

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الصراعات العمالية والأداء بالمؤسسة الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية غرداية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

عبد القادر عكوشي

زهرة عمير

الموسم الجامعي: 1439/1440هـ - 2018/2019م

الإهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة مُتقددة تنير ظلمة حياتي،

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها،

إلى من عرفت معها معنى الحياة

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني،

إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي،

وحنانها بلسم جراحي، أُمي الغالية.

إلى من أُحبه في الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمره أبي العزيز

إلى روح جدتي الطاهرة إلى كل اخوتي وأخواتي وأفراد عائلتي من قريب وبعيد

إلى كل صديقاتي

وإلى كل دفعة علم الاجتماع تنظيم وعمل

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

زهرة

شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه،

ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل التواضع.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: عكوشي عبد القادر

على إشرافه وتبعه لإنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدما لي كل النصائح

والتوجيهات اللازمة.

كما أتقدم بالشكر لكل من شجعني على مواصلة هذا المشوار الدراسي ولكل من ساعدني ومد

لي يد العون من قريب أو بعيد.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على: ما تأثير الصراعات العمالية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية؟ وقد تمت معالجة هذه الإشكالية من خلال فرضية عامة "الصراعات العمالية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية" وتقسيمها إلى فرضيتين وهما:

- صراع الأدوار له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية.
- يؤثر صراع القيم الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية.

وقد أجريت هذه الدراسة بمديرية التجارة لولاية غرداية، وتم اتباع منهج المسح الاجتماعي بطريقة المسح الشامل، حيث أخذ بعين الاعتبار جميع العاملين في المديرية وقد بلغ عددهم 90 عاملا، وتم جمع البيانات بتوزيع الاستمارة عليهم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تحقق الفرضية العامة بدرجة مقبولة نسبيا نتيجة تحقق الفرضيات الفرعية، وذلك من خلال النتائج الاحصائية لمختلف متغيرات الدراسة أي:

- الصراعات العمالية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية.
- نوع أسلوب التسيير المتبع وعدم توافق الوظائف المسندة للعمال مع مهاراتهم تسبب صراعات عمالية تؤثر على الأداء.
- استغلال النفوذ والسلطة والقيام بالمهام غير الرسمية، وإثارة المتاعب في العمل تسبب عدم الارتياح والتفكير في تغيير العمل.
- عدم وضوح نظام الترقية وعدم توزيعها بشكل عادل يخلق منافسة غير نزيهة بين العمال تؤدي إلى نشوب صراعات عمالية لها تأثير سلبي على فعالية الأداء.
- الاختلافات في القيم الاجتماعية والثقافية لها دور كبير في خلق الصراعات العمالية وبالتالي تؤثر في مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الصراعات العمالية، الأداء بالمؤسسة الإدارية.

Summary of the Study:

Fragrance and performance in the administrative institution Field study by the Directorate of commerce in the Ghardaia State. the study aims to identify the impact of labor conflicts on the functionality of the staff management in the administrative institution? This problem has been processed through the general hypothesis "The conflicts of the functionality of the staff manager" Their division of two investigative staff "and divide them into two hypotheses:

1- the roles of the roles of functions of the staff manager. The two-way and social counter-conflict affect the functionality of the staff. The social survey of the trade union in the manager of the Directorate. The number of employees in the Directorate has been followed by the number of 90 factors. The study has come to the following:

The general hypothesis is expected to be relatively acceptable due to sub-purpose investigation through the statistical results of various variables of a study Means that:

- Employment conflicts affect the functionality of the administrative institutions. The type of processing followers and the consensus of employment functions with their skills caused women's conflicts affect performance.
- Exploitation of influence, power and informal functions, and the rapid trouble in the work causes not to satisfy and think of change the work.
- The clarity of the system of upgrade and its distribution in a fairly creates a fair competition between workers leading to the conflict of labor conflicts with a negative impact on the effectiveness of performance.
- Differences in social and cultural values have a great role to create labor conflicts and thus affect the performance of employees.

فهرس المحتويات

شكر.

الإهداء.

الملخص.

