامة وهذا بسبب عدم الاعتراف بجهود بعض أطرافها أو عدم إعطائهم الدور الحقيقي المنوط بهم، وعرقلة جهودهم بالمماطلة، ويمكن تجنب مثل هذه الصراعات بمزيد من الحكمة وأساليب التسيير الحديثة المرنة لأنه لا علاقة لها بالسلطة.

4-6- ردود الفعل للتغيرات التي تحددها السلطة:

إن الغرض من ممارسة السلطة التأثير في تصرفات الأشخاص، ويعتبر ذلك إعادة توزيع الأدوار والعلاقات التأثيرية، والنتيجة حالة قلق وخوف ولا استقرار وضغط مستمر، وحالة الاستقرار هاته تجعل بعض الأفراد يستغلونها لصالحهم بإحكام الرقابة والتأثير في هياكل التنظيم التي تزيد من حدة القلق

(1) ميلود بن عيدة، سلطة اتخاذ القرار في تسيير الهيئات الصحية العمومية، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج في إدارة أعمال التنظيمات الصحية، المدرسة الوطنية لصحة العمومية، جامعة الجزائر، 2000/2001، ص 93.

والتوتر لأنها صراع من أجل البقاء وهذا ما يساعد الأشخاص على إبراز وإثبات كفاءتهم، ولكن إذا لم يحسن استغلالها قد تصبح مصدرا خطيرا للصراع.

4-7- الصراع الناتج عن شكل التنظيم وسير عمله:

ينشأ الصراع عندما يعتقد شخص أو عدة أشخاص داخل التنظيم أن هيكله ونظام سير عمله يعتبر عرقلة لمجهوداتهم ولا يمكنهم من خلالها الوصول إلى الأهداف المسطرة وبالتالي يجب تغييرها.

4-8- الصراعات الشخصية على السلطة:

تحدث عندما لا تتجانس أهداف وإستراتيجيات و

احتياجات الشخص (أ) مع الشخص (ب) وفقا لمعيار شخصي ذاتي، فيرى مثلا الشخص (أ) أن الشخص (ب) خطر عليه داخل التنظيم أو أن (ب) يرى أن الشخص (أ) يريد أن يحرمه من مصدر من مصادر السلطة وعادة ما يلعب المزاج الشخصي النفسي دورا كبيرا في هذا النوع من الصراعات سهلة الملاحظة إلا انه يصعب تسويتها⁽¹⁾.

5- أشكال صراع السلطة في المؤسسة:

5-1- صراع القوة:

يمكن أن ينشأ عندما يسعى الأفراد للحصول على مزيد من النفوذ والتحكم في القرارات والموارد داخل البيئة المهنية. عندما يتسبب هذا الصراع في التنافس الشديد وعدم وجود توازن بين الأفراد، يمكن أن يؤدي إلى تفاقم العلاقات السيئة وظهور سلوكيات التنمر. الأفراد الذين يشعرون بالإحباط من عدم القدرة على تحقيق السيطرة قد يلجؤون إلى التنمر كسبيل للتعويض عن عدم النفوذ.

5-2- صراع المكانة وتأثيره على التنمر الوظيفي:

صراع المكانة يمكن أن ينشأ عندما يسعى الأفراد لتحقيق مكانة أعلى في الهرم التنظيمي أو في الفريق. قد يتجاوز هذا الصراع حدود الصداقة والتعاون بين الزملاء ويتحول إلى منافسة شديدة. هذه المنافسة السلبية يمكن أن تزيد من التوتر وتفاقم العلاقات السيئة بين الأفراد، مما يتسبب في استخدام سلوكيات التنمر لتقويض مكانة الآخرين وتحقيق أهدافهم الشخصية.

(1) ميلود بن عيدة، نفس المرجع، ص9.

5-3- صراع النفوذ ودوره في زيادة التمر الوظيفي:

صراع النفوذ يرتبط بسعي الأفراد لتحقيق التأثير والسيطرة على القرارات والعمليات. عندما يكون هناك صراع دائم حول من يمتلك النفوذ ويتحكم في الأمور، قد يؤدي ذلك إلى تفاقم الصراعات البينية وظهور أشكال مختلفة من التمر. الأفراد الذين يشعرون بالإحباط من عدم القدرة على السيطرة على العمليات قد يستخدمون التمر كوسيلة لتحقيق تأثير إضافي والانتقام من الآخرين.

هذا هو مثال موجز لكيفية تنظيم المحتوى للمبحث الثاني. يمكنك تطوير وتوسيع المحتوى وفقاً لاحتياجاتك واستناداً إلى الأدلة والمراجع التي تستخدمها.

5-4- صراع السلطة والتمر الوظيفي:

صراع السلطة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة ظاهرة التمر داخل بيئة العمل. السلطة تعني القدرة على التحكم واتخاذ القرارات، وعندما يكون هناك تنافس قوي للحصول على النفوذ والتحكم، يمكن أن يظهر السلوك التمر كوسيلة لتحقيق أهداف السلطة أو لإظهار التفوق.

أ. تأثيرات صراع السلطة على التمر:

- **تفاقم التنافس:** صراع السلطة يزيد من حدة التنافس بين الأفراد والمجموعات داخل البيئة المهنية. هذا التنافس قد يتسبب في استخدام أشكال مختلفة من التمر للتغلب على المنافسين وإظهار السيطرة.
- **الإحساس بالضغط وعدم القدرة على التحكم:** عندما يشعر الأفراد بأنهم لا يستطيعون التحكم في القرارات أو أنهم يخضعون للسلطة الأقوى، قد يستخدمون التمر كسبيل للتعبير عن الغضب أو لتحقيق شعور بالقوة.
- **السعي للتفوق:** بعض الأفراد قد يلجؤون إلى استخدام التمر لإظهار تفوقهم وقوتهم على الآخرين في سبيل الحصول على النفوذ والسيطرة.
- **تفاقم التنافس والضغط:** صراع السلطة يؤدي إلى زيادة التنافس بين الأفراد والفرق داخل البيئة المهنية. عندما يكون هناك منافسة شديدة للحصول على النفوذ والتحكم، يمكن أن يشعر الأفراد بالضغط والتوتر. هذا الضغط يمكن أن يجعلهم يلجؤون إلى سلوكيات التمر كوسيلة للتعبير عن التوتر والإفراج عنه.
- **الاحتياج للسيطرة والتفوق:** صراع السلطة يدفع بعض الأفراد للسعي للسيطرة والتفوق على الآخرين. هؤلاء الأفراد قد يرغبون في تحقيق مركز أعلى في الهرم التنظيمي والسيطرة على القرارات والموارد.

إذا لم يتمكنوا من تحقيق ذلك بطرق إيجابية، قد يلجؤون إلى استخدام التمر كوسيلة للسيطرة على الآخرين وإظهار تفوقهم.

- **تغيير الديناميات الاجتماعية:** صراع السلطة يمكن أن يؤثر على الديناميات الاجتماعية داخل الفريق أو القسم. عندما يكون هناك صراع على النفوذ والتحكم، قد يتغير توازن القوى بين الأفراد والمجموعات. هذا التغيير في الديناميات يمكن أن يجعل بعض الأفراد يشعرون بالتهديد والحاجة إلى حماية أنفسهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تكوين سلوكيات التمر كوسيلة للدفاع عن أنفسهم.
- **استخدام السلوكيات العدائية لتحقيق الأهداف:** الأفراد الذين يسعون لتحقيق السيطرة والنفوذ قد يستخدمون السلوكيات العدائية والتمر كسبيل لتحقيق أهدافهم. هذا يمكن أن يشمل انتقادات مستمرة، نشر شائعات، وإقصاء الآخرين. الهدف الرئيسي لهؤلاء الأفراد هو ضمان تحقيق أهدافهم من خلال إضعاف منافسيهم.

ب. تأثير على العلاقات الاجتماعية:

صراع السلطة يمكن أن يؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. عندما يكون هناك تنافس قوي للسيطرة، قد يتأثر التواصل الإيجابي بين الزملاء. هذا التأثير السلبي على العلاقات يمكن أن يزيد من احتمالية حدوث التمر الوظيفي.

ج. سبل التعامل مع تأثير صراع السلطة على التمر:

- تعزيز ثقافة التعاون: تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يمكن أن يقلل من حدوث صراعات السلطة والتمر المحتملة.
- تطوير مهارات إدارة الصراع: تقديم التدريب والتطوير للأفراد لتعزيز مهاراتهم في إدارة الصراعات وحلها يمكن أن يساعد في تقليل التوترات.
- إقامة بيئة موجهة نحو القيم: إنشاء بيئة تعتمد على القيم مثل الاحترام والعدالة يمكن أن يحد من ظاهرة التمر والصراعات غير الصحية.
- تعزيز القيادة الإيجابية: القيادة الإيجابية تسعى إلى تعزيز التعاون وبناء الفريق بدلاً من تشجيع الصراعات السلبية والتمر.
- توعية الأفراد: توجيه الأفراد حول أثر صراع السلطة على الفريق وتعريفهم بأساليب صحية للتعامل معه يمكن أن يقلل من السلوكيات العدائية.

ثالثاً: صراع العلاقات والتنمر الوظيفي:

تعتبر البيئة العملية داخل المؤسسات مجالا معقدا ومتنوعا، يتكون من شبكة متشابكة من العلاقات بين الأفراد في هذا السياق تتشابه العلاقات الرسمية والتي تنشأ وفق الهيكل التنظيمي والسلطات المعترف بها مع العلاقات غير الرسمية التي تنبع من التفاعلات الاجتماعية والشخصية خارج هذا الهيكل وتندرج ضمن هذا السياق ظاهرة صراع العلاقات داخل المؤسسة، حيث تتصارع العلاقات الرسمية وغير الرسمية على الهيمنة والنفوذ والتأثير داخل بيئة العمل هذا الصراع يختلف في درجاته وأشكاله مما ينتج عنه تأثيرات تؤثر على الديناميكيات الداخلية للمؤسسة وعلى سلوك الأفراد.

وعليه يعتبر صراع العلاقات مصدرا مهما لحدوث التوترات والاحتكاكات التي تؤثر على العمل وتنشأ هذه الصراعات من مجموعة متنوعة من المصادر بما في ذلك الصراعات الشخصية وصراع الولاءات وصراع العلاقات الرسمية وغير رسمية التي يترتب عليها سلبية على بيئة العمل أبرزها بروز التنمر الوظيفي في المؤسسة⁽¹⁾.

1- مفهوم صراع العلاقات:

تعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم صراع العلاقات في العمل انطلاقا من اختلاف علاقات العمل، فراح البعض يطلق عليها صراع علاقات العمل واهتم آخرون بصراع العلاقات الصناعية واتجه فرق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح صراع العلاقات الإنسانية.

عرف ناصر قاسمي علاقات العمل (relation de travail): " بأنها كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة"⁽²⁾.

صراع العلاقات يشير إلى التوترات والصراعات التي قد تنشأ في العلاقات بين الأشخاص سواء كانت على مستوى شخصي أو اجتماعي أو مهني، يمكن أن يكون صراع العلاقات ناتج عن اختلافات في التوقعات بين الأفراد والجماعات. وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تعقيدات وتوترات تؤثر على جودة العلاقات بين الأطراف المعنية.

⁽¹⁾ Somaraju. AV. Griffin. d. j. olenick. jchang. g.

⁽²⁾ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 92.

وأشارت الرؤى الأكثر حداثة إلى أن الإنسان لا يعد آلة حية تعيد إنتاج قوتها الحيوية عن طريق تحسين الظروف المادية فقط بل كائن اجتماعي ذو مشاعر وأحاسيس تسيّر مبادئ وتحكم أفعاله وتصرفاته قواعد. وعليه فإن التطابق بين غايات التنظيم العقلاني الرسمي وغايات العامل العقلاني هو التوجه الذي تتبناه المؤسسات في الدول المتقدمة عامة. ولعل المؤسسة اليابانية تعد الرائدة في هذا المجال عندما استطاعت أن توظف القيم الاجتماعية في النسق التنظيمي والتسييري للمؤسسة لتجنب صراع العلاقات⁽¹⁾.

2- صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

أ. العلاقات الرسمية:

تنشأ العلاقات الرسمية مع نشأة المؤسسة، وتركز العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين داخل المؤسسة ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المؤسسة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها⁽²⁾.

ب. العلاقات غير الرسمية:

يكاد يكون إجماع بين كتّاب الإدارة في تناولهم إلى تعريف العلاقات غير الرسمية وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميها البناء الاجتماعي- ديناميكية التنظيم- البيئة الاجتماعية للتنظيم- الصيغة الإنسانية للتنظيم- إلا أن التسمية التي جرت عليها العادة على استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي "العلاقات غير الرسمية"⁽³⁾.

ويعرفها أحمد ماهر وزملائه: " العلاقات غير الرسمية هي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم "⁽⁴⁾.

ولما كانت العلاقات الرسمية تتألف على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات وتسلسل القيادة بوضوح تام والتنظيم الرسمي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة سلفاً بينما تنشأ العلاقات غير الرسمية من التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص

(1) أنور مقراني، موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2002، ص 89.

(2) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006، ص 64.

(3) عبد الرحمان القري، أحمد خليلي، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، 2010، ص 13.

(4) أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 689.

والتي تكون خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود قوانين صارمة، ووجودها في إطار الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية يؤدي إلى نشوء تنظيم ديناميكي يصعب رسم معالم العلاقات التي تعبر عنها وليس له مدراء ولكن له قيادات ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية وإنما تدار هذه العلاقات وفق قيم ومعايير اجتماعية قد يؤدي كل هذا إلى بروز الصراع بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية مما يؤدي إلى تضارب والاختلاف وهو ما يوجب الصراع بين الطرفين داخل المؤسسة.

3- أشكال صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

- **الصراع على السلطة والتأثير:** العلاقات الرسمية غالبا ما تتمتع بمستويات معينة من السلطة والتأثير داخل الهيكل التنظيمي ومع ذلك يمكن أن تظهر صراعات بين الأفراد الذين يمتلكون السلطة الرسمية والأفراد الذين يتمتعون بتأثير غير رسمي وشعبية داخل المؤسسة.
- **المنافسة على الموارد والفرص:** الصراع بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية قد ينشأ أيضا بسبب المنافسة على الموارد المحدودة والفرص المهنية داخل المؤسسة، وقد تكون هناك تقضيات أو امتيازات تعطي للعلاقات الرسمية على حساب العلاقات غير الرسمية وهذا ما يسبب في صراعات بين الطرفين.
- **تأثيرها على الاتصال والتفاعل:** العلاقات الرسمية تعمل وفق لهياكل محددة وقوانين وإجراءات مؤسسية، بينما العلاقات غير الرسمية قد تعتمد على التواصل الشخصي والتفاعلات الاجتماعية خارج هذه الهياكل هذا يمكن أن يؤدي إلى التباين في الطرق والتي يتم التعامل بها والتوصل وفقها داخل المؤسسة.
- **تأثيرها على التعاون والثقة:** قد يكون هناك نقص في الثقة بين العاملين مما قد يقلل من مستويات التفاهم المتبادل وحسن لُبنة مما يؤدي إلى عواقب سلبية على المجموعة.
- **تأثيرها على بيئة العمل:** الصراع بين هاذين النوعين من العلاقات يمكن أن يؤثر على البيئة العملية بشكل سلبي مما يؤدي إلى تباين في الأهداف وعدم الانسجام بين الفرق العاملة وبالتالي قد يؤدي إلى ظهور التوترات داخل المؤسسة مما ينتج عنه السلوكيات السلبية التي تكون الأكثر حضورا في بيئة العمل.

- **التفاوت في المعاملة:** عندما يعامل بعض الموظفين بشكل مختلف على الآخرين سواء كان ذلك في توجيهات العمل أو فرص الترقية والتقدير مما يؤدي إلى الشعور بالظلم ويفتح الباب أمام ممارسات السلوك التنمري⁽¹⁾.
- **ضعف الاتصال والتفاهم:** ينتج عن صراع العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية نقص في التواصل وسوء الفهم داخل المؤسسة وهو ما يزيد احتمالية بروز السلوك السلبي بين مختلف الأطراف في المؤسسة.
- **انتشار العلاقات السيئة بين الزملاء والمشرفين:** عندما تكون هناك علاقات سلبية أو توترات بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين يمكن أن تنعكس هذه العلاقات السلبية على الممارسات الاستوائية والتنمرية للبعض على الآخر مما يجعل من بيئة العمل غير آمنة وغير صحية.

4- صراع العلاقات وبرز التنمر الوظيفي:

أجرى (zapf, 2001) دراسة تستند إلى مقابلات شبه منظمة أوضحت أن معظم النزاعات في العمل قد تتحول إلى صراعات علاقات في العمل وقد المصدر الرئيسي للتوتر وهنا يصبح الصراع مدمراً لأنه وصل إلى مرحلة اللاعودة حيث يحاول كل طرف تدمير سمعة الطرف الآخر واحترامه لذاته. كما أن صراع العلاقات الطويلة تسبب السلوك السلبي ومجموعة متنوعة من الاستجابات العاطفية التي تشكل أبرز مظاهر التنمر في مكان العمل.

وصراع العلاقات في الغالب تكون طويلة الأمد لأنها بدأت بصراعات شخصية التي تحتوي على درجة عالية من العاطفة والتي تبرز سلوكيات سلبية مثل: الصراخ العالي - العداء - التمييز - التهديد والتخويف وهي كلها من أبرز أشكال التنمر الوظيفي.

وبالتالي تكون شدة الصراع هي العملية الكامنة وراء ارتباط الصراع بالسلوك التنمري، كما أن صراع العلاقات يقلل من مستويات التفاهم المتبادل وحسن النية مما يؤدي بدوره إلى عواقب سلبية على المجموعة (jehn, 1999). وقد أوضح (deusth, 1969) بأن صراع العلاقات يؤدي إلى التأثير في مهام وأداء الجماعة حيث لا يمكن للجماعة التي تعاني من صراع العلاقات التقدم في العمل لذا نجد توماس 1992 دعي إلى البحث في إستراتيجيات مناسبة للقضاء على صراع العلاقات قبل حدوثه أو خلال

(1) Jehn, K. A. et al, **Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups.** Administrative Science Quarterly, 44, 1999, pp741-763.

مراحله الأولى لان تصاعد الصراع إلى مراحل أكثر شدة وتدمير تصبح فعلا سوابق لحدوث التمر الوظيفي بكل أشكاله والذي يعيق تحقيق أهداف العمل في مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها. ويمكن أن تأخذ صراع العلاقات في خضم انتقالها من مرحلة إلى مرحلة أكثر تصعيدا فتحمل بذلك في طياتها عناصر متداخلة تتمثل في:

- النزاع من تحقيق المصالح الجماعية والفردية في إطار مجموعات اجتماعية ذات مراكز قيادية وهيمنة تنظيمية هذه المصالح تتفاوت ما بين التباين والتعارض.
- الرفض الجزئي أو الكلي للرؤساء والمرؤوسين لوضع معين والمطالبة بمراجعة الأساليب والطرق المعتمدة في تعيين الوظائف وإجراءات التوزيع⁽¹⁾.
- إن الصراع في إطار أنماط التسيير في المؤسسة تعتبر أحد أبعاده صراع المجموعات المختلفة التي تأخذ شكل مواقف مختلفة.

5- الصراعات الشخصية:

تشير الصراعات الشخصية عادة إلى التوترات والاحتكاكات التي تحدث بين الأفراد ونتيجة لاختلاف في الشخصيات أو الآراء أو الأساليب الشخصية في التعامل، هذه الصراعات تنشأ عندما تتداخل المصالح أو تتعارض الرؤى أو الاهتمامات أو القيم.

تتفاوت الصراعات الشخصية في مدى تأثيرها حيث تكون بسيطة مثل اختلاف في الاهتمامات الشخصية وقد تكون أعمق وأكثر تأثيرا على البيئة العملية مثل الصراعات بسبب السلوكيات الشخصية السلبية أو الصراع الناجم عن اختلاف القيم أو الأهداف المهنية.

تظهر الصراعات الشخصية عادة بأشكال مختلفة مثل التوترات العاطفية وهي صراعات عاطفية على قضايا تهدد هوية الفرد ونظام قيمه فغالبا ما تتميز بالسلبية الشديدة والاحتكاك والإحباط والصدمات الشخصية⁽²⁾.

وقد خلصت البحوث أن الصراعات الشخصية التي يكون بعدها عاطفي من المرجح أن تقلل من الأداء والرضا فضلا على أنها تساهم في بروز السلوك العدواني من جنب أحد الطرفين أو كلاهما.

⁽¹⁾ Zapf, D. and Gross, C, **Conflict escalation and coping with Workplace bullying: a replication and extension**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 10 No. 4, 2001, pp. 497-522

⁽²⁾ Ayoko, O. B. Callan, V. J. and Härtel, C. E. J, **Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors**, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11 No. 4, 2003, pp. 283-301

وعليه فإن هذه الصراعات الاجتماعية العاطفية تنطوي على مخاطر كبيرة لتحدث الضرر عكس الصراع المعرفي وهو صراع حول الأفكار والمهام على سبيل المثال: قد يكون هناك تضارب لدى فريق العمل في البت بين الإستراتيجية التي يجب إتباعها في توزيع المسؤوليات وهذا النوع من الصراع لا يمكن تجنبه فحسب بل يمكن يكون مثمرًا للغاية للمؤسسة والقادة وهو يعتبر نهج لحل المشكلات التي تتيح للمشاركين مناقشة الأفكار بقوة من خلال إستراتيجيات تعبر عن الاحترام والاهتمام الكبير للطرف الآخر ومثمرة في إيجاد حلول جديدة وتعزيز العلاقات.

وقد وجد (De Dreu) انه من الممكن أن إدارة الصراع المعرفي الذي يولد الأفكار فعالة ومثمرة بينما غير فعالة في إدارة الصراع العاطفي وبالتالي يكون التمر شكل من أشكال الصراع العاطفي وما ينطوي عليه من تأثيرات سلبية⁽¹⁾.

6- كيفية التعامل مع الصراعات الشخصية:

يمكن التعامل مع الصراعات الشخصية من خلال ما يلي:

- **التواصل الفعال:** وذلك من خلال تشجيع الحوار المفتوح والصريح بين الأفراد لفهم المشكلات وتجاوزها.
- **القيادة الفعالة:** توجيه فرق العمل للعمل في جو يسوده التعاون والتفاهم المشترك من أجل تجاوز الخلافات الشخصية قبل تطورها وتصعيدها ويلعب القادة دور مهم في حل الصراعات بين الأشخاص
- **تعزيز الفهم الشخصي:** العمل على فهم الشخصيات والمواقف والعوامل الدافعة للأفراد من أجل التخفيف من التوترات والاحتكاكات وحل الصراعات.

وبالتالي فهم الصراعات الشخصية يعزز من فرص توفير بيئة عمل آمنة وصحية إيجابية تسمح بالتعاون الفعال وزيادة جودة العمل داخل المؤسسة.

7- صراع الولاءات في المؤسسات وآثاره:

إذا كان الولاء المؤسسي أو التنظيمي يعرف بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وإن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وإن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

⁽¹⁾ De Dreu, C. K. W. and Van Vianen, A. E. M, **Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22 No. 3, 2001, pp. 309-328

ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه "(1).

ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة(2)، على النقيض من ذلك يشير صراع الولاء داخل بيئة العمل إلى التنافس أو التضارب أو التصادم الناتج على الولاءات المتنافرة بين المجموعات والأفراد داخل المؤسسة والذي يكمن في الانتماء والولاءات المختلفة التي يحملها الأفراد داخل أقسام مختلفة في المؤسسة، ويظهر صراع الولاءات داخل المؤسسة والذي يعبر عن الأسماء والالتزام لشخص أو مجموعة أو مؤسسة ويظهر الولاء مدى التفاني والولاء والتمسك بالشئ الذي يتم التعبير عنه، وصراع الولاءات له عدة أشكال تؤثر على ديناميكيات العمل والعلاقات بين الأفراد ومن أبرز أشكاله:

1. الصراع بين الأقسام والفروع: قد يحدث الصراع بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة نتيجة المصالح المتنافرة أو الأهداف المتصارعة والمتضاربة وقد يحدث هذا الصراع نتيجة للتنافس على الموارد أو التميز في الاعتراف بالإنجازات.
2. التحالفات داخل المؤسسة: يمكن أن تنشأ التحالفات بين مجموعات مختلفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهداف مشتركة أو الحصول على تأييد أو موافقة في اتخاذ القرارات.
3. الصراع بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة: يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد صعوبة في مواجهة التناقض بين تحقيق أهدافه الشخصية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها. على سبيل المثال، قد يشعر الفرد بأن الالتزام بتحقيق أهدافه الشخصية يتعارض مع متطلبات وأولويات المؤسسة.
4. التناقض بين الفريق والمؤسسة: يحدث هذا الصراع عندما يواجه الفرد تضارباً بين مصلحته الشخصية أو مصلحة الفريق الذي يعمل فيه وبين أهداف المؤسسة. قد يجد الفرد نفسه في مواجهة مطالب تتعارض مع توجهات المؤسسة أو أهدافها الإستراتيجية.