فهرس الموضوعات

01.....	مقدمة.
02.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
03.....	تمهيد
03.....	I-أسباب اختيار الموضوع وأهميته.
04.....	II-الاشكالية.
05.....	III-الفرضيات.
.....	IV-تحديد المفاهيم.
06	
07.....	V-المقاربة النظرية.
09.....	VI-منهج الدراسة ومجالاتها.
11.....	VII-الدراسات السابقة.
15.....	خلاصة.
16.....	الفصل الثاني: الاطار النظري (الصراعات العمالية والأداء الوظيفي).
17.....	تمهيد
17.....	I-ماهية الصراعات العمالية.
20.....	II-مستويات وأسباب الصراعات العمالية.
30.....	III-أنواع وآثار الصراعات العمالية
35.....	IV-النظريات المفسرة للصراع.
40.....	V-ماهية الأداء الوظيفي.
42.....	VI-تقييم الأداء الوظيفي.
48.....	VII-نظريات الأداء الوظيفي.
51.....	خلاصة.

52.....	الفصل الثالث: (الجانب الميداني للدراسة)
53.....	تمهيد
53.....	I- عرض وتحليل توزيع المبحوثين وفقا للبيانات الشخصية
58.....	II- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
64.....	III- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
66.....	IV- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
71.....	V- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
74.....	VI- الاستنتاج العام
77.....	خاتمة
79.....	قائمة المصادر والمراجع
86.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم	عنوان
53	01	توزيع المبحوثين حسب الجنس.
53	02	توزيع المبحوثين حسب السن.
55	03	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.
55	04	توزيع المبحوثين حسب الخبرة.
56	05	توزيع المبحوثين حسب المؤهل.
57	06	توزيع المبحوثين حسب المنصب.
58	07	العلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في العمل على توافق الوظائف المسندة مع المهارات والقدرات.
59	08	العلاقة بين استغلال الأشخاص لنفوذهم بغية عرقلة العمل و إنجاز العمال لمهام ليست من مهامهم الرسمية.
60	09	العلاقة بين الحاجة لتغيير العمل على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل.
62	10	العلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل آخر وتأثر مستوى الأداء بسبب الصراعات العمالية.
63	11	العلاقة بين حدوث صراع بين العمال بسبب الترقبات وأثر ذلك على حدوث صراعات عمالية.
64	12	العلاقة بين وجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة على إنجاز العمال لمهام ليست من مهامهم الرسمية.
66	13	تأثير الراحة في العمل على توافق المهام المسندة مع المهارات والقدرات.
67	14	العلاقة بين نوع الاختلافات بين العمال وأثره على قيام بعض العمال بإثارة المتاعب في العمل.
68	15	تأثير تلقي المساعدة على قيام بعض العمال بإثارة المتاعب في العمل.
69	16	علاقة إخفاء المعلومة واحتكارها بما يضر الزملاء على تأثر أداء العاملين بسبب الصراعات العمالية.
70	17	علاقة تغيب وتأخر العاملين عن العمل على التزام العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة.
71	18	علاقة انضباط الجميع في أداء العمل على مستوى أداء الزملاء.

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	مراحل الصراع عند بوندي (Pondy).	20
02	مراحل تقييم أداء العاملين.	48

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة البحث	86
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	94

مقدمة:

تعاني الكثير من المؤسسات تردي في مستوى أداء ومخرجات عملها، وهذا لأسباب عدة، والصراعات العمالية من بين تلك الأسباب فهي ظاهرة سلوكية تنظيمية يتوجب تسييرها وإدارتها وتطويرها لصالح المؤسسة، من خلال توجيهها بطرائق وأساليب علمية رشيدة ورصينة لتحويل نتائجها إلى مزايا تسهم في تحسين أداء المؤسسة، وإذكاء روح المنافسة المشروعة والبناءة بين عمالها. يعتبر الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها تماما وهو ما يفرض علينا التعايش معها، ومن غير الممكن أن ندعي خلو أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها من هذه الصراعات العمالية، وليس ممكنا أيضا خلق بيئة عمل مستقرة تماما ومتناغمة تماما أو متكاملة تماما لا يشوبها أي مظاهر للصراعات العمالية، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين جانبا من أبعاد هذه الظاهرة وهذا من أجل دراسة تأثير الصراع في أداء العمال، وتشخيص أهم مسبباتها ومكانتها للسيطرة على مستوى أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. وتم بناء هذه الدراسة على هذا الأساس بتقسيمها إلى مجموعة عناصر تفيد في اختيار موضوع الدراسة والوصول إلى نتائج مناسبة، وذلك كما يلي:

الفصل الأول تم عرض إشكالية وفرضيات الدراسة، ومفاهيمها والمقاربة النظرية، مع تبيان المنهج المتبع والتقنيات، والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتضمن المداخل النظرية للصراع والأداء مع عرض لماهية كليهما، أما الفصل الثالث تناولنا خلاله الجانب الميداني للدراسة ويحتوي عرض للبيانات وتحليلها وإبراز النتائج العامة للدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي يتفرع بدوره إلى فصلين: الفصل الرابع حول الإجراءات المنهجية ويشمل التعريف بالمنهج والعينة والأدوات المستخدمة، ويحتوي الفصل الخامس والأخير على عرض النتائج ومناقشة الفرضيات، واختتمنا هذه الدراسة باستنتاج عام أعقبه جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

2- الاشكالية

3- الفرضيات

4- تحديد المفاهيم

5- المقاربة النظرية

6- منهج الدراسة ومجالاتها

7- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة من حيث تبيان أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد إشكاليته، وفرضياته، وصولاً إلى تحديد أهم مفاهيمه، ووضع المقاربة النظرية للموضوع، كما تم الحديث في هذا الفصل عن منهج الدراسة الميدانية والذي تضمن حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، ومنهج الدراسة وتقنياته، وفي آخر الفصل استعرضنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وإبراز أوجه الاختلاف وأوجه الإتفاق بينها وبين موضوع الدراسة.

I. أسباب اختيار الموضوع وأهميته

1. أسباب ذاتية: هناك عدة مبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- ملاحظتنا لكثير من مؤشرات الصراعات العمالية وتداعياتها في مجال العمل، كالمناوشات الكلامية، ونقص التعاون، كثرة الغيابات والتأخرات، وإثارة المتاعب... الخ.
- رغبتنا في فهم ظاهرة الصراع التي تسود المؤسسات.
- الرغبة في إثراء الموضوع من جوانب مختلفة ومحاولة التعرف على الواقع العملي لهذه الظاهرة من خلال الدراسة الميدانية.

2. أسباب موضوعية:

- إن موضوع الصراعات العمالية يمس أهم شريحة وهي المورد البشري (العامل) الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية داخل أي مؤسسة.
- الانتشار الكبير لهذه الظاهرة "الصراعات العمالية" لهذا السبب ارتأينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة.
- التعرف على الصراع العمالي وأهميته ودوره في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الوصول إليها.
- إغفال المؤسسات للمشاكل ذات الطبيعة السلوكية ومن بينها الصراعات العمالية التي تؤثر على الأفراد والجماعات.
- إبراز العلاقة بين الصراعات العمالية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- تسمح هذه الدراسة بتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بالرجوع إلى النتائج والاقتراحات حول الموضوع.

- إن تركيز المؤسسة على دراسة الجوانب السلوكية يمكنها من التحكم في إدارة الصراع باستبعاد سلبياته والاستفادة من آثاره الإيجابية لتحسين أداء العاملين.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

II. الإشكالية

تعد ظاهرة الصراع داخل المؤسسة من أهم معوقات العمل فيها، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلبا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم عن مسار تحقيق الأهداف، فالمؤسسة تكون بصفة عامة من مجموعة من الأقسام والمصالح، وتبنى من مجموعة من الوظائف المرتبطة فيما بينها والتي تمثل التنظيم الرسمي، حيث يؤثر هذا التنظيم على سلوكيات العمال لما يحتويه من سلطة للضبط والإشراف والمتابعة. ويعتبر الصراع ظاهرة خطيرة تعبر عن سلوكيات سيئة تهدد المؤسسات وتتوجب تجنبها، وذلك لنتائجها السيئة على العمل ولآثارها المباشرة على أداء العاملين داخل المؤسسة، فالصراع أمر حتمي لا مفر منه، فهو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الأفراد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين، ولذلك لا بد على الإدارة مواجهته بسبل قادرة على تكييفه لصالح المؤسسة بغية تحقيق الأداء الفعال، ومن أجل السيطرة على الصراع واحتوائه كان لزاما إتباع استراتيجيات وأساليب لإدارته، وهي تختلف من حيث الوسائل والإجراءات المتبعة، لذلك لا بد من معرفة أسباب تلك الصراعات والعوامل المؤثرة فيها. وقد اهتم بموضوع الصراعات العمالية العديد من العلماء والباحثين في مجالات أكاديمية مختلفة منها: علم الاجتماع، علم النفس، الاقتصاد... الخ ويتوجه اهتمام دراستنا هذه إلى البحث عن أسباب الصراعات العمالية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الإدارية من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

ما تأثير الصراعات العمالية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير صراع الأدوار على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية ؟
- هل يؤثر صراع القيم الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية؟

III. الفرضيات

تمثل الفرضية احتمالا وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث، وبالتالي يمكن دراسة هذه المشكلة عن طريق وضع فرض معين أو عدة فروض، باعتبارها حلولا محتملة أو متوقعة للمشكلة قيد الدراسة، وانطلاقا من إشكالية البحث وضعنا الفرضية العامة التالية كأساس لبداية اختبار موضوع بحث وجمع المعطيات العلمية المتعلقة به:

* تؤثر الصراعات العمالية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية.