(1) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص238.

(2) مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص45.

5. التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية: يشير هذا النوع من الصراع إلى الصعوبات التي يواجهها الأفراد في إدارة الوقت والتوازن بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية. هذا الصراع يمكن أن يتسبب في تأثير سلبي على الأداء المهني وجودة الحياة الشخصية.
6. التضارب في القيم والثقافة المؤسسية: يحدث هذا الصراع عندما يتعارض نمط حياة الفرد أو قيمه الشخصية مع القيم والثقافة المؤسسية. يمكن أن ينشأ هذا الصراع عندما يفقد الفرد التناغم بين العمل والقيم الشخصية.
7. التناقض بين الواجبات المهنية والأخلاقية: يمكن أن يحدث صراع الولاء عندما يجد الفرد نفسه في موقف يجب أن يتخذ فيه قرارًا بين مطالب العمل والالتزامات الأخلاقية التي قد تتعارض مع بعضها. هذا الصراع يمكن أن يكون فيما إذا كان ينبغي على الفرد الإبلاغ عن أمور غير ملائمة رغم المخاطر المحتملة لمصلحته المهنية.
8. ضغوط العمل والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية: في المستشفيات، يواجه العاملون تحديات بالنسبة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل بسبب الجدول الزمني المتقلب والضغوط النفسية المرتفعة.
9. الضغوطات المهنية والأخلاقية: الأطباء والمرضى وغيرهم في المستشفيات قد يجدون أنفسهم في مواقف تطرح تحديات أخلاقية معينة. قد تتعارض المسؤوليات الطبية مع القيم الشخصية والأخلاقية.
10. الثقافة المؤسسية والتوازن العمل - حياة: بعض المستشفيات تميل إلى ثقافة عمل محددة تشجع على الإنجازات العالية والتفاني في العمل، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر وصراع الولاء بين العمل والحياة الشخصية.
11. التحديات الإدارية: في بيئة استشفائية، قد يكون هناك توتر بين مطالب الإدارة والطاقم الطبي أو الممرضين، مما يمكن أن يسهم في صراع الولاء.
12. الضغوطات المهنية والمسؤوليات: قد يكون هناك تحديات من نوعية العمل الذي يتطلب التفرغ الكامل والمسؤوليات الشديدة في المستشفيات، وهذا يمكن أن يؤثر على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

8- أساليب مواجهة صراع الولاء داخل المؤسسة:

إدارة صراع الولاء في العمل تتطلب مجموعة من الإستراتيجيات والأساليب التي يمكن تطبيقها لتقليل الصراع وتحسين التوازن بين مطالب العمل والحياة الشخصية. إليك بعض الأساليب التي يمكن اعتمادها:

1. تعزيز ثقافة مؤسسية مرنة: يمكن تعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل توفير خيارات العمل عن بُعد أو تحديد ساعات العمل المرنة.
 2. التوعية والتدريب: توفير الدورات والتدريبات حول إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين لتعليمهم كيفية التعامل مع الضغوط العملية وتحقيق التوازن.
 3. تطبيق سياسات داعمة: تطوير سياسات الشركة التي تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل إجازات المرض أو الإجازات العائلية وغيرها من السياسات المرنة.
 4. تحفيز الرفاهية العامة: توفير مرافق رعاية الأطفال، وخدمات الرعاية الصحية، ومرافق اللياقة البدنية داخل المؤسسة لتعزيز الرفاهية العامة للموظفين.
 5. تقييم الأداء بشكل مرن: التركيز على قياس الأداء بناءً على الإنتاجية والنتائج بدلاً من الوقت المستغرق، وهذا يمكن أن يخفف من الضغوط ويسهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 6. تحديد الأولويات والتخطيط الجيد: تعزيز مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات الشخصية والمهنية للموظفين لمساعدتهم على تحقيق توازن أفضل.
 7. التواصل الفعال: تشجيع الموظفين على التواصل مع الإدارة لمناقشة أي صعوبات قد يواجهونها في التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 8. تحفيز الثقافة الإيجابية: بناء جو من الدعم والتقدير داخل المؤسسة، والترويج لثقافة تحترم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- هذه بعض الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل مع صراع الولاء في بيئة العمل. تعتمد الخطوات الفعالة على فهم الاحتياجات الفردية للموظفين والسعي لإيجاد حلول ملائمة تحقق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

رابعاً: تطور الصراع الإداري في حدوث التنمر الوظيفي:

عبر (van de vliert, 2010) أن الصراع طويل الأمد والمدمر ينتج التنمر الوظيفي في مكان العمل نتيجة تصعيد الصراع الإداري ونظراً لتطور الأنشطة السلبية يمكن تطبيق نموذج تصعيد الصراع على توصيف هذه الظاهرة بان هناك ثلاث مراحل لتطور الصراع الإداري بأبعاده ليتحول إلى تنمر في مكان العمل:

1- مراحل تطور الصراع الإداري:

1-1- المرحلة الأولى:

محاولة التعاون ومناقشة الأسلوب والتوترات العرضية وعندما تبدأ الاحتكاكات الشديدة بين الطرفين، يبدأ كل طرف في الاستقطاب والتفاعل من خلال الأفعال بدل الأقوال.

1-2- المرحلة الثانية:

يختفي المصدر الأصلي للصراع وتصبح العلاقة بين الطرفين المصدر الرئيسي للتوتر وبالتالي تطور المشاعر مثل: عدم الثقة، عدم الاحترام، العداء بين الأطراف المعنية وبدء في استبعاد بعضهم البعض واستخدام الإستراتيجيات القائمة على الهيمنة والتهديدات.

1-3- المرحلة الثالثة:

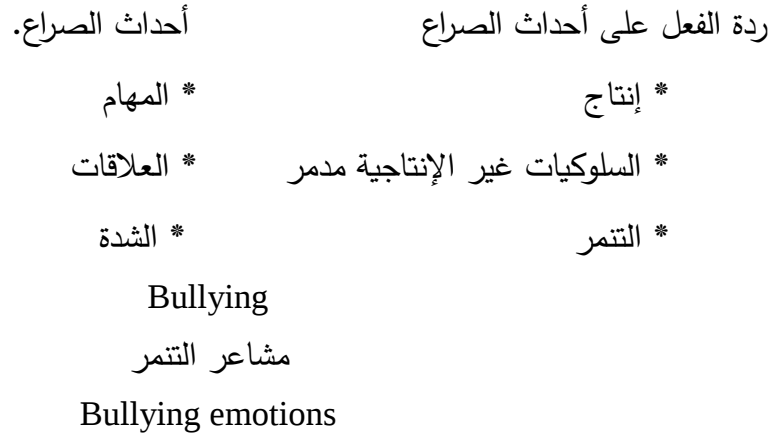
هي مرحلة التدمير المنهجي والعدوان ونادراً ما يتم الوصول إليه داخل المنظمات ووفقاً "لفريدريك كلاسل" (Friedrich Glasl) في هذه المرحلة ينظر الطرفان إلى بعضهم البعض بأنهم لا يتمتعون بالكرامة الإنسانية فيهاجمون بعضهم بعض على حسابهم الشخصي وقد تنتهي هذه المرحلة بالدمار التام أو الانتحار.

وقد أشار تحليل تصعيد الصراع الإداري باعتباره سابقة من حالات التنمر في مكان العمل إلى أن الصراعات الموجهة في الأصل والمشار إليها في الجوانب المعرفية قد تتحول إلى تضارب في العلاقات والصراعات العاطفية⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح كيف يتطور الصراع الإداري ويتصاعد إلى مراحل مدمرة أين تتولد مشاعر سلبية وسلوكيات تنمرية عديدة:

⁽¹⁾ Zapf, D. and Gross, C, Conflict escalation and coping with workplace bullying, Op- cir, pp. 497-522.

الشكل (09): العلاقة بين أحداث الصراع والردود العاطفية على التنمر



المصدر:

Oluremi. B. Ayoko. victorj. Callan, **Workplace conflict. Bullying. and Counter productive behaviors**, The international journal of organizational Analysis. volume11.Issue4, 2003, pp286-287.

لقد أوضحت هذه الدراسة أن الموظفين الذين يشاركون في التفاعلات التعاونية يحققون تقدماً أكبر في حل المشاكل وإنجاز المهام ويعملون بكفاءة أكبر ويشكلون علاقات أقوى ويتعاونون في المستقبل، على النقيض من ذلك فإن أسلوب التفاعل التنافسي المتصاعد ينتج عنه الشك في أداء الأدوار وفي بناء علاقات مهنية إيجابية ما يولد نتائج سلبية تضر بالأفراد والمؤسسة على حد سواء، كما وضحت هذه الدراسة من خلال الشكل السابق أن أحداث الصراع المرتبطة بمستويات عالية من الردود على الصراع قادرة على الاستجابة بشكل إيجابي لسلوكيات التنمر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أحداث الصراع الإداري الناجمة عن صراع الأدوار وصراع السلطة وصراع العلاقات في شدتها ومدتها مرتبطة بشكل إيجابي بالتنمر الوظيفي داخل مجموعات العمل.

ومن بين السلوكيات التنمرية الأكثر بروزاً المرتبطة بالصراع الإداري وأحداثه ما يلي:⁽¹⁾

الجدول (04): أبرز السلوكيات التنمرية المرتبطة بالصراع الإداري وأحداثه

السلوك التنمري الناتج	النسبة المئوية
تجاهل الشخص	42%
الامتناع عن تقديم المعلومات	41%
التقليل من قيمة الشخص	36%
الترهيب والإكراه	30%
النقد اللاذع	29%
مراقبة العمل الزائدة	24%
الشعور بالعزلة والتهميش	21%
الشائعات الخبيثة	19%
التهديد اللفظي	18%
التمييز بين الأشخاص	16%
التهديد الجسدي	05%

المصدر: oluremi. b. Ayoko. victorj. Callan. 2003

ويحدث التنمر في مكان العمل بين الأشخاص الذين يعملون معاً ويتميز "بنمط من السلوكيات العدائية المتكررة على مدى فترة طويلة من الزمن؛ والنية الفعلية أو المتصورة لإلحاق الأذى من جانب الفاعل [أي، المتمتمراً]؛ وعدم قدرة أحد الأطراف على الدفاع عن نفسه، واختلال توازن القوى بين الأشخاص داخل المؤسسة.

والصراع الإداري التصعيدي في البداية، يكون فيه العدوان سلبياً، ويصعب وصفه؛ ويزداد في التكرار والعداء بمرور الوقت. في الحالات المتصاعدة للغاية، قد يبدأ المعتدون في تحديد أهدافهم، مما يتيح استخدام هجمات أكثر عدوانية وغير إنسانية. في بعض الحالات، "يُنظر إلى التدمير الكامل للخصم

⁽¹⁾ oluremi. b. Ayoko. victorj. Callan, **Workplace conflict. Bullying. and Counter productive behaviors** The international journal of organizational Analysice. volume11.Issue4, 2003, pp286-287

على أنه الهدف النهائي الذي يتعين على الأطراف تحقيقه ومن هنا تبرز السلوكيات السلبية المرتبطة بالتمر الوظيفي⁽¹⁾.

وأول من وضع نظرية نموذج تصعيد الصراع والتمر المنظر الألماني والإداري الشهير "فريدريك كلاسل" 1982، والتي عرف من خلالها التمر الوظيفي بأنه: "سلوكيات سلبية موجهة إلى أعضاء المؤسسة أو سياق عملهم، والتي تحدث بانتظام أو بشكل متكرر أو متقطع على مدى فترة من الزمن ويحدث بين شخصان وهما: الجاني- الضحية والذان يمثلان عنصري التمر الوظيفي⁽²⁾.

تتمثل الخطوات الأولى لمنع حدوث التمر الوظيفي لا نشاء استراتيجيات ناجحة لتوضيح السوابق المتعلقة بارتكاب التمر الوظيفي والتي تحظى باهتمام كافي من قبل الباحثين، وقد دعمت الدراسات التي قدرت معدلات انتشار هذه الظاهرة التنظيمية هذا الرأي.

وكشفت الدراسات ان سلوكيات التمر مرتبطة بشكل إيجابي بتصاعد الصراع الإداري، كما أكد "كلاسل" ان التمر عملية تطور تدريجي داخل العمل وقد تم استخدام بعض النماذج النظرية من ادبيات الصراع لشرح عملية التمر في مكان العمل "نموذج كلاسل 1982" لتصعيد الصراع لحدوث التمر الوظيفي وقد ميز بين ثلاث مراحل:- المرحلة الأولى تسمى العقلانية- المرحلة الثانية تسمى قطع العلاقة- المرحلة الثالثة العدوان والدمار⁽³⁾.

2- دور مناخ إدارة الصراع في منع التمر الوظيفي:

2-1- استراتيجيات إدارة الصراع الإداري:

باعتبار ان الصراع في المؤسسات ظاهرة طبيعية، والإدارة الفعالة هي التي تعمل قدر الامكان على إدارته بكفاءة وفعالية قبل الوصول إلى مستويات مدمرة وتنعكس على الاداء وقد تبرز سلوكيات سلبية ونتائج عكسية تؤثر في الفرد والمنظمة معا.

وقد حظي موضوع إدارة الصراع اهتماما كبيرا من قبل المختصين في مجال التنظيم امثال: مارش، سيمون، توماس وكولمان... وهو ما نتج عنه أكثر من أسلوب لتسوية الصراع وعليه لا يوجد أسلوب مثالي فكل أسلوب له إيجابيات وسلبياته فما يصلح لموقف قد لا يصلح لموقف آخر.

⁽¹⁾ Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter, & Cooper, Cary L, The concept of bullying at work Bullying and emotional abuse in the workplace: International, 2003.

⁽²⁾ GLASL. F, **The process of conflict escalation and roles of third parties**, in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) Conflict management and industrial relations, (pp. 119-140) The Hague: Kluwerr Nijhoff Publishing, 1982.

⁽³⁾ GLASL. F, The process of conflit escalation and roles of third parties, Op- cit.

2-2- إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف الجو ومحاولة تهدئة اطراف النزاع بواسطة اللغة المؤثرة لأجل كسب الوقت وتسوية الخلافات الثانوية وترك الجوهرية منها ليتناقص خطرها مع مرور الوقت.

1. إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

وذلك عن طريق كبت الصراع واستخدام اساليب الالهال والجهل والعمل على الفصل الجسدي بين الاطراف المتصارعة للحد من التفاعل المباشر بينهم.

2. إستراتيجية استخدام القوة:

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حال غياب ارضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق وكذا في حال عدم تعاون اطراف الصراع فتلجأ الإدارة إلى استخدام السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها إلى اطراف الصراع على شكل اوامر وتعليمات، اي استخدام القوة القانونية في حل الصراع وعادة ما يتطلب وقتاً أقل من الإستراتيجيات الأخرى الا انها في الغالب تخلف اثارا سلبية أكثر تؤدي إلى تجدد الصراع مرة أخرى.

3. إستراتيجية المواجهة:

في هذه الحالة يتم الاعتراف بوجود الصراع صراحة، وتبادل وجهات النظر حوله وطرح الأفكار وجه لوجه بين اطراف الصراع ومن ثم استخدام المنهج العلمي وتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول وتسوية ترضي الاطراف المتصارعة.

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها:

- تدوير لموظفين " تبادل الموظفين " أي تغيير مناصب العمل لأجل فهم الطرف الآخر.
- التركيز على الأهداف العليا والمشاركة لبقاء واستمرار المنظمة
- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طرق المواجهة المباشرة الرسمية.

4. إستراتيجية الوساطة:

تعد الوساطة " تصرفات يقوم بها أفراد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في اصدار الاحكام والبحث عن الحلول والاتفاق حولها ".

وهذا يعني الاستعانة بطرف ثالث محايد محل ثقة ويتميز بقوة النفوذ والتأثير في اطراف الصراع فيقوم الوسيط بدور لأجل التقريب بين وجهات النظر المختلفة والاطراف المتصارعة والهدف منها هو جمع الأطراف على طاولة النقاش والحوار والبحث عن حلول وسيطة⁽¹⁾.

5. إستراتيجية التفاوض:

التفاوض هو لقاءات بين مجموعة من الأفراد لأطراف متصارعة والجلوس معا على طاولة الحوار لأجل الوصول إلى حلول مرضية للجميع وذلك من خلال تأكيد أو نفي وجهات نظرها.

6. إستراتيجية التحكيم:

التحكيم هو عبارة عن أسلوب يقوم على مجموعة من التدابير والاجراءات لتسوية النزاعات وغالبا ما تقوم به هيئة رسمية بتفويض من اطراف الصراع لأجل تقاضي المحاكم الخاصة وقراراتها ملزمة وغير قابلة للطعن وهي عادة ما تكون قرارات رشيدة وحيادية.

واللجوء إلى هذه الإستراتيجية يكون عند استنفاد جميع اشكال اساليب إدارة الصراع في ايجاد تسوية للصراعات الإدارية القائمة.

والجدير بالذكر انه مهما اختلفت استراتيجيات إدارة الصراع الإداري فانه يتطلب مهارات ورشد وقدرة على التأثير في الآخرين والقدرة على التحكم في تقنيات الحوار والمناقشة كلها تساعد المؤسسات وإدارتها على تجنب الكثير من المشاكل وتأثيراتها السلبية وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسات واستمرارها ونموها، لان هذه الصراعات دون حل يعني ردود فعل عكسية تؤدي إلى بروز العديد من الأمراض والسلوكيات السلبية منها سلوكيات التنمر الوظيفي التي تؤثر على أداء وفعالية الفرد والمنظمة على حد سواء.

(1) محمد المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 97.

خامسا: أساليب التدخل ضد التنمر الوظيفي:

لقد تأخر البحث عن فعالية تدخلات التنمر في مكان العمل مقارنة بالدراسات الوصفية في هذا الموضوع، وقد توسعت المؤلفات الخاصة بأبحاث التدخل في التنمر مؤخرا فقط بدرجة تسمح بتجميع النتائج عبر الدراسات التجريبية، وذلك من أجل ما اذا كان التنمر في مكان العمل يمكن الحد من انتشاره والحد من عواقبه وان كان الامر كذلك فبأي إستراتيجية واي نوع من التدخل يمكن القيام بذلك. وسوف نستعرض التدخلات المضادة للتنمر من خلال:

1- الإجراءات الخاصة بالفرد:

تبعا لما يقدمه المستشارون في التنمر في مكان العمل يجب على الموظفين أن يكونوا حريصين على ردهم على التنمر في مكان العمل، إذ أن أهم اقتراح أكثر أهمية للضحايا الذين يواجهون التنمر هو الحفاظ على التفاصيل التي توثق الحادث، وتجنب الإفراط في عدم الاستيعاب، والحفاظ على أنظمة الدعم الصلبة التي لا تنتمي إلى مكان العمل، ويجب على الموظفين معالجة مخاوف التنمر مع الإدارة والموارد البشرية، والتركيز على الكيفية التي تتم بها هذه الحوادث التي تعيق الفعالية الإنتاجية في مكان العمل على أن يكونوا مبادرين وسباقين في الدفاع على أنفسهم.

وأشار (Tunik. M. Fahunda, 2013)⁽¹⁾ إلى ان ضحايا التنمر في مكان العمل يمكن التعامل

معهم بعدة طرق منها:

- المواجهة بطريقة مهنية دون تهديد سلامة الفرد الجسدية.
- يجب أن تتخذ الرعاية من لدن الضحايا وعدم السماح للتنمر من إيذائهم
- يجب على الضحايا أيضا أن يتكفلوا بعدم حدوث التنمر دائما في مكان عملهم وهذا يمكن أن يكون جيدا فعلا.
- يجب أن يتأكد الضحايا من الرؤساء على دراية بعملهم قبل أن يحاول المتتمرون في كثير من الأحيان نشر الشائعات بأن الضحايا لا يقومون بوظائفهم وهذا أحد تكتيكات المتتمرين.
- فضلا على ذلك يجب أن يتأكد ضحايا التنمر في مكان العمل بأنهم غير معزولين من زملائهم.
- من المهم جدا أن يضع الضحايا في اعتبارهم استعادة السيطرة على الوضع وهو عامل أساسي للتعامل مع التنمر في مكان العمل.

(1) Tinuke. M, Faphunda. **Managing workplace bullying.** journal of human resource Management, 2013, pp. 39-47

- يمكن للضحايا التقليل من نشر المعلومات الشخصية في مكان العمل بالنسبة للأفراد الآخرين لأن هذا قد يؤدي إلى الانتقادات والمزاعم.
- لابد من الاطلاع على إجراءات المنظمة في مكافحة التمر من أجل فهم أفضل طريقة لعملية تقديم التقارير في مكان العمل لذا لابد أن تكون بيئة العمل بيئة مشجعة وداعمة للموظفين للإبلاغ عن حالات التمر في مكان العمل.

2- الإجراءات الخاصة بالمنظمة:

يرى (Denise, 2008)⁽¹⁾ بأن العوامل التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في السماح أو عدم السماح للتمر في الانتشار ويأخذ مكان له داخل المؤسسة ومن أجل الحد من السلوك التمر في العمل فمن الضروري معالجة العوامل التي يمكن أن تساعد في ظهور التمر في العمل ومحاولة تعطيلها كإجراء وقائي إحترازي قبل زيادة التكلفة والخسارة في الوقت والجهد والمال وذلك بوضع آلية عدم التسامح المطلق للتمر في مكان العمل والقيام بزيادة الوعي العام وتوضيح ما المقصود من السلوك التمر في العمل وغيره.

وقد أوصى الممارسون والباحثون بإدخال سياسات وإجراءات واضحة محددة لمكافحة التمر في مكان العمل، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في التفاصيل، يبدو أن الباحثين يتفقون على بعض القضايا الأساسية التي يجب أن تشملها هذه السياسة التنظيمية، والتي تتضمن إلزاماً صريحاً وتعريفاً واضحاً بأنواع السلوكيات السلبية التي تدخل في نطاق التمر في مكان العمل، وبيان عواقب خرق هذه المعايير التنظيمية، وضرورة توضيح أهمية المسؤولية التي تتحملها مختلف الجهات الفاعلة والمعنية، وتحديد الأشخاص المعنيين بالسلوك التمر، والاتصال بهم وتوضيح إجراءات الشكاوي الرسمية وغير الرسمية، والتحقيق فيها مهما كان الجاني رئيساً أو ممرضاً.

كما أن لإدارة المنظمة دور في إيجاد بيئة عمل آمنة للعاملين تكون داعمة للإنجاز والإنتاج، والتركيز على التدريب كآلية لزيادة مهارات العاملين في التواصل، وبناء روح فريق العمل، وحل النزاعات، كما أن لشفافية الإدارة أهمية كبيرة في مناخ العمل لتصبح من هوية المؤسسة ومبدأ في الحياة المهنية. ومناخ إدارة الصراع يلعب دوراً حاسماً في منع التمر الوظيفي في المؤسسة، حيث يؤثر بشكل كبير على

(1) Denise. S, The prevention of workplace bullying as a question of human resource management, Op-cit, p-p. 221-231.

طريقة تعامل الأفراد مع النزاعات وحلها، ويمكن لمناخ إدارة الصراع أن يسهم في منع التمر الوظيفي من خلال تطبيق الإجراءات التالية:

- **تعزيز الاتصال والتواصل الفعال:** عندما تُشجع المؤسسة على الاتصال الفعال والتواصل المفتوح، يصبح من الأسهل تبادل وجهات النظر وفهم مواقف الآخرين. هذا يقلل من احتمال حدوث الفهم والتصادم، اللذين قد يؤديان في بعض الأحيان إلى التمر.
 - **تشجيع الحوار وحل النزاعات بشكل بناء:** عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تشجيعية لحل النزاعات بشكل بناء، يشعر الموظفون بالثقة في قدرتهم على التعبير عن مشاكلهم بشكل مباشر وبناء، بدلاً من اللجوء إلى سلوكيات التمر كوسيلة للتعبير عن الاستياء.
 - **تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون:** عندما يُشجع على الاحترام المتبادل والتعاون بين الموظفين، يقلل ذلك من حدوث التوترات والصراعات الشخصية التي قد تؤدي إلى التمر. بدلاً من ذلك، يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق عمل متكافئ ومحترم.
 - **توفير التدريب والموارد اللازمة لإدارة النزاعات:** يساهم توفير التدريب والموارد اللازمة في بناء مهارات إدارة النزاعات لدى الموظفين والقادة. وبالتالي، يكون هناك إمكانية أكبر لحل النزاعات بشكل بناء ومؤثر، مما يقلل من احتمال حدوث التمر.
 - **إنشاء سياسات واضحة للتصدي للتمر:** من خلال وضع سياسات وإجراءات صارمة لمكافحة التمر وتعزيز بيئة عمل صحية ومحترمة، يمكن للمؤسسة أن ترسخ رسالتها بأن التمر ليس مقبولاً وسيتم التعامل معه بجدية.
 - **القيادة بالمثل والمساءلة:** يجب على القادة في المؤسسة أن يكونوا قدوة في التعامل مع الصراعات والنزاعات بشكل بناء ومحترم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتخذوا إجراءات حاسمة ضد أي شكل من أشكال التمر، ويضعوا المتسببين فيه مسؤولين عن تصرفاتهم⁽¹⁾.
- كل هذا من أجل، خلق بيئة عمل تعزز التواصل والتعاون وتقلل من الصراعات السلبية، حيث يمكن لإدارة الصراع أن تلعب دوراً هاماً في منع التمر الوظيفي وبناء ثقافة عمل إيجابية وصحية في المؤسسة.

(1) Jose M. Leon-Perez, Francisco J. Medina, Alicia Arenas, Lourdes Munduate, **The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30. Issue: 3, 2015, pp. 250-263, <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل ربط سوسيوتنظيمي بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل وهو الصراع الإداري في أبعاده المتمثلة في: صراع الدور، صراع السلطة، صراع العلاقات، وربطها بالمتغير التابع للدراسة وهو التمر الوظيفي، بهدف اختبار هذا الارتباط ميدانيا للتأكد من الهدف العام للدراسة وهو دور الصراع الإداري في بروز التمر الوظيفي، وكذا التعرف على أشكال الصراع الإداري بدقة أكثر حيث حاولنا في هذا الفصل الإلمام بها.

الفصل الخامس:

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

تمهيد:

بعد عرضنا للتراث النظري حول متغيري الدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها في ضوء إشكالية تعبر عن مجموعة تساؤلات رئيسية وفرعية، وطرح فرضيات كإجابة مؤقتة حول الأسئلة البحثية في انتظار التحقق منها ميدانيا، نقوم في هذا الفصل بصياغة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة في الشق الميداني، بغية الانتقال الفعلي من المعاني المجردة للظاهرة المدروسة، إلى الواقع المحسوس ومن جملة الخطوات التي سنمر بها في هذا الفصل هو تحديد مجالات الدراسة الثالثة وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ومن ثم تحديد المنهج العلمي المنتهج، وتحديد تقنيات جمع البيانات المعتمدة وكيفية بنائها وتطبيقها.

أولاً: مجالات الدراسة:

وتقسم إلى ثلاث مجالات نذكرها فيما يلي:

1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية المجاهد بن خناثة الدواحي بلدية بن سرور ولاية المسيلة.

اختيار المؤسسة ليس اعتباطيا بل تم لعدة أسباب منها:

- إمكانية التنقل للمؤسسة والحصول على قبول للدراسة.
- مناخ العمل في المستشفيات يعد من بيئات العمل الخاصة لمتغيرات الدراسة سواء كان الصراع الإداري أو التتمر الوظيفي استنادا إلى الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة.
- إمكانية قياس أبعاد الصراع الإداري وعلاقتها بالتتمر الوظيفي ميدانيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن خناثة الدواحي- ولاية المسيلة بدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها للميدان والملاحظات الأولية أسفرت عن ذلك.

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ولقد بدأت منذ اختيار الموضوع يوم 2021/04/24؛ حيث بدأنا بالاطلاع على الموضوع وجمعنا التراث النظري حوله، وإعداد بطاقات القراءة، أما الدراسة الميدانية فقد بدأت بجولة استطلاعية للميدان يوم 2015/01/25 وإجراء ملاحظات مبدئية، ثم تم النزول للميدان مرات عديدة، بهدف بناء شبكة الملاحظة، حيث سنفصل في تاريخ كل ملاحظة على حدا ضمن شبكة الملاحظات، ثم توزيع الاستمارات واسترجاع أكثر من نصفها في نفس اليوم وذلك يوم 2024/02/10 في حين تم استرجاع النصف الآخر يوم 2024/02/11. أما عن فترة اكتمال هذه الدراسة فقد استمرت إلى غاية كتابة التقرير النهائي للبحث، وإعداده بطريقة منظمة وممنهجة وذلك يوم 2024/03/20.

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث المعني بالدراسة ووفقا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه والتمثل في تبيان دور الذي تلعبه أشكال الصراع الإداري في بروز التتمر الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور بالمسيلة، تم إجراء الدراسة على العاملين من مختلف الترتب والبالغ عددهم الإجمالي 260 مفردة إلى غاية شهر جانفي 2024.

مصنفين حسب الجدول التالي:

الجدول (05): يبين مجتمع البحث

الوظيفة	العدد
السلك الطبي	39
الشبه طبي	140
الإداريين	16
المهنيين	65
المجموع	260

ثانيا: منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة:

1- منهج الدراسة:

تعد عملية تحديد المنهج خطوة هامة في البحث العلمي، وهذه العملية أي التحديد والاختيار التي تتم بطريقة عشوائية إنما تحتاج لرؤية وإطلاع، وطبيعة الموضوع ومجتمع البحث هي المحدد الأول لنوع المنهج الواجب استخدامه وإتباع خطواته، ويعرف المنهج بسنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون "(1).

ويعرف كذلك بأنه: " أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها"(2).

من خلال التعريف الأول نستنتج أن المنهج يحمل شقين:

1. الشق العلمي: فالمنهج عبارة عن خطوات منظمة وعلمية بعيدا عن المعنى العامي، هدفه الوصول إلى الحقائق، ويمكن تعليمه وتعلمه.
2. الشق الفني: باعتبار أن عملية التنظيم والترتيب للأفكار تحتاج إلى لمسة فنية للباحث، وإذا كان الشق الأول قابل للتعليم والتعلم فإن الثاني عبارة عن ملكة يتفرد بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم.

(1) علي غربي، أبجديات المنهجية في الرسائل الجامعية، copy Citra، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص74.

(2) سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص1.

أما التعريف الثاني فقد أشار إلى نقطة هامة جدا وهي البعد الذاتية في الاختيار، وبالتالي محاولة تحقيق الموضوعية والبعد عن الأحكام القيمية، ومنه محاكاة الفكر الإيستمولوجي في العلوم الاجتماعية ودراساتها.

ولمعالجة موضوع: دور الصراع الإداري ودوره في بروز التتمر الوظيفي، تم اعتماد المنهج الوصفي وهو من المناهج المستخدمة بكثرة في الدراسات الاجتماعية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " أنه منهج علمي يقوم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع وتحاول الوقوف على أدق جزئياته ⁽¹⁾."

ويهدف المنهج الوصفي كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة ما، أو موضوع اجتماعي وتحليل ما جمع من بيانات بطريقة موضوعية، ومن ثم التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة، ويعتمد لتنفيذه على طرق جمع بيانات متعددة أهمها:

○ المقابلات الشخصية.

○ الملاحظات المباشرة سواء الآلية أو البشرية.

○ استمارات الاستبانة.

○ تحليل الوثائق والمستندات وغيرها ⁽²⁾.

فالمنهج الوصفي من أقدم المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية وقمنا باعتماده لأنه الأنسب حسب الملاحظات المباشرة، التي تتطلب الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة ومجتمع البحث، وكذا في تطبيق أداة الاستبانة، بالإضافة إلى أنه المنهج الأنسب لأساليب التحليل التي ستعتمد في الدراسة والتي تقوم بدورها على الموازنة بين نوعين من التحليل هما:

1. **التحليل الكيفي:** وتم اعتماده في عرض الجانب النظري، وكذا مع تحليل بيانات أداة الملاحظة المباشرة وتفسيرها وعرض نتائجها.

2. **التحليل الكمي:** وتم اعتماده مع استمارة الاستبيان بترجمة بياناتها في شكل جداول إحصائية رياضية وتطبيق قواعد البحث العلمي عليه باعتماد برنامج SPSS وهو ما يعرف ببرنامج الحزم الإحصائية.

(1) أحمد عياد، مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص153

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص47.

ونشير بالضرورة إلى وجوب عدم تغليب الجانب الكمي عن الكيفي والعكس، وهذا ما حاولنا تطبيقه في دراستنا، حيث أن تغليب جانب عن جانب آخر يؤدي إلى القصور في النتائج، ويتشكل ما يعرف بالعائق الإبيستيمولوجي، والذي يؤدي إلى انحراف مسار البحث وعدم الوصول للحقائق الموضوعية.

وفي هذا الصدد يؤكد علي غربي نقلا عن عبد الباسط عبد المعطى: على أن الإفراط في الاعتماد على البيانات الكمية قد لا يساعد على فهم الجوهر الاجتماعي للظاهرة، وهذا الفهم لا يتحقق إلا باعتماد رؤية نظرية واضحة ومحددة تحكم مسارات البحث وتوجهه⁽¹⁾. ولا نقصد هنا أن التحليل الكمي الذي يساهم في فهم الظاهرة وإلى التقليل من أهميته، إنما نريد بذلك عملية الموازنة بين كل من الجانبين الكمي والكيفي وعدم تغليب أحدهما عن الآخر⁽²⁾.

2- العينة وأسلوب اختيارها:

لإجراء أي بحث ميداني يستلزم وجود مجتمع بحث، الذي يختار منه الباحث جزءا معيناً منه، يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف البحث، ويواجه الباحث عند شروعه في هذا البحث مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديداً ولأن الباحث غالباً يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة⁽³⁾.

وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء مسح شامل والذي يعود بالدرجة الأولى للظروف التنظيمية للعمل الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أكتفي بأخذ عينة من المجتمع الكلي. أما عن نوع العينة فهي عينة طبقية عشوائية، نظراً لاعتمادها على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها، أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي،...) وتم الاعتماد عليها لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدة مستويات (طبقات)، لا بد من اختيار عينة من كل منها.

(1) فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص212.

(2) ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص39.

(3) عبد الله اللحاح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص124.

وعن العدد الإجمالي لكافة الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية بن سرور بالمسيلة، فهو يقدر بـ: 260 موظفاً، وهو الحجم الكلي لمجتمع البحث والذي تم توظيفه في الجدول السابق.

2-1- حجم العينة:

من المجتمع الكلي، أي من 260 موظفاً، حيث قدرت عينته بـ 91 موظفاً، تم اختيارنا لنسبة 35% وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{النسبة المختارة} / \text{الحجم الإجمالي لمجتمع البحث} \times \text{حجم العينة} = \text{حجم مجتمع البحث}$$

$$\frac{\text{العينة} = 260 \times 35 - 91 \text{ موظفاً}}{100}$$

2-2- حجم العينة المختارة من كل طبقة:

تم الحصول على حجم العينة المأخوذ من كل طبقة، بجاء حجم العينة المقدر بـ 91 موظفاً في حجم كل طبقة من الطبقات والنتائج يقسم على الحجم الكلي لمجتمع البحث المقدر بـ 260 موظفاً، حيث تمت العملية الحسابية بالشكل التالي:

$$\leftarrow \text{فئة السلك الطبي: } \frac{39 \times 91}{260} = 14.$$

$$\leftarrow \text{فئة الشبه طبي: } \frac{140 \times 91}{260} = 49.$$

$$\leftarrow \text{فئة الإداريين: } \frac{16 \times 91}{260} = 07.$$

$$\leftarrow \text{فئة المهنيين: } \frac{65 \times 91}{260} = 21.$$

من خلال هذه العملية الحسابية، يمكننا اخذ حجم العينة من فئة السلك الطبي 14 موظفاً، ومن فئة السلك الشبه طبي 49 موظفاً، ومن فئة الإداريين 07 موظفاً، ومن فئة المهنيين 21 موظفاً.

3- خصائص العينة:

3-1- الخلفية الثقافية والاجتماعية للعينة:

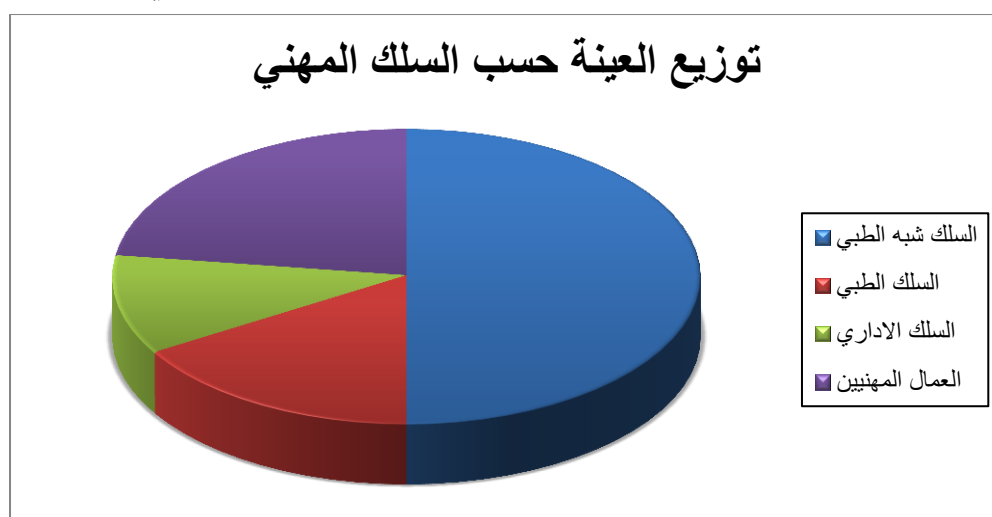
من خلال المعطيات التي جمعها الباحث، يتضح أن لعينة الدراسة مجموعة من الخصائص والسمات، نتعرف عليها من خلال ما يلي:

• خصائص العينة:

الجدول (06): يوضح توزيع العينة حسب متغير السلك المهني

النسبة (%)	التكرارات	السلك
51,1	46	السلك شبه الطبي
16,7	15	السلك الطبي
8,9	8	السلك الإداري
23,3	21	العمال المهنيين
100,0	90	المجموع

الشكل (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السلك المهني.

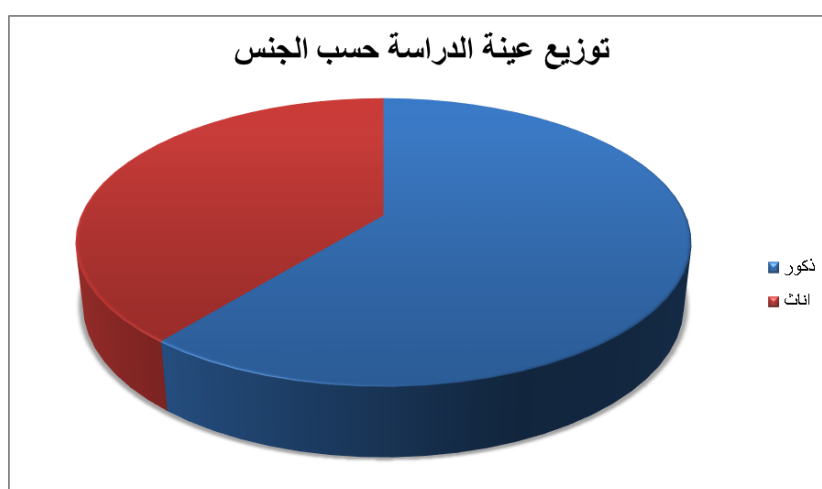


من خلال الجدول (06) والشكل (10) يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك المهني إذ نجد أنها قد تكونت من 46 فردا من السلك شبه الطبي بنسبة 51.1%، بينما بلغ عدد أفراد العينة من السلك الطبي 15 طبيبا بنسبة 16.7%، وقدر عدد الإداريين في عينة الدراسة 08 أفراد بنسبة 8.9%. أما فئة العمال المهنيين فقد بلغ عددهم 21 فردا بنسبة 23.3%.

الجدول (07): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	56	62,2
أنثى	34	37,8
المجموع	90	100,0

الشكل (11): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

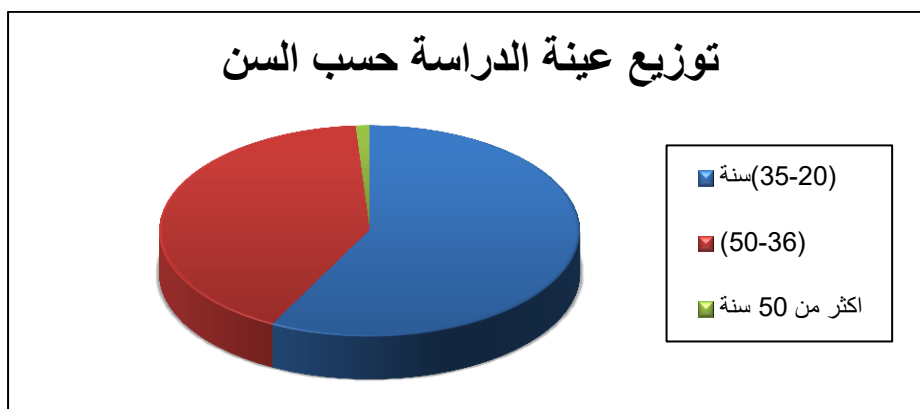


من خلال الجدول (07) والشكل (11) يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 56 فردا بنسبة 62.2%، بينما بلغ عدد الإناث 34 أنثى بنسبة مئوية قدرت بـ 37.8%.

الجدول (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة (%)
سنة (35-20)	52	57,8
سنة (50-36)	37	41,1
أكثر من 50 سنة	1	1,1
المجموع	90	100,0

الشكل (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



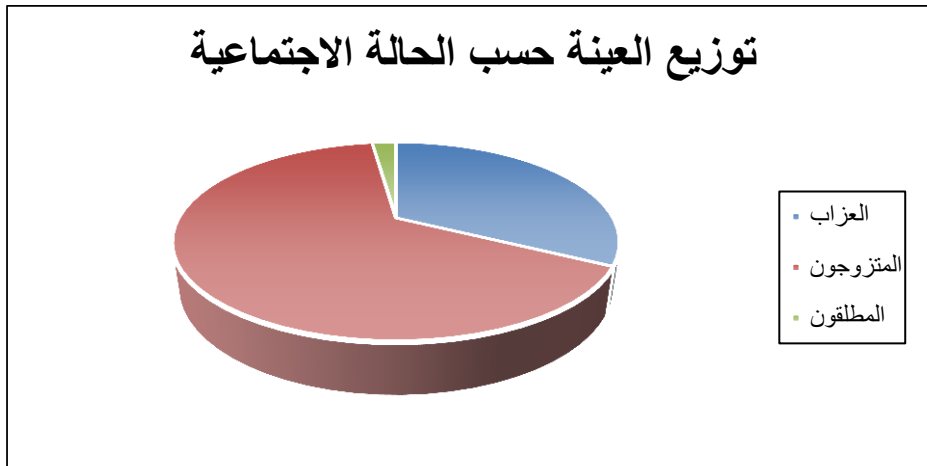
يوضح لنا الجدول (08) والشكل (12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة 52 فردا بنسبة 57.8%، بينما فئة الأفراد بين 36 و 50 سنة 37 فردا بنسبة 41.1% بينما تم تسجيل فرد واحد فوق سن الخمسين.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن معظم فئة المبحوثين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن خناثة الدواحي بن سرور ولاية المسيلة هم من فئة الشباب، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لها فهي تستفيد من طاقاتها في العمل وذلك بتحفيزها ومنحها المزيد من المسؤوليات بهدف تنمية قدراتها والعمل على تطويرها وتكوينها بهدف تقديم رعاية وخدمات صحية جيدة للمواطنين. ما يعني أن فئة الشبان أكثر تكرارا وهي فئة قابلة للتدريب والتكوين وقادرة على استيعاب طرق التسيير الحديثة والمساهمة في تحسين جودة الخدمة الصحية، فالسن يؤثر بدرجة كبيرة على درجة الأداء خاصة في المؤسسات الصحية التي تعمل بنظام المناوبة الليلية مما يتيح للشباب العمل في مثل هذه الظروف.

الجدول (09): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة (%)	التكرارات	الحالة الاجتماعية
32,2	29	أعزب
65,6	59	متزوج
2,2	2	مطلق
100,0	90	المجموع

الشكل (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



من خلال الجدول (09) والشكل (13) نلاحظ توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية حيث تم تسجيل 29 فردا في فئة العزاب بنسبة 32.2%، 59 فردا في فئة المتزوجين بنسبة 65.6% بينما تم تسجيل فردين اثنين فقط في فئة المطلقين بنسبة 2.2%.

إن الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، فاستقرار الأفراد العاملين من استقرار المؤسسة، وتبين القراءة الجدولية للواقع الامبريقي أن غالبية أفراد العينة بنسبة: 61.53% متزوجين، يقابلها 35.16% من الأشخاص العزاب، و3.31% من الأشخاص المطلقين، في حين لم تسجل أي حالة من الموظفين الأرامل.

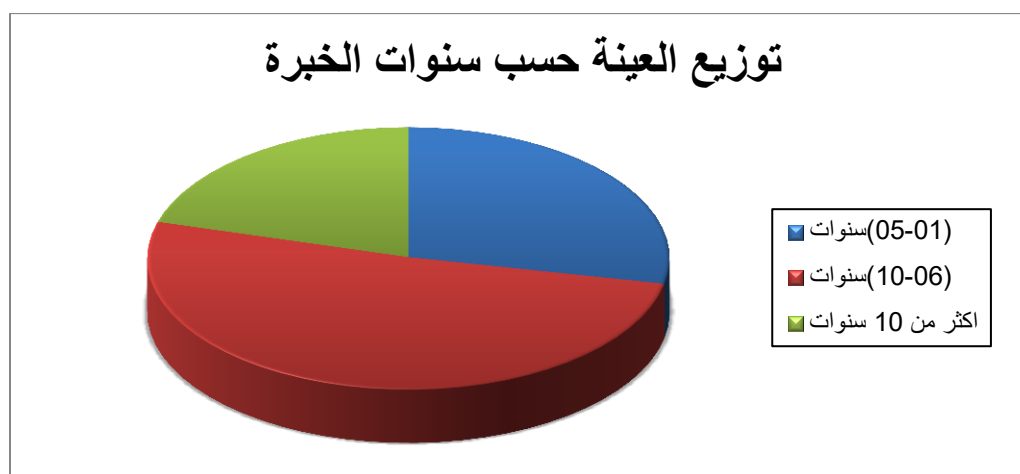
وبما أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نستخلص أن موظفي المؤسسة الاستشفائية بن خناثة الدواحي ببن سرور متزوجون فهم يتمتعون بروح المسؤولية التي تحفزهم وتدفعهم لاكتساب الجدية في أعمالهم وهذا ما لاحظته الباحثة في سلوكيات الموظفين خاصة الأطباء منهم، فالاستقرار الأسري يؤدي إلى الاستقرار المهني بالدرجة الأولى فهذا ما ينطبق على الموظف الجزائري فهو يتأثر بمشاكله الأسرية والاجتماعية فينقلها إلى مكان عمله فتأثر على مستوى أدائه في العمل، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تجمع كل أنواع الحالات الاجتماعية.

الجدول (10): يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة (%)
سنوات (05-01)	26	28,9
سنوات (10-06)	46	51,1
أكثر من 10 سنوات	18	20,0
المجموع	90	100,0

الشكل (14): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



من خلال الجدول (10) والشكل (14) يتبين لنا توزيع العينة حسب سنوات الخبرة حيث تم تسجيل 26 فردا في فئة الخبرة أقل من خمس سنوات بنسبة 28.9%، بينما في فئة الخبرة ما بين 06 و10 سنوات تم رصد 46 فردا بنسبة 51.1% أما في فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات تم تسجيل 18 فردا بنسبة 20%.

نجد أن معظم المبحوثين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يتمتعون بخبرة مهنية متوسط لأنهم في بدايات عملهم بالمؤسسة، ويدعمهم في عملهم الفئة ذات الخبرة الطويلة فهذه الفئة اكتسبت ثقافة تنظيمية من خلال طول مدة عملهم أي الخبرة التي اكتسبوها من سنوات عملهم من ممارسات ومعاملات فيما بينهم محاولين نقلها إلى الموظفين الجدد نظرا لطبيعة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية المرتبط برعاية المرضى.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل أقدمية مفردات البحث أن الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت النسبة الإجمالية لعدد التكرارات 50.54% تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.47%، وأخيرا فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 21.99%، ما يعني أن أغلب المبحوثين لهم مدة ليست بالقصيرة من سنوات العمل بالمؤسسة الاستشفائية، ومنه من المفروض فهم أكثر دراية بطرق التسيير والتطورات التي مرت بها المؤسسة، وكلما كان العاملون على دراية أكبر بكل متطلبات الوظيفة كلما كانوا أكثر إدراكا ومقدرة على زيادة فعالية الأداء.

الجدول (11): يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة (%)
جامعي	32	35,6
متوسط	45	50,0
المجموع	13	14,4
المجموع	90	100,0

الشكل (15): يوضح توزيع العينة حسب مؤهل الدراسة



من خلال الجدول (11) والشكل (15) يتضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث نجد في فئة ذوي المؤهل العلمي المتوسط 13 فردا بنسبة 14.4%، وفي فئة المؤهل العلمي الثانوي 32 فردا بنسبة 35.6%، بينما تم تسجيل 45 فردا في فئة ذوي المؤهلات العلمية الجامعية بنسبة 50%.

فهذه النتائج مؤشرات جيدة بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية فهي تعتمد في توظيف موظفيها على الموارد البشرية المتخصصة والمتخرجة من الجامعات بالنسبة لفئة السلك الطبي ومن المعهد الوطني للشبه الطبي المتمثلين في الممرضين والممرضات، والمتخرجين من الجامعات بكل التخصصات فمثل هذه المؤسسات الخدماتية تحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة في مجالات متنوعة، وكذلك إلى بذل مجهود كبير لتحقيق رعاية صحية مناسبة لطبيعة المرضى.

ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية:

يحتاج الباحث عند النزول إلى ميدان دراسته إلى مجموعة من الأدوات تساعد على جمع المعطيات والبيانات الممكنة حول الدراسة، ويمتاز تخصص العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، بتعدد الأدوات البحثية وتنوعها، وعملية تحديد الأداة المناسبة ترجع إلى مجموعة من العوامل منها:

1. طبيعة الموضوع.
2. ميدان الدراسة.
3. طبيعة مجتمع البحث.
4. قدرات الباحث.

ونشير إلى انه عادة ما يتم الاعتماد على أكثر من أداة وذلك كمحاولة إلى الوصول إلى نتائج دقيقة نسبيا، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات البحثية التالية:

1- السجلات والوثائق:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية⁽¹⁾.

فقد ساعدتنا الوثائق الإدارية المتوفرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن خناثة الدواحي بن سرور بالمسيلة على جمع كم من المعلومات التي تخص المجال الجغرافي للمؤسسة، والاطلاع على الهيكل التنظيمي الذي ساعدنا في التعرف على أهم الرتب والمناصب العليا بالمؤسسة، وكذلك اطلعنا على بعض الوثائق الخاصة بالموظفين وتوزيعهم وتعدادهم في كل مصلحة من المستشفى ودراسة بعض النصوص التشريعية الخاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من

⁽¹⁾ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هومة، الجزائر، 2008، ص223.

الوثائق للتعرف أكثر على ميدان الدراسة، مثل الهيكل التنظيمي والذي يبين لنا أهم المصالح بالمؤسسة وتوزيع الفئات المهنية في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا الاطلاع على موقع المؤسسة ونشاطها واختصاصها والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى الاطلاع على السجلات والوثائق التي قدمها مدير مصلحة إدارة الموارد البشرية.

2- الملاحظة وكيفية استخدامها:

وهي من أهم أدوات البحث العلمي إذ لا يكاد أي بحث يخلو من هذه التقنية، كونها حلقة الربط الأساسية التي تصل الباحث بميدان الدراسة وتجعله يحتك مع موضوعه ويشاهده واقعياً، ويتفاعل مع مجتمع بحثه، تعرف الملاحظة بأنها: " تقنية سيكو بيداغوجية واجتماعية لمجموعة من الكائنات والوقائع والظواهر، سواء بطريقة عفوية مباشرة أو عن طريق مجموعة آليات نظرية وأدوات تطبيقية وإجرائية، بهدف تجميع البيانات والمعطيات حول شخص أو موضوع الدراسة، للتحقق من فكرة أو فرضية، بهدف إيجاد حلول علاجية أو وقائية، أو حلول علمية وعملية لمجموعة من التساؤلات والوضعيات، التي يواجهها الباحث ⁽¹⁾."

ونؤكد على أن استخدام أداة الملاحظة في البحوث الاجتماعية هو تحدي كبير بالنسبة للباحث، نظراً لتعدد مادة البحث في ميدان علم الاجتماع، فالمبحوث عندما يكون على دراية بسنه تحت الملاحظة يحاول أن يغير من تصرفاته، لهذا فهي تحتاج لشرطين أساسيين هما:

1. تحكم الباحث في موضوعه وفهمه لمتغيرات وهدف دراسته.
2. الذكاء في التعامل الميداني ومحاولة الرصد الجيد لأبعاد دراسته ميدانياً، للوقوف عند المشاهدات التي تخدم موضوع بحثه.

ولقد كانت أول ملاحظتنا في ميدان يوم 2023/09/25، وهو يوم أول نزول لنا بغية إجراء الدراسة الاستطلاعية، وكانت ملاحظتنا مبدئية وبسيطة، وتعرف الملاحظة البسيطة بأنها: أداة لوصف الجماعة البحثية وأوجه نشاطها، اعتماداً على ما يرى الباحث ويسمعون تدخل منه، ومن دون مشاركته في نشاط الجماعة أو استخدام الوسائل، ولا تخضع الملاحظة البسيطة للضبط العلمي، ولا تمكن من الإلمام بجوانب الموضوع كافة، حيث يتجه الباحث إلى ملاحظة عدد كبير من المتغيرات، وعادة ما

(1) زهية دباب، الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 08.

تستخدم الملاحظة البسيطة كوسيلة استطلاع للموضوع، وبالتالي قد يتطلب من الباحث أن يغير مجال ملاحظته⁽¹⁾.

واستنادا لما تم ذكره فإن ملاحظتنا الأولى للميدان كانت ملاحظة استطلاعية مبدئية، حاولنا من خلالها أخذ نظرة عامة على مجتمع البحث ودرجة انسجامه، أنه كلما كان المجتمع البحثي على درجة من الانسجام كلما كانت النتائج تمثيلية وقابلة للتعميم، وأهم ما تم رصده والتحقق منه هنا هو محاولة ملاحظة أبعاد الظاهرة: من خلال رؤية العاملين ضمن المؤسسة وهم على رأس عملهم، لمعرفة المستوى التدريبي لهم، الحديث مع مسؤول الموارد وطرح بعض الأسئلة التي كانت غايتنا منها هو معرفة مرجعية الدور والمهام، وهل سلطة اتخاذ القرار مركزية أو لا مركزية، بالإضافة إلى الحديث مع بعض الفئات المهنية التي جاءت بطريقة عفوية، بهدف معرفة نمط العلاقات المهنية وملاحظة تفاعلاتهم وطريقة أدائهم لمهامهم، ولم تكن مدة الملاحظة طويلة.

بعد تحديدنا لأبعاد الدراسة ونبينا الموافقة من طرف مدير المؤسسة على إجراء الدراسة الميدانية، ولقد كانت هناك تسهيلات من طرف مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ورئيس مصلحة الموارد، حيث لم يكن هناك أي اعتراض على الدراسة،

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة بكثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة⁽²⁾.

فالملاحظة أساسية في البحوث العلمية فهي الوسيلة المكتملة للأدوات التي يستخدمها الباحث في دراسة موضوع (الصراع الإداري ودوره في بروز التمر الوظيفي) فهي تعتبر الأداة رقم ثلاثة بعد الاستمارة والمقابلة في الكشف عن أشكال الصراع الإداري في المؤسسة الاستشفائية، وكذلك نواتج وردود الأفعال الموظفين من كل الفئات المهنية سواء الأطباء والشبه طبي والاداريين والعمال المهنيين اتجاه هذه الاشكال.

لذا كان لزاما استخدام هذه الاداة في دراستنا الحالية طيلة فترة الدراسة، وذلك عن ملاحظة سلوك العاملين من مختلف الفئات المهنية رؤساء ومرؤوسين أثناء العمل ، وهو ما سمح لنا من اخذ فكرة على مناخ العمل بالمؤسسة الاستشفائية وتدوين الملاحظات التي يتعذر الحصول عليها عن طريق ادوات اخرى . وتماشيا مع إشكالية الدراسة، وأبعادها ومؤشراتها وتمكين تكريس ذلك في النقاط التالية:

(1) سعد سلمان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص152

(2) زهية دباب، مرجع سابق، ص08.

- ملاحظة الظروف الفيزيائية.
- ملاحظة طريقة التفاعل والعلاقات السائدة بين العاملين من مختلف الرتب والمناصب
- ملاحظة العلاقات المهنية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين الزملاء في العمل من جهة أخرى.
- ملاحظة طريقة العمل الفردية والجماعية.

3- المقابلة واستخدامها في الدراسة:

تعتبر المقابلة من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين (أو عدد منهم) ليس لديهم إلمام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح أسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة⁽¹⁾.

وتعرف المقابلة على أنها: عبارة عن حوار بين الباحث والمشارك في المقابلة يحاول فيها الباحث جمع البيانات عن أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة⁽²⁾.

فقد قام الباحث بمقابلة مجموعة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية خاصة الرؤساء منهم من بينهم: مدير المؤسسة- رئيس مصلحة العظام (رجال- نساء) رئيس مصلحة جراحة الأطفال- رئيس مصلحة الاستعجالات، ومجموعة من الأطباء المتخصصين والمنسقين.

وقد ساهم معنا المدير الفرعي لموارد البشرية مساهمة كبيرة وخاصة، وذلك بتقديم كل المعلومات والمعطيات الخاصة بمحل الدراسة من عدد الموظفين، وطبيعة المهام والوظائف الموكلة لكل واحد منهم، كما حاولنا أن نتعرف من خلال مقابلتنا مع بعض الموظفين من كل مصالح المؤسسة والتي يقدر عددها بـ15: مصلحة على دور أشكال الصراع الإداري السائد في مؤسسة بن خناثة الدواحي والتي قد تساهم في بروز ظاهرة التمرر الوظيفي.

4- استمارة الاستبيان:

وهي من أهم وأكثر الأدوات التي يتم استخدامها بكثرة في العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع، وهي الأداة الأساسية المعتمدة في جمع البيانات في هذه الدراسة، وتعرف بأنها:

(1) رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص126.

(2) موفق الحمداني وعدنان الجادري القنديلجي، **مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي**، ط2، مؤسسة الوراق. عمان، 2006، ص226.

- " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، حيث أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، مما يمكن من القيام بمعالجة كمية، باكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، وهي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم بنفس الطريقة ⁽¹⁾ .
- وهي: " تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها، ويجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله، ما يوصل إلى تعميمات جيدة ⁽²⁾ .

وتهدف الاستمارة إلى:

- * تسعى للتغطية الموسعة لموضوع البحث، وهيمن التقنيات الأساسية للدراسات الكمية.
- * ترتبط الاستمارة بنطاق استقصائي واسع، فهي غالبا ما تتطلب إجراء تقنيا موازيا يتمثل في اللجوء إلى عينة بحث تكون ممثلة للمجتمع الدراسي العام أو الموسع ⁽³⁾ .
- ولقد تم اختيار استمارة الاستبيان نتيجة مجموعة من الاعتبارات أهمها:
- كون مجتمع البحث معروف ومحدد من حيث العدد.
- تجانس مجتمع البحث.
- سهولة حساب معاملات الارتباط والمقاييس الإحصائية باستخدام أداة استمارة الاستبيان.
- ضمان الحصول على أكبر قدر من المعلومات بتغطية جوانب الموضوع ضمن محاور الاستمارة.
- إعطاء حرية للمبحوث في الإجابة دون قيد أو رقابة.
- استمارة الاستبيان هي الأنسب للدراسات الكمية.
- إعطاء فرصة للباحث في تطبيق التحليل السوسيولوجي وتحليل المعطيات.
- مجتمع البحث على قدر من الوعي بسهمية البحث العلمي، وقادر على الإجابة على الأسئلة الموجهة له.

(1) مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراري وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص204.

(2) ربيعة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد05، العدد01، 2022، ص49.

(3) عمار حمداش، تقنيات البحث السوسيولوجي، ط1، دفاثر طالب علم الاجتماع، القنيطرة، المغرب، 2006، ص43.

لإخراج استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مررنا بمجموعة مراحل نوجزها في: توزيع الاستبيان في شكله الأولي (أنظر الملحق رقم 01)، على مجموعة أساتذة محكمين من داخل الجامعة وخارجها (قائمة المحكمين الملحق رقم 02)، والذين قدموا لنا بدورهم مجموعة ملاحظات حاولنا الالتزام بها وإتباعها جميعاً، وفي ضوء ذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 03)، والذي يتكون من 44 عبارة موزعة على محاور الاستبيان كالتالي:

- **المحور الأول:** البيانات الأولية.
 - **المحور الثاني:** عبارات تقيس دور صراع الدور في بروز التتمر الوظيفي.
 - **المحور الثالث:** عبارات تقيس صراع السلطة في حدوث التتمر الوظيفي.
 - **المحور الرابع:** عبارات تقيس صراع العلاقات والتتمر الوظيفي.
- ومنه تم الاعتماد على الأساليب المعالجة الإحصائية التالية:
- الإحصاء الوصفي: بحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث.
 - معامل ارتباط بيرسون (Person): بهدف معرفة الاتساق البنائي للعبارات.
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha Croback): بهدف التأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان.
 - حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (الصراع الإداري، التتمر الوظيفي).
 - الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت بين إجابات المبحوثين.

1. درجات الاستبيان:

حدد الاستبيان ثلاث بدائل (أوافق، معارض، محايد) أي أنها صممت وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وتم إعطاء كل اختيار درجة معينة نذكرها على الترتيب: (3، 2، 1) ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (12): بدائل ودرجات الاستبيان

البدائل	أوافق	معارض	محايد
الدرجات	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحث.

ولتحديد نتائج المتوسطات الحسابية بالتعليق على مستوى اتجاه المبحوثين، يجب أولاً حساب حدود الدراسة والتي تحسب وفق المعادلة التالية:

تفسير مستوى النتيجة = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

عدد مستويات الاتجاهات

ومن خلال ذلك نجد أن: $0.66 = 3/2 = 1 - 3$

ومن خلال ذلك نجد أن طول كل فئة (0.66) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (13): مستوى اتجاهات المبحوثين

مستوى اتجاه المبحوثين	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف	1.66-1
متوسط	2.33-1.66
قوي	3-2.33

المصدر: من إعداد الباحث.

ولبناء الجداول التي تعرض لنا معطيات مجتمع البحث من تكرارات ونسب وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد مستوى الاتجاه، بغية عرضها وتحليلها تم الاعتماد على مجموعة من الرموز كاختصارات نوضحها فيما يلي:

الجدول (14): مفتاح الجداول

المعنى	التكرار	النسبة
الاختصار	ت	%

المصدر: من إعداد الباحث.

2. الخصائص السيكمترية للاستبيان:

ولقياس مدى ثبات الاستبيان وصدقه تم توزيع الاستمارات بعد إعادة بنائها بشكلها النهائي على عينة تجريبية لقياس درجات التشتت والانحراف في إجابات المبحوثين والتأكد من أن الأسئلة واضحة، ولها نفس المعنى والفهم لدى جميع المبحوثين ومن ثم حساب الثبات وفق ألفا كرونباخ ونوضح ذلك فيما يلي:

3. الصدق الظاهري:

ويتعلق بصدق المحكمين ولقد تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين كما ذكرنا سابقا والبالغ عددهم 07 أساتذة، من جامعات مختلفة: جامعة بسكرة، باتنة، مسيلة، سوق أهراس، وتم إتباع معظم الملاحظات لإعداد الاستبيان في شكله النهائي.

4. الصدق التمييزي:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بحساب الصدق بطريقة صدق المقارنة الطرفية باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS 26 وتم التحصل على النتائج التالية:

الجدول (15): يوضح معامل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصراع الإداري والتنمر الوظيفي

التقدير	الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	المتوسط الحسابي	العينة	
دال إحصائياً	,000	18	18,991	178,73	10	الدرجات العليا
عند 0.01				138,36	10	الدرجات الدنيا

من خلال الجدول (15) يتضح لنا معامل صدق المقارنة الطرفية، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) 18.991 ودرجة الحرية 18 والدلالة 0.000 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بصدق عال.

5. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل بند ودرجته الكلية وبين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس ككل.

الجدول (16): يوضح معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الصراع الإداري والتنمر الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
بعد صراع الدور	,404*	دالة عند مستوى الدلالة 0,05
بعد صراع السلطة	,485**	دالة عند مستوى الدلالة 0.01
بعد صراع العلاقات	,504**	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول (16) قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغت قيمة بيرسون في بعد صراع الدور ،404* وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05، أما بعد صراع السلطة بلغت قيمة بيرسون فيه ،485** وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، بينما بلغت قيم الارتباط في بعد صراع العلاقات ،504** وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01. وعليه نقول أن المقياس يتمتع باتساق داخلي.

الجدول (17): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع الدور مع درجته الكلية

الدرجة الكلية	العبارات	الدرجة الكلية	العبارات
,450*	العبارة 06	,738**	العبارة 01
,425*	العبارة 07	,529**	العبارة 02
,891**	العبارة 08	,529**	العبارة 03
,529**	العبارة 09	,738**	العبارة 04
,529**	العبارة 10	,520**	العبارة 05
الارتباط دال عند (0.05)*		الارتباط دال عند (0.01)**	

يوضح الجدول (17) معامل ارتباط بنود بعد صراع الدور مع درجته الكلية، حيث جاءت كل القيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا العبارتين 6 و7 دالتين عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإن البعد لديه صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (18): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع السلطة مع درجته الكلية

الدرجة الكلية	العبارات	الدرجة الكلية	العبارات
,608**	العبارة 08	,655**	العبارة 01
,529**	العبارة 09	,666**	العبارة 02
,529**	العبارة 10	,487**	العبارة 03
,738**	العبارة 11	,515**	العبارة 04
,738**	العبارة 12	,515**	العبارة 05
,529**	العبارة 13	,529**	العبارة 06
,487**	العبارة 14	,738**	العبارة 07
,608**	العبارة 15		
الارتباط دال عند (0.05)*		الارتباط دال عند (0.01)**	

يوضح الجدول (18) معامل ارتباط بنود بعد صراع السلطة مع درجته الكلية، حيث جاءت كل القيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه فإن البعد لديه صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (19): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع العلاقات مع درجته الكلية

الدرجة الكلية	العبارات	الدرجة الكلية	العبارات
---------------	----------	---------------	----------

العبارة 01	,765**	العبارة 07	,747**
العبارة 02	,491**	العبارة 08	,407*
العبارة 03	,655**	العبارة 09	,569**
العبارة 04	,738**	العبارة 10	,404*
العبارة 05	,520**	العبارة 11	,485**
العبارة 06	,773**	العبارة 12	,738**
		العبارة 13	,529**
الارتباط دال عند (0.01)**		الارتباط دال عند (0.05)*	

يوضح الجدول (19) معامل ارتباط بنود بعد صراع العلاقات مع درجته الكلية، حيث جاءت كل القيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا العبارتين 08 و 10 دالتين عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإن البعد لديه صدق الاتساق الداخلي.

6. الثبات:

الجدول (20): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس التكيف

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	التقدير
38	0.778	دال إحصائيا

يوضح الجدول (20) معامل ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.778 وهي قيمة دالة إحصائيا مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات.

خلاصة الفصل:

يعتبر البحث سيروية تقوم على مبادئ أساسية، تتطلب مجموعة من الشروط الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما تجمع هذه السيروية مستويين يعتبران الركيزة الأساسية التي يستند عليها العمل العلمي، وهو ما يعرف بالجانب النظري والعلمي، الذي لا غنى عنه لمعظم البحوث العلمية، وخاصة في ميدان بحوث السوسولوجيا.

وكي لا تكون هناك قطيعة ابستمولوجية بينهما، ويتحقق ذلك التلاحم والترابط بين مختلف مراحل البحث العلمي والتي تخدم كل واحدة منهما الأخرى وتمهد لها، فالترسانة المفاهيمية التي يبنها الباحث حول موضوعه، تلعب دورا مهما في توجيه البحث الوجهة العلمية الصحيحة، وتعيّنه في اختبار الواقع، وفي التحقق من معطياته من جهة، ومن جهة أخرى تسمح للباحث من إخضاع ما جمعه ويريد دراسته إلى اختبار الواقع، أي المقارنة بين ما رسمه حول الظاهرة التي يدرسها من افتراضات، وكيف هي عليه في الميدان، كما هو الحال في دراستنا هاته، فتزود الباحث بزيادة نظري مقبول، يجعل انطلاقته في المستوى خاصة في البحث الميداني، وبذلك تزداد ثقته، وخاصة إذا تحكم في الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد اختيار أدوات جمع المعطيات الميدانية المناسبة وتقديم تبريرات علمية عن سبب اختيارها، ومن ثم بناؤها بناء علمي منهجي يتوافق مع أهداف البحث، تم النزول إلى المؤسسة محل الدراسة والاحتكاك بالظاهرة ميدانيا، ومنه تطبيق تقنية الملاحظة والاستمارة لجمع المعطيات، تأتي الآن مهمة الباحث في تفريغ البيانات وترجمتها في شكل جداول وأشكال، بغية تحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا بالإعتماد على نتائج التقنية والاستعانة بالدراسات السابقة، والمقاربات النظرية المناسبة لطبيعة الموضوع والتي تتلاقى معه في أحد جوانبه، ولقد تم عرضها في الفصل الأول، ومن ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة ومناقشتها وهذا ما سنقوم به في هذا الفصل.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها:

1- عرض وتحليل الأداة الرئيسية (استمارة الاستبيان):

الجدول (21): دور صراع الدور في بروز التمر الوظيفي

العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
العبارة 07	14	15,6	08	8.9	68	75.6	2.60	0.79	قوي
العبارة 08	22	24.4	08	8.9	60	66.7	2.42	0.91	قوي
العبارة 09	23	31.1	39	25.6	39	43.3	2.12	0.91	متوسط
العبارة 10	29	32.2	24	26.7	37	41.1	2.09	0.90	متوسط
العبارة 11	32	35.6	16	17.8	42	46.7	2,11	0.95	متوسط
العبارة 12	35	38.9	19	21.1	36	40	2,01	0.94	متوسط
العبارة 13	32	35.6	19	21.1	39	43.3	2,08	0.94	متوسط
العبارة 14	23	25.6	13	16.7	52	57.8	2,32	0.91	متوسط
العبارة 15	13	14.4	16	17.8	63	67.8	2,53	0.78	قوي
العبارة 16	25	27.8	14	15.6	51	56.7	2,29	0.92	متوسط

معدل المتوسط الحسابي: 2.25.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

نهدف من خلال الجدول أعلاه إلى الكشف عن دور صراع الدور في حدوث لتمر الوظيفي، ولقد تطرقت بعض الدراسات والنظريات إلى تحليل صراع الدور وآثاره على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

- نسعى من خلال العبارة رقم (07) إلى كشف مستوى التداخل بين المهام بين الموظفين، والتي مفادها أن: " أقوم بمهام تتداخل مع مهام موظفين آخرين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ".

وقد بلغ متوسط حسابها 2.60، وانحرافها المعياري 0.79، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة. وبلغت نسبة القبول للعبارة 75.6%، في حين بلغت نسبة المحايد 8.9%، أما نسبة الرفض للعبارة فكانت 15.6%.

ومن خلال الشواهد والمعطيات الامبريقية يتضح وجود تداخل في المهام بين الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم (08) والتي مفادها أن: " أشعر بالتجاهل المعتمد في الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرار في مؤسستي ".
فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.42، وانحرافها المعياري قدر بـ 0.91، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة القبول للعبارة 66.7%، في حين كانت نسبة الحياديين 8.9%، أما نسبة الرفض فقدرت بـ 24.4%.
- وعلى ضوء هذه المعطيات الامبريقية يتضح وجود ممارسات سلبية لصراع الدور ومنها التجاهل المعتمد في الاجتماعات وفي عملية المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يكرس سياسة الإقصاء والتهميش وغياب التشاركية في عملية اتخاذ القرار.
- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم (09) والتي تقر بـ: " أشعر باستبعادي في المشاركة الجماعية والفعلية في المهام والمشاريع في المؤسسة ".
وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.12، وانحرافها المعياري بـ 0.91، أي بمستوى إتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة قبول العبارة 43.3%، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 25.6%، في حين كانت نسبة الرفض 31.1%.
- وهو ما يوضح الثقافة التنظيمية الغير داعمة لمبدأ اللامركزية والمشاركة مما يجعل الموظفين في المؤسسة الاستشفائية غير معتمد على تحمل المسؤوليات خارجة عن مهامهم الرسمية وهم بحاجة إلى وضوح في الدور المنوط بهم داخل المؤسسة.
- نهدف من خلال العبارة رقم (10) والتي تقر بـ: " أشعر بمعاملة غير عادلة مقارنة مع زملائي في العمل ".
وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.09، وانحراف معياري 0.90، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة نسبة 41.1%، في حين بلغت نسبة محايد 26.7%، أما نسبة الرفض قدرت بـ 32.2%.
- ومن خلال هذه المعطيات الجدولية التي تبين وجود ممارسات داخل المؤسسة غير عادلة بين الموظفين تؤدي إلى بروز سلوكيات سلبية أكثر حدة داخل المؤسسة الاستشفائية.
- نهدف من خلال العبارات (11، 12، 13) إلى قياس مؤشرات لصراع الدور وهي غموض وعدم وضوح الأدوار والتجاهل والإقصاء.
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (11) والتي تقر بـ: " أتعرض للتجاهل عند تقديم اقتراحاتي في مكان العمل ".
فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.09، وانحراف معياري 0.90، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة نسبة 41.1%، في حين بلغت نسبة محايد 26.7%، أما نسبة الرفض قدرت بـ 32.2%.

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.11، وانحرافها المعياري 0.95، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وكانت نسبة القبول للعبارة 46.7%، في حين كانت نسبة الحياديين 17.8%، أما نسبة الرفض فكانت 35.6%.

ومنه فإن الأخذ بالاقتراحات من قبل الموظفين خاصة من يمتلكون الخبرة والكفاءة في المؤسسة الاستشفائية من أجل زيادة الانغماس الوظيفي للعاملين، خاصة وأن المؤسسة الصحية خدماتية تتعلق بصحة الإنسان وحياته وهو ما يحتم مبدأ التشاركية والتعاون والتواصل الفعال بين كل الفئات المهنية خاصة بين الإداريين من جهة والهيئة الطبية من جهة أخرى.

- يبين الجدول أعلاه أن العبارة رقم (12) والتي تقر بـ: " هناك غموض في دوري الذي عليا تنفيذه في المؤسسة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.01، وانحرافها المعياري بلغ 0.94، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وكانت نسبة القبول للعبارة (40)، في حين كانت نسبة المحايديين 21.4%، أما نسبة الرفض للعبارة فبلغت 38.9%.

وعلى ضوء هذه الشواهد والمعطيات الامبريقية فإن الأدوار وما تحمله من تفاعل قد يؤدي إلى التنسيق أحيانا، كما يمكن أن يؤدي إلى صراع الدور بين الموظفين وهو ما يؤدي إلى سوء فهم للواجبات المنوطة بالوظيفة وما يتبعها من ضغوط إضافية تجعل الموظف يعيش صراع الدور.

- يظهر لنا الجدول أن العبارة رقم (13) والتي مفادها أن: " أشعر بالتهميش والإقصاء لي ولبعض الزملاء في عملنا في المؤسسة ".

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.08، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0.94 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة للعبارة 43.3%، في حين بلغت نسبة المحايديين 21.1%، أما نسبة الرفض فبلغت 35.6%.

وهو ما يوضح وجود ممارسات سلبية من تهميش واقصاء وهي مؤشرات على انتشار صراع الدور بين الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما أشارت له دراسة العميان (2004) حيث اعتبر صراع الدور من أخطر أنواع الصراع الإداري في المؤسسات.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم (14) والتي تقر بـ: " التوترات الناتجة على صراع الدور قد تتسبب في تصاعد حالات التمر بين الأفراد ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.32، وانحرافها المعياري 0.91، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، في حين تم تسجيل نسبة القبول للعبارة 57.8%، في حين قدرت نسبة المحايدين 16.7%، أما نسبة الرفض للعبارة فقدت بـ 25.6%.

وهو ما يوضح إقرار أفراد العينة المبحوثة على وجود التوترات لناجمة عن على صراع الدور مثل: أسلوب الإشراف وتعارض الأدوار وغموضها وهو ما يزيد من احتمالية حدوث التمر الوظيفي خاصة في المؤسسة الاستشفائية الحاضنة لمختلف التفاعلات بين الموظفين، وقد أظهرت دراسة "كريستان بالدوتشي" (Balducci. C & Cenchino. F, 2012)، أن صراع الدور والتضارب الوظيفي يسهم في حدوث التمر الوظيفي في بيئة العمل الصحية خاصة في المستشفيات لان الكوادر الطبية والتمريضية وحتى الإدارية غالبا ما يتعرضون إلى ضغوط كبيرة نتيجة صراع الدور لأنهم يعملون في بيئة مجهدة مع أعباء عالية.

- بين الجدول أن العبارة رقم (15) والتي مفادها أن: " عدم قدرة الإدارة على تحقيق توازن في توزيع الأدوار وتقديم التوجيه اللازم قد يؤدي إلى بيئة غير مستقرة تسهم في حدوث التمر الوظيفي ".

وقد بلغ المتوسط الحسابي لها 0.78، وانحرافها المعياري 0.78، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة. وكانت نسبة القبول للعبارة تقدر بـ 67.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 17.8%، أما نسبة الرفض للعبارة بلغت 14.4%.

وهو ما يوضح مسؤولية الإدارة في العمل على توضيح الأدوار من خلال توزيع الأدوار وتحديد المهام وذلك من أجل تجنب تداخل الصلاحيات خاصة ما تعيشه المستشفيات من تناقضات، وقد ثبت من خلال ملاحظتنا الميدانية التناقض الذي تقع فيه فئة الأطباء والمرضى بين تقديم الخدمة الصحية بكل أمانة وبين سياسة النقشف التي تمارسها الإدارة في المحافظة على مخزون الأدوية الموجود على مستواها. كما لاحظنا ذلك الصراع الذي تكون فيه فئة المرضى ضحية بين تطبيق تعليمات الطبيب المناوب وتعليمات الإدارة.

- بين لنا الجدول أن العبارة رقم (16) والتي تقر بـ: " أتعرض للتهديد في مسيرتي المهنية داخل المؤسسة ".

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.29، وانحرافها المعياري 0.92، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 56.7%، بينما بلغت نسبة المحايدين 15.6%، في حين كانت نسبة الرفض قد قدرت بـ 27.8%، ومن خلال هذه المعطيات الامبريقية يتضح وجود سلوكيات التهديد والترهيب وانتشارها في الوسط المهني داخل المؤسسة الاستشفائية.

كما لصراع الدور المتنامي والتصعيدي الذي لا يجد آليات للحل تكون عواقبه وخيمة لأنه سيصل إلى مراحل تدميرية على الفرد والمؤسسة على حد سواء. فالحاجة إلى الأمن الوظيفي مطلب ضروري لكل إنسان ومطلب تنظيمي يخلق التآلف بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التي يجمعها ويوحدها النسق المهني، وتعد نظرية ماسلو من بين أهم النظريات التي دعت إلى ضرورة إحساس العاملين بالأمن الوظيفي حتى نصل إلى بيئة آمنة وصحية.

- ومن خلال العبارات المدونة في الجدول أعلاه رقم: 21 والتي كانت بمستوى اتجاه قوي من خلال اجابات افراد العينة جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى والتي تقر ب: "أقوم بمهام تتداخل مع مهام موظفين آخرين في المؤسسة الاستشفائية العمومية".

وهو ما يوضح مؤشر من مؤشرات صراع الدور المتمثل في وجود تداخل في المهام والصلاحيات بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية وهو ما يؤدي الى الصراع في الأدوار داخل المؤسسة.

- في حين جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثانية بمستوى اتجاه قوي والتي مفادها: "عدم قدرة الادارة على تحقيق توازن في توزيع الادوار وتقديم التوجيه اللازم قد يؤدي الى بيئة غير مستقرة تسهم في حدوث التنمر الوظيفي"

وهو اقرار صريح من خلال افراد العينة بأن عدم وضوح المهام وتداخلها الذي يعزى الى عدم قدرة الادارة على تحديد وتقسيم المهام والصلاحيات لكل مسمى وظيفي ينتج عنه سلوكيات سلبية ابروها التنمر الوظيفي الذي يكون له اثار سلبية على الفرد العامل والمؤسسة معا.

الجدول (22): دور صراع السلطة في حدوث التنمر الوظيفي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق		محايد		لا أوافق		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
قوي	0.86	2.37	57.8	52	21.1	19	21.1	19	العبارة 17
قوي	0.82	2.47	64.4	58	17.8	16	17.8	16	العبارة 18
قوي	0.64	2.64	71.1	64	22.2	20	6.7	6	العبارة 19
قوي	0.69	2.56	64.4	58	26.7	24	2.9	8	العبارة 20
قوي	0.58	2.64	67.8	61	28.9	26	3.3	3	العبارة 21
قوي	0.70	2.60	70	68	20	18	10	9	العبارة 22
قوي	0.79	2.44	60	54	24.4	27	15.6	14	العبارة 23
قوي	0.80	2.41	57.8	52	25.6	23	16.7	15	العبارة 24
قوي	0.78	2.44	58.9	53	26.7	24	14.4	13	العبارة 25
قوي	0.71	2.37	47.8	43	24.1	37	11.1	10	العبارة 26
قوي	0.82	2.53	71.1	64	11.1	10	17.8	16	العبارة 27
قوي	0.72	2.43	54.4	49	34.4	31	11.1	10	العبارة 28
قوي	0.79	2.50	65.6	59	18.9	17	15.6	14	العبارة 29
قوي	0.72	2.41	52.2	47	36.7	33	11.1	10	العبارة 30
قوي	0.73	2.64	76.7	69	11.1	10	12.2	11	العبارة 31

معدل المتوسط الحسابي: 2.49.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

نحاول من خلال الجدول أعلاه تحليل عبارات المحور الثاني التي تعبر استجابة أفراد مجتمع البحث اتجاه دور صراع السلطة في حدوث التنمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وذلك من خلال حساب تكرارات والنسب المئوية لكل عبارة مع حساب متوسطاتها الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية والاعتماد على مجموعة من المقاربات النظرية والدراسات النظرية السابقة.

ومن خلال قراءتنا للجدول نصل إلى مايلي: تهدف العبارات من (17) إلى (31) إلى قياس مؤشرات الصراع على السلطة (الإكراه في العمل - صراع القوة والنفوذ - صراع الترقية)؛ في حدوث التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- أما العبارة رقم (17) والتي تنص على أن: " أشعر أن الصراع على السلطة يؤدي إلى إهدار الطاقات والمهارات القيادية في المؤسسة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.37 وانحرافها المعياري 0.86 بتقدير مستوى الاتجاه قوي ودرجة تشتت بسيط حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة قوي من طرف مجتمع البحث وقدرت بـ 58.8%، ثم تليها اختيار محايد بنسبة 21.1%، وهي نسبة الرفض 21.1%.

ما يعني فعلا أن الصراع على السلطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بهدر الطاقات والمهارات القيادية التي تتحرف عن سياق مهامها القيادية وتتخرط في مناخ عمل صراعي، وهو ما يعيق فعالية المؤسسة ويضعف جودة خدماتها، في حين أنه في المقابل لابد من جعل السلطة فرصة لتنمية القيادات وزيادة المهارات واستغلالها فيما يفيد تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.

- أما العبارة رقم (18) وهي: " يعيق الصراع على السلطة عملية اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة ".

وقد بلغ متوسطها الانحرافي 2.47، وانحرافها المعياري 0.82، أي بتقدير مستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 64.4%، في حين بلغت نسبة المحايدين 22.2%، أما نسبة الرفض بلغت 17.8%.

ومن خلال هذه لمعطيات الامبريقية التي توضح أن صراع السلطة تعيق عملية اتخاذ القرار ومثال على ذلك في المؤسسة الاستشفائية، هو الصراع على السلطة وعملية اتخاذ القرار بين السلطة الطبية والسلطة الإدارية والصراع على السلطة بين الجماعات يحدث نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول الأهداف وعمليات اتخاذ القرار أو عدم توزيع الموارد، والبحث عن السلطة والمنصب ومناصب السيطرة والنفوذ والامتيازات وهو ما يتفق مع دراسة "فروانه حازم" (2018).

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم (19) والتي تقر: " تشير حالات الإكراه في العمل إلى وجود صراعات اتخاذ القرار والسيطرة ".

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.64 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.64 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 71.11%، في المقابل بلغت نسبة المحايدين 22.2%، أما نسبة الرفض للعبارة كانت ضعيفة قدرت بـ 6.7%.

ولأن القرار من صلب السلطة فإن الصراع على السلطة وعملية اتخاذ القرار يشير إلى وجود حالات الإكراه في العمل المنتشرة في المؤسسة الاستشفائية وهو ما يجعل بيئة العمل بيئة حاضنة لسلوكيات التمر الوظيفي وهو ما يؤدي إلى آثار مختلفة على ضحايا التمر في المؤسسة.

- بين لنا الجدول أن العبارة رقم (20) والتي مفادها أن: " هناك أساليب غير أخلاقية تمارس للحصول على السلطة في المؤسسة ".

ومن خلال المعطيات الإحصائية والشواهد الامبريقية بلغ المتوسط الحسابي 2.56، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.64، أي بمستوى تقدير قوي ودرجة تشتت ضعيف. وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 64.4%، أما نسبة المحايدون بلغت 26.7%، بينما بلغت نسبة الرفض للعبارة 8.9%.

وهو ما يدفعنا إلى القول أن الحصول على السلطة لا يتم في أغلب الأحيان بواسطة الطرق الشرعية والأطر التنظيمية واللوائح المنظمة، بل هناك ممارسات لا أخلاقية قد يستخدمها الفاعل للحصول على السلطة لتحقيق أهدافه الخاصة وفق استراتيجيات معينة، وهو ما يخلق أجواء مشحونة وبيئة عمل غير صحية وغير آمنة والمؤسسة العمومية الاستشفائية مثال على البيئة الحاضنة لذلك وهذه الممارسات تدخل في نطاق سلوكيات التمر الوظيفي داخل المؤسسة.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم (21) والتي تقر ب: " الصراع على السلطة يؤدي إلى تفشي العدائية والتوتر في المؤسسة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.64 وانحرافها المعياري بلغ 0.58، أي بمستوى اتجاه قوي وبتقدير درجة تشتت ضعيف، فقد بلغت نسبة القبول للعبارة 67.8% في حين بلغت نسبة المحايدون 28.9%، أما نسبة الرفض بلغت 3.3%.

وهي نسبة ضعيفة جداً، وقد أثبتت العديد من الدراسات على غرار دراسة "الصباحين والقضاة" (2013) حيث أوضحت أن عدم الشعور بالأمن الذي يؤدي إلى ضعف الانتماء لجماعة وزملاء العمل الذي يؤدي إلى تدني تقدير الذات، ما يسبب ظهور السلوكيات العدوانية ليكون الصراع والعنف والتمر طرق لإشباع الحاجات وتحقيق الحاجات الأساسية وهو ما يتفق مع نظرية ماسلو للحاجات. كما أن الصراع على السلطة يؤدي إلى انتشار السلوكيات العدائية وانتشار العنف بين الموظفين بحثاً على اكتساب مواطن التأثير والقوة والسيطرة والنفوذ في مصادر القرار والحصول على الامتيازات وهي تدخل في الطبيعة البشرية التي تحب دوماً الظهور والبروز والسيطرة.

ففي دراسة لـ "مولود زايد" (2009) أن الصراع على السلطة بصفة خاصة يستخدم أساليب مشروعة والغير مشروعة، كما يمكن أن تكون خفية أو صريحة في العلن مثل العداء وهي أساليب تكون أكثر دهاء، وهو ما توضحه النتائج الامبريقية للدراسة الذي أثبتت أن الصراع على السلطة أبرز أشكال الصراع الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

ويمكن القول أن الصراع موجود جنبا إلى جنب مع الناس ويصبح دائما لا مفر منه في مختلف التنظيمات فمن الأهمية بمكان أن يطور المسؤولون والمديرون القدرة على التعرف على أسبابه ومصادره، وعرض إمكاناته المدمرة والبناءة لفهم كيفية إدارته والبقاء على قيد الحياة معه وكذا بناء آلية لحل النزاعات المتصاعدة في العمل.

- يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (22) والتي تنص على: " أشعر أن الصراع على السلطة يؤثر على اتخاذ القرار في العمل".

وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.60 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.70، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 70% في حين بلغت نسبة المحايدين 10%، أما نسبة الرفض للعبارة قدرت بـ 30%.

ومن خلال هذه المعطيات والإحصائيات الجدولية يمكن القول أن المستشفيات منظمات ذات أهمية بالغة في المجتمع لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الأفراد وصون حياتهم، وتتميز من حيث تركيبها وتنظيمها عن غيرها من المنظمات جميعا بوجود خطين للسلطة داخل نسقها التنظيمي نتيجة وجود سلطتين مختلفتين تديران القرارات بطرق مختلفة، وهما السلطة الإدارية (الإداريين) من جهة والسلطة الطبية (الأطباء) من جهة أخرى، ويطرح الوضع المعقد العديد من الإشكالات على مستوى عملية اتخاذ القرار خاصة ونحن نعرف مدى أهمية وحساسية القرار في المؤسسة الاستشفائية. ويعتبر مشال كروزي من بين أهم المنظرين المهتمين بنظرية السلطة، وذلك من خلال دراسة الظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة وهو ما يفسر وجود مشكل الصراع داخل النسق التنظيمي للمؤسسة.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم (23) والتي تقر بـ: " أشعر أن الصراع على السلطة يظهر الإكراه في العمل داخل المؤسسة".

فقد بلغ متوسط الانحراف 0.79 بينما الانحراف المعياري 0.79 أي بمستوى اتجاه قوي وبدرجة تشتت ضعيفة، وقد قدرت نسبة الموافقة على العبارة 60% في حين بلغت نسبة المحايدين 24.4%، أما نسبة الرفض فقد قدرت بـ 15.6%.

ومن خلال هذه المعطيات الامبريقية أن أغلب أفراد مجتمع البحث يشعرون بان الصراع على السلطة يؤدي إلى بروز ممارسات الإكراه في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، هذه الممارسات الإكراهية التسلطية تحمل في طياتها العديد من السلوكيات السلبية المتمثلة في: الإكراه من خلال التكليف بأعمال إضافية، الضغط من خلال ضبط مواعيد قصيرة لانجاز العمل لا تتماشى مع حجم الأعمال الذي يتطلب وقت أطول من الرقابة اللصيقة والحد من المرونة في العمل الاستغلالية. أن قهر الموظف باستخدام القوة أو الحرمان أو التهديد وهو ما يجعل الإكراه مؤشر على الصراع على السلطة داخل المؤسسة الاستشفائية، وهو ما يتماشى مع دراسة "ساكري دليلة" (2004) والتي كانت تهدف معرفة الصراع في المؤسسة ودور السلطة في ذلك. ومن بين أهم نتائجها أن الصراع على السلطة من أسبابه تداخل الصلاحيات، عدم التنسيق وتقويض السلطة.

- بين لنا الجدول من خلال العبارة رقم (24) والتي تقر بـ: " أشعر أن فرص الترقية مرتبطة بالنفوذ الذي يمتلكه الموظف ويؤثر على المعاملة غير العادلة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.41 وانحراف معيار يقدر بـ 0.80 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 57.8% في حين بلغت نسبة المحايدون 25.6%، أما نسبة الرفض للعبارة فبلغت 16.7%.

وهو ما يدفعنا إلى القول بان الحصول على الترقيات مرتبط أحيانا بممارسات غير مهنية مثل النفوذ ودرجات الولاء للرؤساء في الحصول على الترقيات في المسار المهني، خاصة إذا كان عددها محدود مقابل عدد المؤهلين لها وهو ما يفتح مجال إلى استخدام الطرق غير المشروعة في الوصول إلى تحقيق الأهداف الشخصية، وهي شواهد يمكن استخلاصها من خلال الشواهد والمعطيات الجدولية المذكورة في الجدول أعلاه، وهذا ما يؤكد أن فرص الترقية في المؤسسة الاستشفائية مازالت رهينة ممارسات وسلوكيات بيروقراطية سلبية موروثة بعيدة كل البعد عن الممارسات الشفافة وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية بين الموظفين.

- بين لنا الجدول من خلال العبارة رقم (25) والتي مفادها أن: " المنصب الوظيفي الأعلى يمنح صاحبه مزيدا من القوة والتأثير في المؤسسة وهو ما يحدث التسلط الوظيفي داخل المؤسسة ".

فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.44 وانحراف معياري قدر بـ 0.78 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 58.9% في حين بلغت نسبة المحايدون 26.4%، أما نسبة ارفض للعبارة فقد بـ 14.4%.

ومن خلال هذه المعطيات الجدولية يتضح لنا قوة السلطة للمنصب الوظيفي الأعلى الذي يمنح صاحبه مزيدا من الصلاحيات والتأثير، مما يجعل منه محل أطماع الموظفين وهو في حد ذاته يمكن استغلال المنصب في ممارسات تسلطية قهرية ضد باقي الموظفين الذين يقعون تحت مسؤولية هذا المنصب، وقد أثبتت دراسة "بيداء ستار لفترة" (2020) علاقة أشكال التمر بالصراع ومستوياته في الجامعة وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

- بين لنا الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم (26) والتي تنص على أن: " أشعر أن صراع السلطة يتسبب في الإكراه لتحقيق الأهداف الخاصة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.37 وانحرافها المعياري 0.71 أي بمستوى اتجاه قوي نوعا ما ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 47.8% في حين بلغت نسبة المحايدون 41.1% أما نسبة الرفض بلغت 11.1%.

تدل الشواهد الإحصائية السابقة أكثر من نصف أفراد العينة المبحوثة أقروا بقبول العبارة لكن الملفت للانتباه، هو نسبة المحايدون التي تتم عن صمت تنظيمي عن قصد أو عن غير قصد حول ممارسات السلطة المرتبطة بالإكراه في العمل، وهو ما يفرض الحاجة الملحة إلى فتح قنوات الحوار والتواصل بين الموظفين خاصة في المؤسسة الاستشفائية التي تتميز بالاعتماد المتبادل والحاجة إلى التنسيق والعمل بروح الفريق الواحد من أجل جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين. وهو ما يفسر ربما غياب الاهتمام بوضع سياسات واضحة للإنصات إلى الأم وطموحات ورغبات وحاجات الموظفين وكذا بذل الإدارة جهدا في تحسين قنوات التواصل بين العاملين.

- بين لنا الجدول من خلال العبارة رقم (27) والتي تنص على أن: " الصراع على السلطة يسبب الإهانات والتهم بشكل مباشر أو غير مباشر داخل المؤسسة ".

فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.53 بينما بلغ الانحراف المعياري 0.82 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 71.1% في حين بلغت نسبة المحايدون 11.1% أما نسبة الرفض للعبارة بلغت 17.8%.

ومن خلال هذه الشواهد والمعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا إقرار أغلبية أفراد مجتمع البحث ما يسببه الصراع على السلطة من إهانات وممارسات سلبية منطوية تحته.

- يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (28) والتي مفادها أن: " الصراع على السلطة يساهم في حدوث التمر الوظيفي في المؤسسة ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.43 وانحرافها المعياري 0.72 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 54.4% في حين بلغت نسبة المحايدون 34.4% بينما بلغت نسبة الرفض للعبارة 11.1%.

ومن خلال الشواهد الامبريقية السابقة ثبت من خلال تصريحات أفراد مجتمع البحث أن الصراع على السلطة يؤدي إلى حدوث التمر الوظيفي داخل المؤسسة، ومن خلال المدخل النظري الصراع الذي بين أن الصراع الإداري مهما كان شكله حين يصل إلى درجات تصعيدية يصبح مدمر ويفسح المجال إلى الطرفين استخدام كافة الطرق من أجل القضاء على الخصوم، من أجل ذلك كانت الحاجة ملحة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع من أجل التخفيف من حدته وهذه مسؤولية الرؤساء والمديرين في المؤسسات من أجل نشر قيم التسامح والمهنية والتعايش والتفاعل الايجابي بين كافة الموظفين داخل المؤسسة.

- بين لنا الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم (29) والتي تقر بـ: " الصراع على السلطة يؤدي إلى ممارسة التمر الوظيفي للتفوق وتحسين وضعهم المهني على حساب الآخرين ".
فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.50 وانحرافها المعياري 0.79 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد كانت نسبة الموافقة على العبارة تقدر بـ 65.6% في حين بلغت نسبة المحايدون 18.9% أما نسبة الرفض للعبارة فكانت تقدر بـ 11.1%.

وبناء على هذه الشواهد الامبريقية يمكن القول أن زيادة حدة التنافس الحاد على السلطة قد يدفع الأفراد والمجموعات داخل البيئة المهنية إلى الصراع كأسلوب عدائي لإثبات الوجود داخل المؤسسة.
- يظهر لنا الجدول من خلال العبارة رقم (30) والتي مفادها أن: " يؤدي صراع السلطة إلى توجيه الإكراه نحو الموظفين للتأثير على سلوكهم وأدائهم ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.41 وانحرافها المعياري 0.72، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد كانت نسبة القبول للعبارة 52.2% في حين بلغت نسبة المحايدون 36.7% أما نسبة الرفض للعبارة فبلغت 11.1%.

وقد أوضح "محمد الصريفي" (2009) أن الصراع على السلطة الذي يؤدي إلى ممارسات الإكراهية من خلال محاولة الرؤساء السيطرة على تصرفات المسؤولين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، أي مركزية السلطة وهناك العديد من الدراسات التي بينت تواتج الصراع على السلطة ومنها استعمال سلوك الإكراه في العمل والذي، قد يتضمن الخداع أو التهديد بالقوة أو إساءة استخدام السلطة أو استخدام النفوذ والتلاعب

والحيل. وقد أشارت "مها صباح إبراهيم" (2020) في دراسة توصلت فيها إلى وجود علاقة طردية بين التمر الوظيفي ومستويات الصراع التنظيمي بين العاملين في جامعة بغداد.

- بين لنا الجدول من خلال العبارة رقم (31) والتي تنص على: "يساهم الصراع على السلطة في انتشار الشائعات الكيدية في المؤسسة".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.64 وانحرافها المعياري 0.76 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، وقد أوضحت المعطيات الامبريقية والإحصائيات من الجدول أعلاه أن نسبة قبول العبارة والموافقة عليها قدرت ب 76.7% في حين كانت نسبة المحايدون 11.1% أما نسبة الرفض فبلغت 12.2%.

- يظهر لنا من خلال الجدول السابق ان العبارة رقم 19 والتي تقر : "تشير حالات الاكراه في العمل الى وجود صراعات اتخاذ القرار والسيطرة"

جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى من خلال اجابات افراد العينة وهو ما يوضح ان مؤشر الاكراه في العمل والاجبار شكل من اشكال الممارسات القهرية التي تنتج عن الصراع على السلطة داخل المؤسسة الاستشفائية.

في حين جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 31 والتي تقرب : يساهم الصراع على السلطة في انتشار الشائعات الكيدية في المؤسسة" بمستوى اتجاه قوي يوضح ما ينتجه الصراع على السلطة من اجل تشويه سمعة الآخرين المنافسة بنشر الشائعات الكيدية والتحريضية ضدهم حتى لا يتحصلون على اهداف الحصول على الامتيازات والمكانة والقوة ، وهي ممارسات غير اخلاقية نتائجها وخيمة على اهداف المؤسسة خاصة المؤسسات الصحية التي يختص عملها في الرعاية الصحية للمرضى فالأمر يتعلق بحياة البشر.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الصراع على السلطة يعمل على عرقلة الأطراف المتصارعة لبعضها بشتى الطرق، ومن بين الإستراتيجيات المتبعة من طرفهم نشر الشائعات الكيدية على الخصوم لنيل من مصداقيتهم ومن ثقتهم بأنفسهم، وهو ما يؤدي إلى انتشار السلوك العدواني للقضاء على الطرف الآخر وهو ما يفرز آثار وخيمة على الفرد والمنظمة على حد سواء في المؤسسة الاستشفائية وهو ما يظهر في تفسيرات المنظر "رايت ميلز" صاحب نظرية الصراع الحديثة.

الجدول (23): يقيس محور صراع العلاقات والتنمر الوظيفي

العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
العبارة 32	6	6.7	11	12.2	73	81.1	2.74	0.60	قوي جدا
العبارة 33	7	7.8	12	13.3	71	78.9	2.71	0.64	قوي جدا
العبارة 34	7	7.8	15	16.7	68	75.6	2.68	0.65	قوي جدا
العبارة 35	15	16.7	27	30	48	53.3	2.37	0.80	قوي جدا
العبارة 36	8	8.9	13	14.4	69	76.7	2.68	0.67	قوي جدا
العبارة 37	7	7.8	17	18.9	66	73.3	2.66	0.65	قوي جدا
العبارة 38	8	8.9	16	17.8	66	73.3	2.64	0.68	قوي جدا
العبارة 39	12	13.3	25	27.8	53	58.9	2.46	0.76	قوي جدا
العبارة 40	8	8.9	9	10	73	81.1	2.7	0.65	قوية جدا
العبارة 41	7	7.8	14	15.6	69	76.7	2.69	0.64	قوية جدا
العبارة 42	7	7.8	17	18.9	66	73.3	2.66	0.65	قوية جدا
العبارة 43	11	12.2	27	30	52	57.8	2.64	0.74	قوية جدا
العبارة 44	9	10	27	30	54	60	2.50	0.71	قوية جدا

معدل المتوسط الحسابي: 2.42.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

نهدف من خلال هذا الجدول إلى تحديد دور صراع العلاقات في حدوث التنمر الوظيفي، وتحليل أهم النتائج المتوصل إليها بالاستناد على نتائج الأداة المساعدة والنظريات والدراسات السابقة:

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة (32) والتي تقر بـ: " أشعر أن صراع العلاقات يؤدي إلى انعدام الثقة والتباعد بيني وبين زملائي ".

قد بلغ متوسطها الحسابي 2.74 وانحرافها المعياري 0.60، أي اتجاه المستوى قوي جدا ودرجة تشتت ضعيفة فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 81.1% في حين بلغت نسبة المحايدين 12.2%، أما نسبة الرفض فقد بلغت 6.7%.

ومن خلال المعطيات والشواهد الأمبريقية السابقة يتضح لنا:

▪ أن العلاقات داخل أي مؤسسة لها أهمية بالغة بحكم التفاعل المهني والاجتماعي لأفراد التنظيم ومنه فإن صراع العلاقات يؤدي حتما إلى انعدام الثقة والتنافر والابتعاد عن العلائقية بين الموظفين نتيجة الصراعات العلائقية.

▪ وقد أورد أصحاب نظرية التبادل الاجتماعي أن التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم يولد علاقات بينهم تتطور إلى الثقة والالتزام وروح الفريق، في حين إذا حدث أي خلل وعدم تفاهم حول سير العمل والرؤى يحدث بينهم صراع الجماعات يؤدي إلى انتشار سوء المعاملة وظهور التحالفات والولاءات وانقسام المجموعات وانتشار السلوكيات العدائية بين هذه الأطراف.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (33) والتي مفادها أن: " يؤثر صراع العلاقات على صحة الفرد من خلال زيادة التوتر والإحباط ".
وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.71 وانحرافها المعياري 0.64 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة

ضعيفة، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 78.9% بينما بلغت العياد بين 13.3% في حين بلغت نسبة الرفض 7.8%.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الصراع الإداري عموما وصراع العلاقات خاصة له العديد من الآثار السلبية على صحة الفرد النفسية والعقلية والجسدية، حيث يصيب الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية الإحباط والتوتر والاضطرابات في النوم وغيرها في حال كانت بيئة العمل خاصة الصراع في العلاقات والتي تعيق تقدم ونمو واستقرار المؤسسة.

- يظهر لنا الجدول في العبارة رقم (34) والتي مفادها: " أن يؤدي صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية إلى التبخر الوظيفي بين الموظفين ".
فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.68 وانحرافها المعياري 0.65 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت

ضعيفة، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 75.6% في حين بلغت نسبة المحايد بين 16.7% بينما قدرت نسبة الرفض للعبارة 7.8%.

توضح هذه المعطيات الأمريكية على وجود علاقات رسمية في المؤسسة التي تحكم علاقات الموظفين وتوضح قواعد العمل فيها وعلاقات رسمية وهي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية بين أفراد المؤسسة 21 وهي الوجه الإنساني للتنظيم، وهو ما قد يبرز صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهو ما يخلق التمر الوظيفي بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والقيادة الحديثة التي تقوم على مبدأ تنمية العمل وروح الجماعة وروح التعاون بين العاملين وبناء العلاقات الطيبة يسودها الثقة والاحترام المتبادل،

مما يتيح التحكم في هذا النوع من الصراعات التي أثبتت الشواهد الأمريكية انتشاره في المؤسسات الاستشفائية وهو ما يشير إليه نظرية (Z) وهو ما أدى إلى نجاح الإدارة اليابانية التي تؤمن بالآراء والتعاون والثقة والمهارة والتعرف على قدرات العاملين والألفة في العلاقات⁽¹⁾.

- يتبين لنا الجدول أن العبارة رقم (35) والتي مفادها: " أشعر أن هناك تميز بيني وبين زملائي الذين يظهرون ولاء لمجموعات معينة ".

فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.37 وانحرافها المعياري 0.80 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت درجة الموافقة على العبارة نسبة 53.3% في حين بلغت نسبة الحياديين 30% أما نسبة الرفض فقد بلغت 16.7%.

يعتبر (Namie, 2003) أن التمر هو في الأصل الشكل السام للصراع بين المجموعات داخل المنظمة باعتبار أن أماكن العمل هي مواقع التفاعل البشري وأخطرها صراع العلاقات غير المتكافئة في القوة باعتباره المصدر الأكثر شيوعاً في العدوان، والتميز الوظيفي كشكل من أشكال التمر الوظيفي في صراع العلاقات يأزم العلاقات المهنية لتصل إلى مرحلة خطيرة تؤثر على مناخ العمل ككل في المؤسسة.

- يظهر لنا الجدول أن العبارة رقم (36) والتي تقدر بـ: " أشعر أن صراع التحالفات يؤدي إلى التميز بين الموظفين ".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.86 وانحرافها المعياري 0.67 أي بمستوى اتجاه قوي، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 76.7% في حين بلغت نسبة الحياديين 14.4% أما نسبة الرفض فقدرت بـ 8.9%.

يشكل صراع التحالفات كنمط أو شكل من الأشكال البارزة من صراع العلاقات وقد أوضحت العديد من الدراسات أن نشأة التكتلات والتحالفات والولاءات الجماعية يسبب صراع العلاقات الذي يؤدي إلى غياب العدالة الداعمة وسوء المعاملة والتمييز.

- يتبين لنا من خلال الجدول العبارة رقم (38) والتي مفادها: " أشعر أن صراع العلاقات الشخصية مصدراً للتمييز في الفرص المهنية ".

(1) علي شريف يوسف، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة بشرية "لافارج" بحمام الضلعة- المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعلم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص243.

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.64 وانحرافها المعياري 0.68 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت نسبة الموافقة 73.3%، بينما بلغت نسبة الحياديين 17.8%، في حين بلغت نسبة الرفض 8.9%.

وقد كشفت دراسة في مجلة (Health and Social Care) سبتمبر 2019 حول: الصراع والبلطجية والمضايقات في مكان العمل في أيرلندا على أن صراع العلاقات الشخصية، يتخذ عدة أشكال مثل: اختلاف أساليب العمل، أو شخص يغير سلوكه مما يتسبب في جو غير سار، أو اختلاف الآراء والتصورات أو تضارب الشخصية، أو الإفراط في التصرفات الشخصية وكلها مشكلات شخصية.

وقد أشار (Zape, 1999) إلا أن الصراعات الشخصية واحدة من أقوى أنواع الصراعات في العمل التي تتبأ بأن يصبح الأفراد فيه عرضة للتمتر في مكان العمل وهو ما يتوافق مع طرح (Ayko, 2003) الذي لاحظ أن التمر بين الموظفين ناتج عن صراع بين فرق العمل.

- يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (40) والتي تقر بـ: " أشعر أن الصراع في العلاقات تؤثر في البروز التميز بين الموظفين في التدريب والتطوير".

فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.46 وانحرافها المعياري 0.76 أي باتجاه قوي نوعاً ما ودرجة تشتت بسيطة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 58.9% وبلغت نسبة المحايديين 27.8% وبلغت نسبة الرفض 8.9%.

كشفت دراسات قليلة نوعاً ما أن التمر الوظيفي على وجه التحديد يكون ناتجاً عن الصراعات والنزاعات في بيئة العمل وهذا ما أشارت إليه دراسة (Baillien, 1996) كما تم تأكيده من (Witte de Cuyper, 2009) وأن هذا يتطلب إدارة الصراع وفق إستراتيجيات لتجنب حدوث التمر الوظيفي. فالنزاعات والصراعات التي تتفاقم في بيئة العمل وتصل إلى درجة عالية من التصعيد بدون أساليب لإدارتها وتخفيف من حدتها تكون عرضة لإنتاج ممارسات سلبية تكون أكثر فتكاً بالموظفين ومناج العمل في المؤسسة على حد سواء.

وعليه لابد من إيجاد عمل آمن وداعمة للإنجاز، فالعدالة والمساواة مطلب أساسي في بيئات العمل خاصة المؤسسة الاستشفائية لطبيعة وحساسية الخدمات، التي تقدمها فالموظفون يمكن تحفيزهم عن طريق المعاملة العادلة والمساواة بينهم والعكس انتشار التميز بين الموظفين يؤدي إلى ضعف الأداء والشعور بالإحباط والفشل مما يعزز من ظهور السلوكيات التمرية بين العاملين.

- يبين الجدول العبارة رقم (39) والتي تقر بـ: " أشعر أن صراع العلاقات يؤثر على الاتصال بيني وبين زملائي داخل المؤسسة ".
 فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.46 وإنحرافها المعياري 0.76، أي بمستوى اتجاه قوي نوعا ما

ودرجة تشتت بسيطة وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 58.9% في حين بلغت نسبة المحايدين 27.8%، بينما بلغت نسبة الرفض 13.3%.

من خلال هذه الشواهد والمعطيات الإمبريقية يتضح أن صراع العلاقات يؤثر بشكل سلبي على الاتصال والتفاهم وتبادل المعلومات بين الموظفين في المؤسسة، وهو ما يزيد من احتمالية القطيعة وحجب المعلومات بين المصالح والعاملين والتي من المفروض أن تتسما بالمرونة وهو ما ذهب إليه (Jehan, 1997) أن الصراع يقلل من مستويات الاتصال والتفاهم المتبادل وحسن النية مما يؤدي إلى عواقب سلبية على المجموعة.

- يظهر لنا الجدول رقم (41) العبارة التي مفادها أن: " توجد صراعات في العلاقات داخلية فريق العمل وهو ما يزيد من احتمالية حدوث حالات التتمر الوظيفي في بيئة العمل ".
 فقد بلغ متوسطها الحسابي 0.69 وإنحرافها المعياري 0.46 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت

ضعيفة وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 76.4% في حين بلغت نسبة المحايدين 15.6% أما نسبة الرفض 7.8%.

إن الصراعات في العلاقات داخل فريق العمل قد تكون لها تأثيرات سلبية في وحدة العمل لأن هذه الصراعات على الأرجح أكثر شخصية وعاطفية أكثر، وسيكون لها تأثير أكبر على صحة والرفاهية (De Dereu Gelfand, 2008) وهذا النوع من الصراعات أكثر تحضيرا لبروز السلوكيات السلبية ومنها التتمر الوظيفي.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم (42) والتي مفادها أن: " يعتبر المزاج الشخصي والعلاقات الشخصية عاملا رئيسا في حدوث التتمر الوظيفي ".
 فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.66 وإنحرافها المعياري 2.65 أي بمستوى اتجاه قوي جدا ودرجة

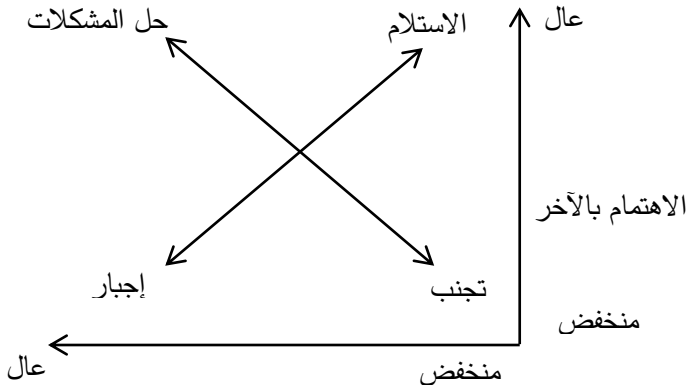
تشتت ضعف، وقد بلغت نسبة قبول العبارة 73.3%، في حين بلغت نسبة المحايدين 18.9%، أما نسبة الرفض فبلغت أو قدرت بـ 7.8%.

من خلال الشواهد الإمبريقية يتضح لنا من استجابات المبحوثين أن التنشئة الاجتماعية للأفراد تؤثر في علاقاتهم المهنية بعد الدخول إلى بيئة العمل، لأنهم ينقلون هذه العادات وطرق التفكير إلى

أماكن عملهم بسلبياتها وإيجابياتها. فمثلا الشخصية الأنانية الغير متعاونة والمتعالية يمكن أن تكون طرف في الصراعات العلائقية في مكان العمل.

وقد كشفت دراسة لـ "ايكو" (Ayko, 2003) عادة ما يأتي العاملون من بيئات وخلفيات مختلفة وفق تجارب شخصية مختلفة تشكل شخصياتهم، فقد تكون هذه الاختلافات أحد أسباب حدوث صراع العلاقات الشخصية الذي يؤثر على

الأداء الفعال.



- مثال: شخصية مباشرة تقول كلما في ذهنه حتى عندما يكون التوقيت غير مناسب ويمكن لهذا العامل أن يقع في صراع مع زملاءه بسبب هذا الموقف.

- هذا النوع من الشخصية يمكن أن يسيء إلى الآخرين.

- البعد التوزيعي والتكاملي لاستراتيجيات إدارة الصراع (De dereu et al 2001: van de vlient).

وعليه يمكن القول أن طريقة حل وإدارة الصراع تلعب دور في التخفيف من حدة الصراع المنتج للتنمر الوظيفي بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

- بين لنا الجدول ان العبارة رقم (43) والتي مفادها أن: " أشعر أن تصاعد الصراعات في العلاقات يؤدي إلى انتشار التنمر داخل الفرق والأقسام ".

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.46% وانحرافها المعياري 0.74%، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت نسبة القبول للعبارة 57.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 30%، أما نسبة الرفض للعبارة بلغت 12.2%.

من خلال ما سبق يتضح أن وجود صراع العلاقات بين الفئات المهنية حول الموارد وصناعة القرار وهو ما يحدث بين الهيئة الطبية والهيئة الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية نظرا لوجود خطين من السلطة في المستشفيات يجعل من الصراع حتمي بينهم وهو ما يؤدي إلى تدني جودة الخدمات الصحية في المؤسسة.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (44) والتي مفادها: " أشعر أن العلاقات الشخصية تظهر حالات التمييز في تقييمات الأداء بين الزملاء ".

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.50% في حين بلغ انحرافها المعياري 0.71%، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، فقد بلغت نسبة القبول للعبارة 60%، أما نسبة المحايدین بلغت 30% في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 10%.

ومن خلال الجدول أعلاه رقم: 23 جاءت العبارة رقم 32 والتي تقر ب: "أشعر أن صراع العلاقات يؤدي إلى انعدام الثقة و التباعد بيني و بين زملائي". في المرتبة الأولى من خلال اجابات افراد العينة بمستوى اتجاه قوي وهو ما يوضح وبين وجود مؤشر من مؤشرات التتمتع الوظيفي وهو انعدام الثقة والتباعد نتيجة صراع العلاقات وهو ما يقلل من الروح المعنوية ويضعف روح الفريق الواحد .

- اما العبارة رقم 33 جاءت في المرتبة الثانية والتي مفادها : "يؤثر صراع العلاقات على صحة

الفرد من خلال زيادة التوتر و الاحباط". وجاءت بمستوى اتجاه قوي يوضح وجود صراع

العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية والذي يؤدي الى الاحباط وزيادة التوتر وهي اثار سلبية

على صحة الفرد وراحته في العمل .

ومن خلال هذه الشواهد الامبريقية والإحصائيات الجدولية يتضح أن صراع العلاقات الشخصية والتي في الغالب يغلب عليها الردود العاطفية تكون شرسة وخطيرة تبين انتشار سلوكيات سلبية، مثل التمييز بين الموظفين في بطاقات تقييم والتي يكون فيها التحالف والولاء والمحسوبية والتقرب إلى المسؤول مظاهر منتشرة داخل المؤسسة، فتغيب الشفافية والعدالة بين الموظفين فتصبح غير مبنية على المردود والكفاءة والمهارة والانضباط في العمل، مما يفتح المجال إلى زيادة حالات التتمتع الوظيفي بين العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة تم تطبيق استبيان الصراع الوظيفي والتتمتع على عينة الدراسة، وتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 26 وتم التوصل إلى النتائج التالية:

• الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وحدوث التتمتع الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. للتحقق من ذلك قام الباحث بجمع البيانات وتفرغها ومعالجتها إحصائيا فتحصل على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (24): يوضح العلاقة بين صراع الدور وحدوث التتمتع الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف العلاقة بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي
		33,3	30	لا توجد علاقة (10-16)
		10,0	9	علاقة متوسطة (17-23)
,691	24,55	56,7	51	علاقة قوية (24-30)
		100,0	90	المجموع

من خلال الجدول (24) تتضح لنا وجهة نظر عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية في وجود علاقة ارتباطية بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي حيث تتوزع الاستجابات كالتالي: إذ يرى 30 فردا من أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد علاقة بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي بنسبة 33.3% من العينة الإجمالية. بينما يرى 09 أفراد فقط انه توجد علاقة متوسطة القوة بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي بنسبة 10%. بينما يرى 51 فردا من عينة الدراسة وجود علاقة قوية بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي وذلك بنسبة 56.7%. وعليه يمكن القول انه توجد علاقة بين صراع الدور و حدوث التنمر الوظيفي، ومنه فقد تحققت الفرضية الأولى.

يُعتبر صراع السلطة والتنمر ظاهرتين مرتبطتين بشكل وثيق في بيئة العمل، حيث يمكن أن يكون صراع السلطة عاملاً مهماً في حدوث التنمر. يعكس صراع السلطة التنافس والصراع على النفوذ والتأثير في البيئة الوظيفية، ويمكن أن ينشأ من الاختلافات في المواقع الوظيفية، أو الثقافات المؤسسية، أو الأهداف الشخصية. وفي هذا السياق، يمكن أن يتحول الصراع بين العاملين إلى سلوكيات تنمرية تستهدف ضعفاء السلطة أو الذين يُعتبرون أقل تأثيراً.

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك عدة عوامل تزيد من احتمالية حدوث التنمر في حالة وجود صراع السلطة. فمن خلال دراسة نشرت في مجلة العمل والصحة في عام 2017، وُجد أن العمال الذين يُعانون من صراعات مستمرة حول السلطة يكونون أكثر عرضة للتنمر من قبل زملائهم (Smith & Johnson, 2017)، كما أظهرت دراسة أجريت في عام 2019 أن الفرق بين مستويات السلطة بين العاملين يمكن أن يكون عاملاً محفزاً للتنمر، حيث يقوم الأفراد ذوو المستويات العليا من السلطة بتوجيه التنمر نحو الأفراد ذوي المستويات المنخفضة من السلطة (Jones et al, 2019).

علاوة على ذلك، توضح الدراسات السابقة أن الاستجابة لصراع السلطة بطرق تنمرية يمكن أن تؤدي إلى دور رئيسي في تصاعد التنمر. ففي دراسة أجريت في عام 2015 وُجد أن العمال الذين يستخدمون السلوكيات التنمرية كاستجابة لصراع السلطة يكونون أكثر عرضة للتنمر على زملائهم بشكل متكرر (Brown & Williams, 2015).

وبالمثل، يمكن أن تزيد التوترات والصراعات المستمرة في العمل من احتمالية حدوث التنمر، حيث تزيد من التوترات والتوترات بين الزملاء وتخلق بيئة مليئة بالتوتر والضغط، مما يجعل التنمر أحد السبل المحتملة للتعامل مع هذه الصراعات.

وبناءً على هذه الأدلة، فإن فهم علاقة صراع السلطة وحوادث التنمر في بيئة العمل يتطلب دراسة متعمقة لفهم العوامل التي تؤدي إليه. تظهر الأدلة من الدراسات السابقة أن صراع السلطة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في حدوث التنمر، حيث يتم تسخير السلطة والتأثير في البيئة الوظيفية بطرق تنمرية. فمن خلال دراسات نشرت في السنوات الأخيرة، وُجد أن العمال الذين يواجهون صراعات مستمرة بشأن السلطة يكونون أكثر عرضة للتنمر من قبل زملائهم. كما يظهر البحث أيضاً أن الرد على صراعات السلطة بطرق تنمرية، مثل استخدام السلوكيات التنمرية كرد فعل، يمكن أن يؤدي إلى دور رئيسي في تصاعد التنمر في بيئة العمل.

علاوة على ذلك، فإن التوترات المستمرة في العمل والصراعات بين الزملاء يمكن أن تزيد من احتمالية حدوث التنمر، حيث تخلق بيئة مليئة بالتوتر والضغط، مما يجعل التنمر وسيلة محتملة للتعامل مع هذه الصراعات.

بناءً على هذه الأدلة، فإن فهم العلاقة بين صراع السلطة وحوادث التنمر يتطلب استكشافاً دقيقاً لكيفية تأثير صراعات السلطة وتفاعلاتها مع الديناميات في بيئة العمل. تشير هذه البحوث إلى أهمية اتخاذ إجراءات لتقليل صراعات السلطة وتوجيهها بشكل إيجابي، بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل الصحية والتعاونية، وذلك للحد من حدوث التنمر وتأثيراته الضارة على العمال والمؤسسات على حد سواء.

يمكن أن تقدم هذه الاستنتاجات إطاراً لوضع سياسات وإجراءات في مكان العمل تهدف إلى تعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون وحل الصراعات بشكل بناء، مما يساهم في تحسين صحة وسلامة العاملين وتعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

• الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. للتحقق من ذلك قام الباحث بجمع البيانات وتفرغها ومعالجتها إحصائياً فتحصل على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (25): يوضح العلاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف العلاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي
		2,2	2	لا توجد علاقة (15-24)
		25,6	23	علاقة متوسطة (25-35)
,678	37,47	72,2	65	علاقة قوية (36-45)
		100,0	90	المجموع

من خلال الجدول (25) تتضح لنا وجهة نظر عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية في وجود علاقة ارتباطية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي حيث تتوزع الاستجابات كالتالي: إذ يرى 02 فردان اثنان فقط من أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد علاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي بنسبة 2.2% من العينة الإجمالية. بينما يرى 23 فرداً أنه توجد علاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي بنسبة 25.6%. كما يرى 65 فرداً من عينة الدراسة وجود علاقة قوية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي وذلك بنسبة 72.2%. وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي، ومنه فقد تحققت الفرضية الثانية.

لصراع على السلطة والتمر في مكان العمل هما ظاهرتان تؤثران سلباً على البيئة العملية وصحة الفرد. يشير الصراع على السلطة إلى المنازعات والتنافس بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة للحصول على السيطرة أو التأثير. ويمكن أن ينشأ هذا الصراع نتيجة لتبادل المصالح أو الاختلافات في الأهداف أو القيم. من جانب آخر، يُعرف التمر في مكان العمل بأنه سلوك عدائي ومتكرر يستهدف الفرد بطرق متنوعة، مثل الانتقاص من قيمته أو عزله اجتماعياً، ويتسبب في إلحاق أذى بصحته النفسية والجسدية. تترتب على الصراع على السلطة والتمر في العمل عدة تأثيرات سلبية، بما في ذلك تدهور العلاقات بين الموظفين، وارتفاع مستويات التوتر والإجهاد، وتقليل الإنتاجية والأداء، وزيادة معدلات الغياب والاستقالة. كما أنهما يؤثران بشكل سلبي على سمعة المؤسسة ويخلقان بيئة عمل غير صحية وغير فعّالة.

توجد عدة أسباب لحدوث الصراع على السلطة والتنمر في مكان العمل، بما في ذلك عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، والفجوات في التواصل، وعدم التقدير والاحترام بين الزملاء والمرؤوسين، والثقافة التنظيمية التي تشجع على المنافسة السلبية والتعصب.

وفي دراسة تطبيقية للباحثين تناولت الصراع على السلطة بين الإدارة والأطباء في اتخاذ القرارات الخاصة بالمستشفى، تناولت الدراسة ست مستشفيات رئيسية تابعة لإدارة بغداد خمسة عمومية وأخرى خاصة، بالاعتماد على عينة عشوائية نصفها من الإداريين والنصف الآخر من الأطباء مجموعها 72 مفردة أظهرت نتائج الدراسة على وجود الصراع على السلطة في المستشفيات والتي أدت إلى نتائج سلبية منها: (1)

✧ ضعف أداء الإداريين والأطباء.

✧ إحباط وخيبة أمل في المسار المهني.

✧ عدم الرضا والاستياء من مناخ العمل.

✧ التوتر النفسي والإرهاق.

✧ تصاعد شدة الصراع المؤدي إلى ظهور السلوكيات السلبية.

كل هذا يؤدي إلى ضعف الخدمة الموجهة للمواطنين ويؤثر على سمعة المستشفى.

• الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع العلاقات والتنمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. للتحقق من ذلك قام الباحث بجمع البيانات وتفرغها ومعالجتها إحصائياً فتحصل على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

(1) سعد العنزي وإيمان العبسي، تأثير الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، 2007، ص 106.

الجدول (26): يوضح العلاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف العلاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي
		2,2	2	لا توجد علاقة (13-21)
		39,2	35	علاقة متوسطة (22-30)
,575	33,96	65.8	53	علاقة قوية (31-39)
		100	90	المجموع

من خلال الجدول (26) تتضح لنا وجهة نظر عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية في وجود علاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي حيث تتوزع الاستجابات كالتالي: إذ يرى 02 فردان اثنان فقط من أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد علاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي بنسبة 2.2% من العينة الإجمالية. بينما يرى 35 فردا انه توجد علاقة متوسطة القوة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي بنسبة 39.2%. بينما يرى 53 فردا من عينة الدراسة وجود علاقة قوية بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي وذلك بنسبة 58.6%. وعليه يمكن القول انه توجد علاقة بين صراع العلاقات والتتمر الوظيفي، ومنه فقد تحققت الفرضية الثالثة.

تعتبر النزاعات الشخصية أقرب مؤثر على التتمر في مكان العمل. يمكن تعريف النزاع الشخصي بأنه "عملية تبدأ عندما يدرك فرد أو مجموعة اختلافات ومتضادات بين نفسه وبين فرد آخر أو مجموعة بشأن المصالح والموارد أو الاعتقادات أو القيم أو الممارسات التي تهمهم" (دي درو وجيلفاند، 2008). وتُفصل هذه الفكرة العامة عادة إلى نوعين فرعيين، وهما النزاع الوظيفي والنزاع العلاقتي (جيهن، 1995). بينما يُمثل النزاع الوظيفي الخلافات حول المهام المحددة التي يجب تنفيذها (جيهن، 1995)، يُعكس النزاع العلاقتي الاختلافات الشخصية التي تؤدي إلى مستويات عالية من الإحباط والتوتر والعداء (دي درو وفان فيانين، 2001).

في تحليلهم الشامل، وجد هيرشكوفيس وزملاؤه (2007) أن النزاع الشخصي يتنبأ بالعدوان الشخصي ولكن ليس العدوان الموجّه إلى المؤسسة. وبموجب دراسة عرضية تمثلية تنظر إلى مجموعة واسعة من المحفزات المرتبطة بالعمل على التتمر، أظهر هاوغ وزملاؤه (2007) أن المشاركة في النزاعات الشخصية مع الزملاء والمشرفين المباشرين وأسلوب قيادة المشرف الفوري كانت أقوى التنبؤات بوقوع التتمر في مكان العمل. أظهرت دراسة عرضية أخيرة لبيلين وزملاؤه (2016) تأثيرًا مباشرًا للنزاع

الوظيفي على أن يكون الشخص هدفًا للتنمر في مكان العمل، فضلًا عن تأثير وسيط للنزاع العلاقتي في هذه العلاقة. وهذا يتماشى مع دراسة ليون بيريز وزملاؤه (2015) التي أظهرت أن النزاع العلاقتي يوسط الارتباط المباشر بين النزاع الوظيفي والتنمر في مكان العمل. يختتم بيلين وزملاؤه (2017) دراستهم القائمة على البيانات بتأكيد أن النزاع الشخصي والتنمر في مكان العمل مرتبطان تبنيًا على النواحي النظرية والتجريبية، لكنهما لا يزالان ظاهرتين وظواهر منفصلة.

تؤكد هذه النتائج على الدور الحاسم للنزاعات الشخصية، وبخاصة النزاعات العلاقتية، كمُسببات للتنمر في مكان العمل. وتشير إلى أن التنمر في مكان العمل غالبًا ما ينشأ من النزاعات غير المحلولة. وتُطابق نموذج المراحل الذي وضعه ليمان مع نظرية النزاع التي تقول إن التنمر ينتج عن نزاعات اجتماعية غير محلولة وصلت إلى مستوى عالٍ من التصاعد مع زيادة التفاوت في القوة (زايغ وجروس، 2001). إذا لم يتم حل النزاع بنجاح، فمن المحتمل أن يؤدي إلى سلوك سلبي وعدواني من جانب واحد أو أكثر، والذي بدوره قد يتصاعد إلى حالة من التنمر في مكان العمل (بايلين وآخرون، 2009). بعبارة أخرى، يمكن أن يتصاعد الجو الاجتماعي المشحون بالتوتر بسهولة إلى نزاع شخصي قاسٍ (فان دي فيليرت، 1984) حيث يُعتبر تدمير الخصم بشكل كامل هو الهدف النهائي (جلاسل، 1994)، كما نقله (زايغ وجروس، 2001). يخلق هذا العملية التصاعدية أرضية خصبة لأعمال التلاعب والانتقام والإقصاء والتدمير (فان دي فيليرت، 1984)، تتجلى في الأفعال السلبية المنظمة التي يتم الإبلاغ عنها بشكل نموذجي من قبل ضحايا التنمر في مكان العمل⁽¹⁾.

تظهر نتائج هذه الدراسة بوضوح أن وجود صراعات بين الزملاء في مكان العمل قد يوفر بيئة خصبة لتطور التنمر، لاسيما عندما يتبنى المرؤوسون أسلوب قيادي من نوع "ليزي فاير". لذا، ينبغي أن يكون منع وإدارة الصراعات الشخصية بشكل فعال مفيدًا في منع حالات التنمر المستقبلية. ومع ذلك، قد لا يكون من النموذجي أن تؤدي الصراعات الشخصية في حد ذاتها إلى حدوث التنمر في مكان العمل. كما يظهر التحليل الوسيط، فإن الارتباط بين صراع العلاقات بين الزملاء والتنمر كان موجودًا فقط بالنسبة لتلك الفروع التي أبلغت عن مشرفهم الفوري بأنهم يتبنون أسلوب قيادي "ليزي فاير". هذه النتيجة متماشية مع دراسة برودسكي (1976) التي أجرت دراسة مقابلات رائدة للعمال المضطهدين وجدت أن

⁽¹⁾ Baillien. E, Bollen. K, Euwema. M & De Witte. H. (2014). **Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 23 (4), 2014, pp511–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>.

التمتع لن يحدث إلا في المؤسسات التي تسمح بحدوث مثل هذا السلوك. لذا، ينبغي للمؤسسات أن تسعى باستمرار إلى خلق والحفاظ على مناخ وثقافة لا تتسامح مع القيادة بأسيف وتجنبي. ولتحقيق هذا، يجب توعية القادة بدورهم الحيوي كموجهين نشطين ومستجيبين لاحتياجات المرؤوسين، وخاصة عندما يتصاعد الصراع الشخصي إلى تفاعلات مدمرة. وبناء على ذلك، ينبغي على المؤسسات تشجيع، أو حتى جعلها إلزامية، للقادة ذوي المسؤوليات الشخصية على المشاركة في دورات إدارة الصراعات. كما ينبغي على المؤسسات أن تجعله جزءاً من سياستها مكافأة تلك القادة الذين يتعاملون بنجاح ويحلون الصراعات الشخصية. وبناءً على ذلك، ومن أجل الحد من وإزالة التمتع في مكان العمل، قد تكون برامج تطوير الإدارة بشكل عام- التي تركز تقليدياً على تطوير وتحسين أشكال القيادة البناءة- أكثر فائدة بتعليم القادة كيفية تقليل وإزالة أشكال القيادة غير الفعالة وحتى المدمرة، مثل القيادة "ليزي فاير" كما يبدو في هذا السياق.

• الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. للتحقق من ذلك قام الباحث بجمع البيانات وتفرغها ومعالجتها إحصائياً فتحصل على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (27): يوضع العلاقة بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف العلاقة بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي
		3,3	3	علاقة ضعيفة (38-63)
		32,3	29	علاقة متوسطة (64-89)
1,695	94,00	64,4	58	علاقة قوية (90-114)
		100,0	90	المجموع

من خلال الجدول (27) نتضح لنا وجهة نظر عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية في وجود علاقة ارتباطية بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي حيث تتوزع الاستجابات كالتالي: إذ يرى 03 أفراد فقط من أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي بنسبة 3.3 من العينة الإجمالية. بينما يرى 29 فرداً أنه توجد علاقة متوسطة القوة بين الصراع الإداري وبروز التمتع الوظيفي بنسبة 32.3%. بينما يرى 58 فرداً من عينة الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع

الإداري وبروز التتمر الوظيفي وذلك بنسبة 64.4%. وعليه يمكن القول انه توجد علاقة بين الصراع الإداري وبروز التتمر الوظيفي، ومنه فقد تحققت الفرضية العامة.

لقد بينت الدراسات وان كانت قليلة في مجال دراسة الصراع الإداري والتتمر الوظيفي جنباً إلى جنب كما أشرنا سابقاً، مما جعل الدراسات في هذا المجال ذات قيمة علمية كبيرة، ومن بين أهم هذه الدراسات التي أوضحت الارتباط والعلاقة بين أحداث الصراع المدمر كأسباب لحدوث سلوكيات التتمر الوظيفي داخل العمل (ايوكو فيكتور كالان، 2003) حيث توضح هذه الدراسة أن التتمر المرتبط بالنزاع والصراع الإداري نتيجة لمستويات عالية من الصراع وان هناك نوعان من أحداث الصراع الإداري في المنظمات وهما: تضارب المهام والأدوار، الصراع على السلطة وصراع العلاقات.

فالنسبة لصراع العلاقات أو الصراع العاطفي مرتبط بالخلافات بسبب المستويات العالية من الإحباط والصدمات الشخصية "روس" (1989) فهذه الإشكالات المدمرة تحد من تماسك المجموعة وكفاءتها على النقيض من ذلك فإن تعارض المهام هو الوعي بوجود خلافات حول المهام الفعلية التي يتم تنفيذها في المجموعة (Jehan, 1997) حيث تؤثر صراع العلاقات وتعارض المهام على نتائج المجموعة على سبيل المثال: يجادل (Deusthch, 1969) أن صراع العلاقات يقلل من مستويات التفاهم المتبادل وحسن النية إلى الحد الذي يتأثر فيه إكمال مهام المجموعة فيصبح أعضاء المجموعة عصبيين، مما يؤدي إلى ردود فعل عكسية وسلبية مما يفسح المجال إلى بروز سلوكيات التتمر الوظيفي لأن مستوى الصراع وصل إلى نقطة اللاعودة...

والجدير بالذكر أن تعارض المهام إذا كان في مراحله الأولى يمكن أن يكون ايجابياً ومحفزاً لأنه يسمح للأعضاء بتبادل الأسئلة وتحدي الأفكار مما يعزز التفكير الإيجابي (Amasou, 1994)، وبالتالي يمكن القول أن شدة وحدة الصراع تلعب دوراً في اتجاه الصراع نحو الإبداع أو نحو الانحراف إلى سلوكيات سلبية لأن بداية الصراع تكون قصيرة وغير متصاعدة إذا أحسن إدارته قبل الوصول إلى مرحلة الصراع المدمر الذي يولد سلوكيات التتمر الوظيفي. لذلك شدد "توماس" (1992) على البحث في إستراتيجيات القضاء على الصراع قبل حدوثه أو في مراحله الأولى. وقد أوضح (Jehan, 1995) أن الصراعات ذات المدة الطويلة والشديدة ستؤدي إلى التتمر، لأن هذه الصراعات تحدث العديد من الاستجابات العاطفية والتي من المتوقع أن تحفز السلوكيات العكسية صراع المهام، صراع العلاقات، مدة وحدة الصراع إلى حدوث التتمر في مكان العمل وهو ما يلحق الضرر بالفرد والمنظمة معاً.

كما أن الصراع الإداري بين الأشخاص والمجموعات يؤدي إلى تفاقم أحداث العدوان والمشاعر العاطفية المرتبطة به والتي تشير إلى سلوكيات تؤدي نتائج عكسية في مكان العمل، وعليه من الضروري وجود قيادة فاعلة تعمل على إدارة الصراع وحله من أجل تحسين فعالية أداء الأفراد وتحسين العلاقات المهنية (De dreu van de viler, 1999).

ومنه نفهم أن الكثير من الدراسات الأجنبية أوضحت أن أحداث الصراع المرتبطة بتعارض المهام وصراع العلاقات وحدة ومدة الصراع مرتبطة بشكل ايجابي بردود الفعل العاطفية لسلوكيات التمر (Ayoko Callan, 2015).

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

- تفسير لنتائج الفرضية الجزئية الأولى: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وحدوث التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ".

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن 51 فردا من أفراد العينة يرون انه توجد علاقة قوية بين صراع الدور وحدوث التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 56.7%، وهي الأكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وعليه فإن النتائج تشير إلى انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وحدوث التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. إذن فقد تم التحقق من صحة الفرضية.

يرجع تفسير هذه الفرضية إلى العديد من العوامل منها النفسية والأخرى اجتماعية والتي تتفاعل مع بعضها البعض في بيئة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث يمكن أن يؤدي صراع الدور إلى إحساس العاملين بالتوتر وعدم الرضا في العمل، كما يمكن أن يتنافس الأفراد على العديد من الموارد المحدودة منها الوقت والمكان، وهذا التنافس قد يؤدي إلى زيادة التنافس وتعقيد العلاقات بين الزملاء، مما يفتح الباب أمام التمر الوظيفي كوسيلة وأداة لتفريغ الضغوط والتوترات، كما قد يؤدي أيضا صراع الدور إلى توتر العلاقات بين الزملاء وبالتالي يمكن أن يزداد ويتطور التوتر إلى سلوكيات سلبية مثل التمر والتحرش والتشويه، والأفراد الذين لا يشعرون بأهمية دورهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية قد يلجئون إلى التمر كوسيلة للتعويض عن شعورهم بالقيمة الاجتماعية أو لتحقيق السيطرة على الآخرين.

وأخيرا يمكن القول أن صراع الدور في بيئة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث التمر الوظيفي، حيث يعتبر هذا الأخير سلوكا سلبيا يمكنه التطور نتيجة للصراعات والتوترات الناتجة عن المنافسة وقلة التواصل وعدم الرضا في بيئة العمل.

- تفسير لنتائج الفرضية الجزئية الثانية: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ".
 من خلال الجدول (25) نلاحظ أن 65 فردا من أفراد العينة يرون انه توجد علاقة قوية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 72.2%، وهي الأكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وعليه فإن النتائج تشير إلى انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع السلطة وزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. إذن فقد تم التحقق من صحة الفرضية.

لتفسير هذه الفرضية يتعين علينا التركيز على فهم العلاقات الاجتماعية والديناميات السلطوية داخل بيئة العمل، حيث يتميز صراع السلطة بالتنافس على السيطرة والتأثير داخل بيئة العمل ويتضمن المنافسة على الموارد والترقيات واتخاذ القرارات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى صراعات وتوترات داخل المؤسسات، ويظهر غالبا كمنافسة بين القوى المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، وعندما يتصاعد صراع السلطة دون إدارة فعالة قد يؤدي إلى زيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية، ويتمثل التمر الوظيفي في استخدام سلطة الفرد للتأثير سلبا على زملائه في العمل، وذلك عبر التهديدات أو التجاهل أو الإساءة المتعمدة، كما قد يكون التمر الوظيفي استجابة غير صحية للضغوط والتوترات الناجمة عن صراع السلطة، حيث يعتبر الأفراد الذين يمارسون التمر وسيلة للحفاظ على سيطرتهم وتفوقهم في البيئة العملية، وبالتالي يمكن القول بأن صراع السلطة يعتبر عامل محفز لزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية، حيث يعكس التمر رد فعل سلبي لتلك الديناميات السلطوية غير المتوازنة.

- تفسير لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع العلاقات والتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ".
 من خلال الجدول (26) نلاحظ أن 53 فردا من أفراد العينة يرون انه توجد علاقة قوية بين صراع العلاقات والتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 58.6%، وهي الأكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وعليه فإن النتائج تشير إلى انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع العلاقات والتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. إذن فقد تم التحقق من صحة الفرضية.

تفسير هذه الفرضية يستند إلى فهم التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الموجودة داخل بيئة العمل، حيث يمكن تعريف صراع العلاقات ببساطة على أنه التنافس الذي يحدث بين الأفراد في سياق العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل بيئة العمل، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع نتيجة لاختلاف الشخصيات والأساليب الشخصية، ويزداد التوتر في العلاقات بسبب الانتقادات المتبادلة أو السلوكيات غير اللائقة، وتفاقم صراع العلاقات يتحول إلى زيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية، وبالتالي تتعمق العلاقة بين صراع العلاقات وزيادة حالات التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية، حيث يعمل صراع العلاقات على تحفيز سلوكيات التمر، حيث يشعر الأفراد الذين يتورطون في صراع العلاقات بالتوتر، وقد يلجئون إلى التمر كوسيلة للتعبير عن عدم رضاهم والتحكم في الوضع.

وفي الأخير يمكن القول أن التمر يؤثر بشكل سلبي على الأجواء العامة والعلاقات الشخصية وأيضاً على الأداء الوظيفي، مما يعزز من زيادة الصراع والتوتر داخل المؤسسة

- **تفسير لنتائج الفرضية العامة:** " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع الإداري و بروز التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ."

من خلال الجدول (27) نلاحظ أن 58 فرداً من أفراد العينة يرون أنه توجد علاقة قوية بين الصراع الإداري و بروز التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بنسبة 64.4%، وهي الأكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وعليه فإن النتائج تشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع الإداري و بروز التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. **إن فقد تم التحقق من صحة الفرضية.**

يعكس تفسير هذه الفرضية العلاقة بين الصراع الإداري و بروز التمر الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية، حيث يمكن تعريف الصراع الإداري على أنه التنافس القائم بين الجهات الإدارية داخل المؤسسة، وذلك من أجل التحكم واتخاذ القرارات، حيث يمكن أن يولد هذا الصراع نتيجة للعديد من العوامل من بينها التنافس على الموارد والسلطة والتأثير على مسارات العمل وتطوير المؤسسة، فعندما يتزايد الصراع الإداري يصبح غير مدار بشكل صحيح، مما يؤدي هذا إلى بروز حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويعتبر التمر الوظيفي استخدام السلطة والنفوذ في العمل من أجل التأثير سلباً على زملاء العمل، حيث يمكن أن يظهر ذلك عبر التهديدات والتجاهل والإساءة المتعمدة، ويمكن أن يكون التمر الوظيفي رد فعل غير صحي على التوترات والصراعات الإدارية.

وأخيرا يمكن القول أن الصراع الإداري له دور في بروز حالات التمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

خلاصة الفصل:

تعد مرحلة تحليل وعرض البيانات من الخطوات الأخيرة للدراسة حيث تسمح لنا هذه الخطوة باستخلاص النتائج البحثية ومناقشتها مناقشة علمية قائمة على التحليل السوسيولوجي، بالاعتماد على ما جاء في التراث النظري من معارف ودراسات سابقة ونظريات، وإسقاطها على الواقع ومقارنتها مع نتائج البحث، بهدف مناقشة النتائج في ضوء كل من الدراسات السابقة، المقاربة النظرية، واختبار الفرضيات، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية التي تقدم لنا استجابات مفردات الدراسة مع الموضوع المدروس، لهذا حاولنا في هذا الفصل تطبيق ودمج نوعية من المناهج كمية وكيفية معا.

خاتمة

تعتبر المؤسسة الاستشفائية نسقا من الأنساق الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة لها أهمية بالغة، وهذا يعود الى طبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها، كما يمكن قياس مدى تقدم وازدهار المجتمعات بمستوى التقدم في المنظومة الصحية والتي تعد المؤسسات الاستشفائية محركها الأساسي على اعتبار ان الصحة قطاع مهم لأنها ترتبط بحياة البشر، لذا كانت ولا تزال المؤسسة الاستشفائية حقلًا لملاحظة الكثير من الباحثين السوسيولوجيين، من خلال الكثير من النظريات والمقاربات السوسيولوجية خاصة في العقود الأخيرة من اجل فهم سلوك العاملين والحد من انتشار المشكلات الادارية والتنظيمية التي تعيق فعالية المؤسسات وأداء الفاعلين فيها، كما أن المؤسسات الاستشفائية لا يرتبط تفوقها بالإمكانيات المادية والهيكلية فقط ، فقد أثبتت التجارب والشواهد الامبريقية الراهنة أن تحقيق اهداف المؤسسة يرتبط بالأساس بالعنصر البشري فهو القلب النابض وحجر الزاوية والمحرك الاساس في اي تنظيم مهما كان نوعه.

وعليه يمكن القول ان انتشار ظواهر مثل الصراع الاداري في المؤسسة دون وجود استراتيجيات لإدارته والحيلولة دون وصوله الى مرحلة اللاعودة عندها لا يمكن التحكم فيه والتنبؤ بنتائجه، حيث يصبح خطر وخلل تنظيمي داخل المؤسسة يؤدي الى بروز وتوليد ظواهر اكثر فتكا منها التمر الوظيفي الذي يغزو بيئة العمل وهو في تزايد مخيف .

وفي خضم هذه المحاولة البحثية التي جالها فيها عدة صعاب أبرزها أن الموضوع معقد وشائك تتداخل فيها أكثر من اختصاص ويعتبر موضوع حساس يعاني من صمت تنظيمي عن قصد أو عن غير قصد جعل من الصعب الخوض فيه، غير أننا تجاوزنا هذه الصعاب بالأسس المنهجية والهيكل النظرية في علم الاجتماع وجعلناها موجهة لمسار البحث.

وعليه فإن دراستنا كشفت عن وجود علاقة بين أشكال الصراع الاداري " صراع الدور - صراع السلطة - صراع العلاقات" وحدوث التمر الوظيفي، وذلك انطلاقا من المعطيات والشواهد الكمية المتوصل إليها في الدراسة الميدانية ونأمل ان تكون هذه الدراسة قد حققت جزءا مما توخينا الوصول إليه منذ البداية، وهو ما يجعل منها دراسة مشجعة لانطلاق بحوث مستقبلية اخرى في مجال تخصصنا.

- ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها خرجنا بحملة من **التوصيات** التي نوردها فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بموضوع الصراع الإداري من خلال تبني إستراتيجيات فاعلة لإدارته لمنع تصاعده وحدوث التنمر الوظيفي.
 - التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف كي لا تتداخل مسؤوليات موظف مع موظف آخر، مما يقلل من ظهور شكل من أشكال الصراع الإداري بين الموظفين.
 - العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية حول مفهوم الصراع الإداري وأنماطه وأسبابه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة عن هذه الظاهرة نظرا لأهميتها ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية وصحيحة.
 - العمل على توفير بيئات عمل مناسبة خالية من الصراعات والخلافات التي تحدث فيما بين الأفراد العاملين عن طريق برامج التوعية وورش العمل والحوار والتواصل.
 - أما على مستوى المؤسسات اقتراح تنصيب أخصائيين في هذا المجال لمتابعة الحالات الموجودة وتوفير الرعاية النفسية والصحية.
 - إنشاء مركز وطني لمكافحة التنمر بأشكاله وفي جميع المستويات حتى يفتح آفاق البحث العلمي في هذا الموضوع مع الاستفادة من أفكار كل الشركاء والفاعلين في هذا المجال.
 - القيام بحملات تحسيسية وتوعوية حول ظاهرة التنمر الوظيفي لزيادة الوعي المجتمعي بخطرها وآثارها.
 - إجراء دراسات مستقبلية عن الصراع الإداري داخل مؤسسات أخرى لفهم كيف يؤثر الصراع الإداري على بروز التنمر الوظيفي في المؤسسات الصحية.
 - عدم تشجيع طريقة الإدارة الاستبدادية من أجل تشجيع المشاركة بين العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
 - العمل على تنظيم ورشات عمل من قبل المؤسسة لتتویر موظفيها حول كيفية إدارة الصراعات الإدارية وآليات حلها.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أبو الديار مسعد، سيكولوجية التنمر بين النظرية والعلاج، ط2، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012.
2. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
3. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمة الأعمال، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2000.
4. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
6. أحمد عياد، مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
7. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
8. أسامة محمد والشريف عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1992.
10. بوب ماتيوز، ليز روس، الدليل العملي مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2016.
11. ثمار لامي، قاموس ريدرز (مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
12. جواد شوقي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان، 2000.
13. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2019.
14. حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي - عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003.
15. حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2020.

16. حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004
17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر، 2010.
18. الخطيب أحمد وعادل سالم معايفة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
19. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها لصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، 2008.
20. راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق للنشر، عمان، 2003.
21. رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هومة، الجزائر، 2008.
23. رفاعي محمد رفاعي، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، ط4، القاهرة، 1980.
24. زهية دباب، الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
25. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
27. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
28. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006.
29. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.

30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
31. طلعت إبراهيم، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية الاجتماعية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
32. طه عبد العظيم حسن، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
34. عبد الرحمان ابن خلدون، تاريخ ابن خلدون: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، تحقيق سهيل زكار، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2001.
35. عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
36. عبد الرحمان القري، أحمد خليلي، أثر التنظيمات غير الرسمية عي عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، 2010.
37. عبد العزيز محمد ملائكة، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوايح للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
38. عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1972.
39. عبد الله اللحج، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
40. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012.
41. عبد الله محمد عبد الرحمان، معوقات البناء التنظيمي للمستشفى: دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
42. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعرفة، القاهرة، 1985.
43. عز الدين خالد، السلوك العدواني عند الطفل، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010.

44. علي غربي وآخرون، الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1996.
45. علي غربي، أبجديات المنهجية في الرسائل الجامعية، copy Citra، قسنطينة، الجزائر، 2006.
46. علي موسى الصبحيين ومحمد فرحان القضاة، سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه - أسبابه - علاجه)، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
47. عمار حمداش، تقنيات البحث السوسيولوجي، ط1، دفاثر طالب علم الاجتماع، القنيطرة، المغرب، 2006.
48. فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
49. فضيل دليو، قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
50. فوزي حسين، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 1999.
51. ماني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
52. مجدي محمد الدسوقي، مقياس التعامل مع السلوك التنمري، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
53. مجدي محمد الدسوقي، مقياس السلوك التنمري للأطفال والمراهقين، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
54. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2002.
55. محمد المدهون، الصراع التنظيمي وعلاقته بالدفاعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.
56. محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، تلمسان، الجزائر، 2018.
57. محمد حسن إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
58. محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
59. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

60. محمد سيد ازوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
61. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997.
62. محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
63. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
64. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
65. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للطباعة، الأردن، 2000.
66. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
67. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
68. محمود عبد الفضل، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982.
69. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
70. مدحت محمد الديب، جوانب الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة العدد 03، عمان، 1967.
71. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2014.
72. منى الصرايرة، ونايفة قطامي، الطفل المتمرد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
73. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
74. موفق الحمداني وعدنان الجادري القنديلجي، مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي، ط2، مؤسسة الوراق. عمان، 2006.
75. مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007.

76. ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
77. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
78. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
79. ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
80. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
81. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
82. ياسر خضر البياتي، النظرية الاجتماعية: جذورها التاريخية وروادها، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006.
83. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، د.ت.

2- الأطروحات:

84. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
85. اسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
86. إلياس بومعراف، دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2020.
87. أنور مقراني، موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2002.

88. بوبكر عائشة، العالقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العامة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2007.
89. حامد علي أبو عوجة، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
90. دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة ، دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
91. عبد الله أحمد الزهراني، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1999.
92. عصام عليوي صاحب العبيدي، تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل: دراسة تحليلية في عينة من مستشفيات محافظة بابل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2015.
93. علي شريف يوسف، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة بشركة "لافارج" بحمام الضلعة- المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعلم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
94. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص. جامعة سطيف، 2018.
95. فاطمة عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منتسبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2009.
96. فريدة ايقارب، أثر صراع الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا. جامعة الجزائر، 2008-2009.
97. محمد العيد مطمر، الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوازي بومدين أنموذجا)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005.

98. محمد فراس شاهر العويدي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
 99. مروان عيسى وشاحي، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
 100. مؤمن خاف عبد الواحد، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة - فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
 101. ميلود بن عيدة، سلطة اتخاذ القرار في تسيير الهيآت الصحية العمومية، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج في إدارة أعمال التنظيمات الصحية، المدرسة الوطنية لصحة العمومية، جامعة الجزائر، 2000/2001.
 102. هاني ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة دكتوراه، السعودية، 2008.
- 3- المجلات:**
103. آدم قبي، رؤية نظرية حول العنف السياسي في الجزائر، مجلة الباحث، العدد1، جامعة ورقلة، 2002.
 104. أمل محمود علي العبيدي، نقلا عن: أفاضل رحيم، إستراتيجية إدارة الصراع قفي المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، العدد10، 1986.
 105. الحاج عرابة، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، مجلة الباحث، المجلد07، العدد07، جامعة ورقلة، 2009.
 106. حمدي أحمد عمر علي ووفاء محمد علي، التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي- دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد10، العدد01، 2021.
 107. دلال محمد الزغبى، سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبة بها- دراسة حالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية الإمارات العربية، العدد35، 2014.

108. ربيعة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
109. رمضان أحمد عيد، إدارة الصراع وإحداث التغير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة فيصل، العدد 249، 1997.
110. سالم المفرجي، عبد الله الشهري، الصلابة النفسية والأمن النفسي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، العدد 19، المنيا، جامعة المنيا، 2008.
111. سعد العنزي وإيمان العبسي، تأثير الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، 2007.
112. سمير أحمد العسكر، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، 1991.
113. سوزان المهدي وآخرون، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 24، الجزء 4، 2000.
114. صلاح عبد القادر النعيمي وشعيب أحمد عزيز، تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 111، المجلد 73، 2018.
115. عادل السيد الجندي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، الجزء 2، 1998.
116. عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، 1995.
117. عباس مهدي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، الأردن، 2005.
118. عبد الرفيق برزوق، إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة، مجلة إضافات الاقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 05، العدد 02، 2021.

119. عبد الكريم جرادات، الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية: انتشاره والعوامل المرتبطة به، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 04، العدد 02، 2008.
120. عبد الوهاب مغار، التنمر الوظيفي - مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 43، 2015.
121. عدنان جلاب الجياشي، أثر التنمر الإلكتروني على العمل الإخباري في المؤسسات الإعلامية العراقية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 40، العدد 01، 2019.
122. غنية عبيد، ظاهرة التنمر في ضوء المقاربان النظرية المفسرة لها - قراءة تحليلية تكاملية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد 02، 2022.
123. محمد أحمد الحراحشة، نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2010.
124. محمد فالح الحنيطي، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية: العدد 01، الأردن، 1993.
125. معاوية أبو غزال، الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة والدعم الاجتماعي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 02، 2009.
126. نايف بن محمد الحربي، الاستقواء وعلاقته بتقدير الذات في ضوء النوع وعدد الأصدقاء لدى طالب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية العدد 42، 2013.
127. نجاة أحمد الزليطني، سيكولوجية العدوان والنظريات المفسرة له، المجلة الجامعة، العدد 16، المجلد 04، 2014.

4- الملتقيات:

128. صلاح محمود ذياب، درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، أيام 27-28 و 29 سبتمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2023.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

1- الكتب:

129. Blust, K.E, **Middle School Teachers' Perceptions of Bullying and Their Practices in Reporting Bullying Incidents**, Doctoral Dissertation, in Education, Walden University, 2016.
130. Camodeca. M, Goossens. F.A, Terwogt. M.M. & Schuengel. C, **Bullying And Victimize/Action Among Scholl-Age children**, Stabilité And Links To Proactive And RéactiveAgression. Social Development, 11, 2002.
131. Carol Halley, **Leaders who Bully: An Adlerian Perspective on the Purpose and Impact of Bullying in Organizations and What Executives Can Do to Eliminate It "**, A Research Paper Presented to The Faculty of the Adler Graduate School, 2013.
132. Castronovo Marie. A, Amy Pullizzi&Shakira Evans, **Nurse Bullying: A Review And A Proposed Solution**. Nur's Outlook. 6 4, 2016.
133. Christi Monk, **Defining and addressing Workplace Bullying – in search of a clearer definition - a mixed Delphi study**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Leadership Studies, University of Phoenix, 2014.
134. Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter, & Cooper, Cary L, **The concept of bullying at work Bullying and emotional abuse in the workplace: International**, 2003.
135. Farrell. A, **Predicting physical, verbal, social, racial, and sexual bullying with individual and environmental factors from an evolutionary ecological framework**, thesis in social science, Jawaharlal Nehru Technological University, 2014.
136. GLASL. F, **The process of conflict escalation and roles of third parties**, in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) Conflict management and industrial relations, The Hague: Kluwerr Nijhoff Publishing, 1982.
137. Guillory, L. A, **An exploratory study of students and teachers attitudes toward three types of bullying: Physical, verbal and social exclusion**. Doctoral Dissertation, in of Philosophy, University of Kentucky, 2013.
138. Karen Cook, Eric Rice, **Social Exchange Theory**, Department of Sociology, Stanford University, Stanford, California 94305 Handbook of Social Psychology, edited by John Delamater. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003.
139. Keashly. L, Minkowitz. H, Nowell, B.L, **Conflict, Conflict Resolution and Workplace Bullying**, In S, Einarsen, H, Hoel, D, Zapf, & C, Cooper (Eds), Bullying and harassment in the workplace developments in theory, Research and Practice, 2020.
140. Magee Christopher, Ross Gordon, Laura Robinson, Samantha Reis, Peter Caputi& Lindsay Oades, **Distinct workplace bullying experiences and sleep quality: A person-centred approach**. Personality and Individual Difference, 2015.
141. Mustapha Boutefinouchet, **Introduction à la sociologie: Les fondements**, O.P.U, Alger, 2004.

142. Myrtle Beach, South Carolina, A Literature Review of Workplace Bullying: A Serious Organizational Problem, 2013.
143. O'Shea. J, **Abuse, Domestic Violence**, Workplace and School Bullying, Cork University Press, 2011.
144. Rahim, M. Afzalur, **Managing conflict in organizations**, 3rd ed, library of congress catalog, 2001.
145. Rivers, I. & Duncan, N, Bullying: Experiences and discourses of sexuality and gender, Routledge, 2013.
146. Sandvik, Pamela Lutgen, Sypher, B.D, **Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections**, 2009.
147. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, PhD and Cary Cooper, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2003.
148. Stephen Robins, **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice-Hall, Inc, New York, 2001
149. Teresa. A, & Daniel, J.D, **Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals**, Society for Human Resource Management Alexandria, VA-USA, 2009.

2- المجالات:

150. Adrian Loerbroks, Matthias Weigl, Jian Li, Jürgen Glaser, Christiane Degen & Peter Angerer, **Workplace bullying and depressive symptoms: A prospective study among junior physicians in Germany**, Journal of Psychosomatic Research, N°78, 2015.
151. Ayok Hartel, **Workplace conflict bullying and counterproductive behaviors The International**, Journal of Organizational Analysis, Vol 11, N°4, 2003.
152. Ayoko, O. B. Callan, V. J. and Härtel, C. E. J, **Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors**, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11 No. 4, 2003.
153. Chirila Teodora, Constantin Ticu, **Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: A literature review**, Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, N°84, 2013.
154. Craig Anderson. A, Bushman, Brad. J, **Human aggression**, Annu. Rev. Psychol. 53: 27-51, 2002.
155. David Scott Yeager, Carlton Fong, Lee HaeYeon and Espelage, Dorothy, **Declines in efficacy of anti-bullying programs among older adolescents: Theory and a three-level metanalysis**, Journal of Applied Developmental Psychology, 2015.
156. De Dreu, C. K. W. and Van Vianen, A. E. M, **Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22 No. 3, 2001.

157. Denise Salin, **The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors**, science Direct, Scand. J. Mgmt. 24, 2008.
158. Einarsen, S, Hoel, H, & Notelaers, G, **Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity**, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire Revised. Work & stress, 23, 2009.
159. Fitzgerald. L F, & Shullman. S.L, **Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s**. Journal of Vocational Behavior, 42 (1), 1993.
160. Gary Namie, **Workplace bullying: Escalated incivility**, Ivey Business Journal Online, IVEY Management services, 2003.
161. Helge Hoel, Stale Einarsen, **Violence at work in hotels, catering and tourism**, Working Paper, International Labour Office Geneva, Sectoral activities programme, WP. 211, 2003.
162. Jehn, K. A. et al, **Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups**. Administrative Science Quarterly, 44, 1999.
163. Larochette, A.C, Murphy, A.N. & Craig, W.M, **Racial bullying and victimization in Canadian school-aged children: Individual and school level effects**, School Psychology International, 31 (4), 2010.
164. Laschinger Heather K. Spence, Carol A. Wong & Ashley L. Grau, **The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study**. International Journal of Nursing Studies. 49, 2012.
165. Lewis, D. & Gunn, R. O. D, **Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension**. Public administration, 85 (3), 2007.
166. Litwiller, B. J & Brausch, A.M, **Cyber bullying and physical bullying in adolescent suicide: the role of violent behavior and substance use**. Journal of youth and adolescence, 42 (5), 2013.
167. Løkke Vie Tina, Lars Glasø & Ståle Einarsen, **Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying**. Journal of Psychosomatic Research. 70, 2011.
168. Mats Glambek, Morten Birkeland Nielsen, Johannes Gjerstad & Ståle Einarsen, **Gender differences in the relationship between workplace bullying and subjective back and neck pain: A two-wave study in a Norwegian probability sample**, Journal of Psychosomatic Research, N°106, 2018.
169. Moira Jenkins, Helen Winefield and Aspa Sarris, **Consequences of being accused of workplace bullying: an exploratory study**, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 4, Iss 1, 2011.
170. Namie. G, **The Challenge of Workplace Bullying**, Employment Relations Today, 34 (2), 2007.
171. Namie. G, **Workplace bullying: Escalated incivility**, Ivey Business Journal, 68 (2), 2003.

172. Obeidat Rana. F, Qan'irYousef&Turaani Hassan, **The relationship between perceived competence and perceived workplace bullying among registered nurses: A cross sectional survey. International. Journal of Nursing Studies.** 88, 2018.
173. Ojeda, M, Del Rey, R. & Hunter, S. C, **Longitudinal relationships between sexting and involvement in both bullying and cyberbullying.** Journal of adolescence, 77, 2019.
174. Oluremi. b. Ayoko. victorj. Callan, **Workplace conflict. Bullying. and Counter productive behaviors** The international journal of organizational Analysice. volume11.Issue4, 2003.
175. Ortega, R, Elipe, P, Mora-Merchán, J. A, Calmaestra, J, & Vega, E, **The emotional impact on victims of traditional bullying and cyberbullying: A study of Spanish adolescents. Zeitschriftfür Psychologie,** Journal of Psychology, 217 (4), 2009.
176. Pinar Duru, Mine Esin Ocaktan, Umit Celen and Ozlem Orsal, **The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms: A Structural Equation Approach,** Science Direct, journal homepage, Safety and Health at Work 1- 6, 2017.
177. Russell Cropanzano, Marie Mitchell. S, **Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review,** Journal of Management, Vol. 31 No. 6, 874-900, 2005.
178. Ruth McKay, Jae Fratzl, **A Cause of Failure in Addressing Workplace Bullying: Trauma and the Employee,** International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 7, Special Issue, 2011.
179. Santhosh K ST Samanthar, Zoharah Omar, Khairuddin Idris, & Aminah Ahmad, **Prevalence and Role Stressors as Antecedents to Workplace Bullying in Multinational Corporations Human Resource Shared Service Centers in Malaysia.** International Journal of Human Resource Studies, 12 (3), 2022, 50-83.doi: 10.5296/ijhrs.v12i3.20187.
180. Tinuke, M. Fapohunda, **Managing workplace bullying,** Journal of Human Resource Management; 1 (3), 2013
181. Tinuke. M, Faphunda. **Managing workplace bullying.** journal of human resource Management, 2013.
182. Zapf, D. and Gross, C, **Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension,** European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 10 No. 4, 2001.

ثالثاً: المراجع الالكترونية:

183. Baillien. E, Bollen. K, Euwema. M & De Witte. H. (2014). **Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave**

- longitudinal study.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 23 (4), 2014. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>.
184. Havaei Farinaz, Oscar Lorenzo Olvera Astivia & Maura Mac Phee, **The impact of workplace violence on medical-surgical nurses' health outcome: A moderated mediation model of work environment conditions and burnout using secondary data.** International Journal of Nursing Studies. 109: 103666, 2020, (doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103666>).
185. Jose M. Leon-Perez, Francisco J. Medina, Alicia Arenas, Lourdes Munduate, **The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying,** Journal of Managerial Psychology, Vol. 30. Issue: 3, 2015, <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013>.
186. Shi Lei, Guoqiang Li, JiatongHao, Weidong Wang, Wei Chen, Shihui Liu, Zhixin Yu, Yu Shi, Yuanshuo Ma , Lihua Fan , Leijing Zhang & Xuanye Han f. **Psychological depletion in physicians and nurses exposed to workplace violence: A cross-sectional study using propensity score analysis.** International Journal of Nursing Studies. 103, 1034932020, (doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103493>).
187. Van den Brande, W. Baillien, E. Vander Elst, T. De Witte, H. Van den Broeck, A. & Godderis. L, **Exposure to Workplace Bullying: The Role of Coping Strategies in Dealing with Work Stressors.** Published online 2017 Nov 15.p1-12.Doi: 10.1155/2017/1019529.PMID: 29270424.PMCID: PMC5705867.

ملاحق

الملحق (01):

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرتبة المهنية	جامعة الانتماء
01	اسمهان بلوم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01
02	سعيد فكرون	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
03	تالي جمال	أستاذ محاضر - ب	جامعة المسيلة
04	سامية عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
05	محمد الصالح	أستاذ مشارك	جامعة الزنتان - ليبيا -
06	حسين واري	أستاذ مساعد - ب	جامعة البليدة 02

الملحق (02):

استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

شعبة علم الاجتماع

**الصراع الإداري ودوره في بروز التنمر الوظيفي
(دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية- بن سرور- ولاية المسيلة)**

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ عصمان بوبكر

إعداد الطالب:

- بوعشرين عيسى

ملاحظة:

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نوجه إلى سيادتكم هذا الاستبيان لإفادتنا بأرائكم، وخبرتكم حول الموضوع، الذي لن يتم دون تعاونكم، لذا نأمل منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة وذلك بوضع علامة (X).
ونحيطكم علما أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024/2023

أولاً: بيانات أولية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب

☐ متزوج

☐ أرمل

☐ مطلق

مدة العمل داخل المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات فأكثر ☐

المؤهل العلمي:

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

الفئة المهنية: السلك الطبي ☐ شبه الطبي ☐ الإداريين ☐ العمل المهنيين ☐

ثانياً: عبارات تقيس دور صراع الدور في بروز التنمر الوظيفي:

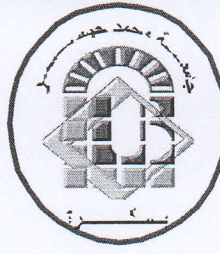
الرقم	العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
7	أقوم بمهام تتداخل مع مهام موظفين آخرين في المؤسسة			
8	أشعر بالتجاهل المتعمد في الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرار في مؤسستي			
9	أشعر باستبعاد في المشاركة الجماعية والفعالة في المهام والمشاريع في مؤسستي			
10	أشعر بعدم المعاملة غير العادلة مقارنة مع زملائي في العمل			
11	أعرض للتجاهل عند تقديم اقتراحاتي في مكان العمل			
12	هناك غموض في دوري الذي عليا تنفيذه في المؤسسة			
13	أشعر بالتهميش والإقصاء لي ولبعض الزملاء في عملنا في المؤسسة			
14	التوترات الناتجة عن الصراع في الأدوار قد تتسبب في تصاعد حالات التنمر بين الأفراد			
15	عدم قدرة الإدارة على تحقيق توازن في توزيع الأدوار وتقديم التوجيه اللازم قد يؤدي إلى خلق بيئة غير مستقرة وتسهم في حدوث التنمر الوظيفي			
16	أعرض للتهديد في مسيرتي المهنية داخل المؤسسة			

ثالثا: عبارات تقيس دور صراع السلطة في حدوث التنمر الوظيفي:

الرقم	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
17	أشعر أن الصراع على السلطة يؤدي إلى الطاقات والمهارات القيادية في مؤسستك			
18	يعيق الصراع على السلطة عملية اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة			
19	تشير حالات الإكراه في العمل إلى وجود صراعات في اتخاذ القرارات والسيطرة			
20	هناك أساليب غير أخلاقية تمارس للحصول على السلطة في المؤسسة			
21	الصراع على السلطة يؤدي إلى نقشي العدائية والتوتر في المؤسسة			
22	أشعر أن الصراع على السلطة يؤثر على اتخاذ القرار في العمل			
23	أشعر أن الصراع على السلطة يظهر بالإكراه في العمل داخل مؤسستي			
24	أشعر أن فرص الترقية مرتبطة بالنفوذ الذي يمتلكه الموظف ويؤثر على المعاملة غير العادلة			
25	المنصب الوظيفي الأعلى يمنح صاحبه مزيدا من القوة والتأثير في المؤسسة وهو ما يحدث التسلط الوظيفي داخل المؤسسة			
26	أشعر أن صراع السلطة يتسبب في الإكراه لتحقيق الأهداف الخاصة			
27	الصراع على السلطة يسبب الإهانات والتهكم بشكل مباشر أو غير مباشر داخل المؤسسة			
28	الصراع على السلطة يساهم في حدوث التنمر الوظيفي في المؤسسة			
29	الصراع على السلطة يؤدي إلى ممارسة التنمر الوظيفي للتفوق أو لتحسين وضعهم الوظيفي على حساب الآخرين			
30	يؤدي صراع السلطة إلى توجيه الإكراه نحو الموظفين للتأثير على سلوكهم أو أدائهم			
31	يساهم الصراع على السلطة في انتشار الشائعات الكيدية في المؤسسة			

رابعاً: عبارات تقيس صراع العلاقات والتنمر الوظيفي:

الرقم	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
32	أشعر أن صراع العلاقات يؤدي إلى انعدام الثقة والتباعد بيني وبين زملائي			
33	يؤثر صراع العلاقات على صحة الفرد من خلال زيادة التوتر والإجهاد			
34	يؤدي صراع العلاقات الرسمية وغير الرسمية إلى نتائج تمييز وظيفي بين الموظفين			
35	أشعر أن هناك تمييز بيني وبين زملائي الذين يظهرون ولاء وتفضيلاً لمجموعات معينة			
36	أشعر أن صراع التحالفات يؤدي إلى التمييز بين الموظفين			
37	أشعر أن التقييمات الوظيفية تتأثر بصراع التحالفات			
38	أشعر أن صراع العلاقات الشخصية مصدراً للتمييز في الفرص المهنية			
39	أشعر أن صراع العلاقات يؤثر على الاتصال بيني وبين زملائي داخل المؤسسة			
40	أشعر أن الصراع في العلاقات يؤثر في بروز التمييز بين الموظفين في التدريب والتطوير			
41	توجد صراعات في العلاقات داخل فريق العمل وهو ما يزيد من احتمالية حدوث حالات التنمر الوظيفي في بيئة العمل			
42	يعتبر المزاج الشخصي والعلاقات الشخصية عاملاً رئيسياً في تحديد التمييز الوظيفي			
43	أشعر أن تصاعد الصراعات في العلاقات يؤدي إلى انتشار التنمر داخل الفرق والأقسام			
44	أشعر أن العلاقات الشخصية تظهر حالات التمييز في تقييمات الأداء بين الزملاء			



الى السيد المحترم : المؤسسة الاستشفائية العمومية - بن سرور - المسيلة

ولاية المسيلة

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية الوطنية, فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة , خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة):

اللقب بوعشرين

الإسم : عيسى

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم , قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه ل.م.د في :

قسم العلوم الاجتماعية الشعبة : علم الاجتماع التخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

الموسومة ب : الصراع الإداري ودوره في بروز التنمر الوظيفي

الموسومة ب :

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في : 2024/01/29

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



نائب عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
د/ مسعود كربوع