❖ الفرضيات الفرعية :

- صراع الأدوار له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية.
- يؤثر صراع القيم الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة بولاية غرداية.

IV. تحديد المفاهيم :

إن المفهوم هو أساس لغة التعامل الإنساني، يكتسي أهمية قصوى في البحث الاجتماعي، فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها، وقد اعتمدت دراستنا على مفاهيم أساسية تستجيب لمعطيات دراستنا وهي كما يلي:

1. مفهوم الصراعات العمالية : ينظر "ليكرث Lickert " للصراع على أنه: " نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة التي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة ، مما يؤدي إلى ظهور العداء"¹ ، بينما يرى "مارش وسيمون" أنه يمكن تعريف الصراع بأنه عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم"².

في هذين التعريفين تأكيد على وجود أطراف للصراع مع وجود صورة غير عادية لعرقلة النشاط عن طريق آليات ما، وفي إشارته لعمليات خلق النظام يرى Henris Mendras "هنري مندراس" أن: "الصراع عملية لاتخاذ القرار وخلق النظام، بحيث أن النظام الاجتماعي في حد ذاته مؤسسا على الصراعات "³. أما جلال عبد الوهاب فيرى أن: "الصراع عملية اجتماعية أين يسعى

¹ بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 47.

² بوفلحة غياث، نفس المرجع ، ص 47.

³ Henris Mendras , Elements de sociologie , armond colin , paris , 1978 , p 216.

الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم"¹. وما يلاحظ على التعريفات الواردة أنها تحاول التأكيد على عمومية الصراع دون تحديد تواجده في بيئة معينة مما يعطي انطباع على أن الصراع جزء من عملية تفاعلية تخص الأفراد والجماعات .

2. مفهوم الأداء : كلمة أداء بشكل عام هي عملية تنفيذ أمر بشكل ناجح باستخدام معرفة معينة ويكون الأداء عاليا عند تحقيق مهمة ما بشكل رائع ومميز عما يؤديه المنافسون، وبالتالي فإن مفهوم الأداء يتعلق دائما بالنتائج والإنتاجية.² ووضح Philip Bromiley "فيليب بروملي" و Kent D Miller "كونت ميلر" أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

3. مفهوم صراع الدور: يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناء على مكوناته وسماته شخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين.⁴ ويعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تحدد بموجبها أداءات من يشغلونهم وسلوكاتهم. وينتج صراع الدور بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته أي الطريقة الفعلية لأداء العمل وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه. ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد، إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاق تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن تكون له الأولوية.⁵

¹ جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص148.

² محمود عواد، الإدارة بالأرقام، مطابع الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت، 2008، ص85.

³ وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

⁴ القذافي محمد رمضان، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص246.

⁵ اليازجين حليلة عبد الفتاح شهاب، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003، ص20.

4. مفهوم صراع القيم الاجتماعية والثقافية: عرف ويلر weller صراع القيم بأنه: "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعية وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية".¹

أما أحمد وعبد المعطي عرفا صراع القيم بأنه "عدم وجود اتساق وانسجام داخل نسق القيم ينتج عن تباينها وتناقضها، ويقصد بتباين القيم تباين واختلاف وظيفتها كل منهما وتعارضه مع وظائف وغايات القيم الأخرى، ويرتبط هذا التباين في جوهره بالجماعات والطبقات والنظم الاجتماعية".²

V. المقاربة النظرية

ارتأينا لهذه الدراسة مقاربتين نظريتين نرى أنهما تناولتا موضوع بحثنا وهما مقارنة كل من رالف دهرندروف، ودافيد لوكود وهما كما يلي:

1. نظرية رالف دهرندروف **Ralf dahrandorf (1929)**: يسلم دهرندروف بوجود صراع أدوار ويعزوه إلى النظام والسلطة وليس إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج كما يذهب ماركس، ينطلق دهرندروف في نظريته للمجتمع من نقده للبنائية الوظيفية والنظرية الماركسية معا إذ يعتبر الوظيفية عند بارسونز عاجزة عن تشخيص المجتمع ويتعارض تحليله للمجتمع تعارضا أساسيا مع الوظيفية لكونها تقلل من أهمية الصراع، ويتفق مع ماركس في القول بوجود الصراع في المجتمع الرأسمالي ولكنه يختلف معه في مصدر هذا الصراع. يرى أن كل مجتمع يغير من قيمه ونظمه باستمرار وقد يكون هذا التغيير سريعا أو تدريجيا عنيقا أو منظما شاملا أو محدودا، ولكن لا يمكن أن يغيب عن الذهن أن الأفراد يخلقون تنظيمات ليعيشوا في إطارها سويا متعاونين، وهي حالة التوازن والنظام.³

يركز دهرندروف على مصطلح "أشباه الجماعات" بدلا من "الطبقات"، ويرى بأن توجهات هذه الجماعات تحدد من خلال حيازة السلطة والاستبعاد منها، وبكلمة واحدة "حيثما وجدت السلطة فسوف يناضل الناس من أجلها".⁴

¹ أحمد غريب، وعبد المعطي عبد الباسط، مجتمع القرية، دراسات وبحوث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 62.

² أحمد غريب، وعبد المعطي عبد الباسط، نفس المرجع السابق، ص، 75.

³ عبد المجيد البصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 213.

⁴ أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، 2005، ص، 185.

إن النموذج الذي قدمه يجمع بين عناصر التوازن والاستقرار، وعناصر الصراع والتغير وبذلك نجده اهتم بالصراع الاجتماعي الذي أهمله أصحاب النظام، وقبل بالشكل العام كما تصوره ماركس، ولكنه في الوقت ذاته رفض مضمونه ليقدم مضمونا جديدا استبدل فيه الحتمية الاقتصادية بالحتمية السياسية. يعني النظام عنده روابط إلزامية متناسقة بين الأدوار بحيث توجد فروقات واضحة بينهما إذ تتضمن الأدوار الحاكمة والمحكومة وعلاقات القوة والسلطة.¹

المؤسسات والتنظيمات في نظر دهرندروف تتميز بأنها مترابطة منسقة حتميا تتميز بعلاقات القوة، والمنسقة من مجموعة الأدوار التي لها سلطة انتزاع الامتثال والتطابق عن الآخرين، ويرى أن أي وحدة اجتماعية يمكن اعتبارها من وجهة التنظيم الحتمي والإلزامي إذا وجد تنظيم للأدوار تظهر تفاضلات أو تمايزات في السلطة، ففي حين تعني القوة إكراه البعض من جانب البعض الآخر، فإن علاقات القوة في التنظيمات المتناسقة إلزاميا تميل إلى أن تصبح مشروعة، وبالتالي يمكن النظر إليها كعلاقات سلطة يكون الحق من خلالها معترفا به أو شرعيا تبرره المعايير للسيطرة على الآخرين. وعليه يرى دهرندروف أن النظام الاجتماعي يبقى ويحافظ عليه بالعمليات التي تصنع علاقات السلطة في مختلف التنظيمات القائمة في كل طبقات الأنظمة الاجتماعية، ولكن في ذات الوقت فإن القوة والسلطة هي الموارد النادرة التي تتنافس وتتقاتل عليها الجماعات الفرعية داخل الروابط والهيئات المنسقة حتميا.²

هذا الصراع في النهاية انعكاس للوضع الذي تحتله مجموعات الأدوار في التنظيمات بالنسبة للسلطة طالما أن المصالح الموضوعية المتأصلة في أي دور لها وظيفة مباشرة، وكذا إذا كان ذلك الدور يمتلك السلطة والقوة على سائر الأدوار في التنظيمات توجد الأدوار الحاكمة والأدوار المحكومة، فمجموعة الأدوار الحاكمة التي تمتلك السلطة لها مصلحة في الإبقاء على الوضع، بينما الأدوار المحكومة لها مصلحة في إعادة توزيع السلطة والقوة. وفي ظل ظروف معينة وخاصة يزداد إدراك هذه المصالح المتناقضة والنتيجة حدوث استقطاب في التنظيم إلى جماعتين متصارعتين كل منهما على وعي بمصالحها الموضوعية في نضال من اجل السلطة، وهذا الصراع يتضمن إعادة توزيع السلطة في التنظيم³ مما يجعل الصراع مصدر التغيير في المنظمات الاجتماعية، وفي المقابل تمثل إعادة توزيع

¹ أحمد زايد، نفس المرجع السابق، ص، 198.

² عدلي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص، 318.

³ عدلي أبو طاحون، نفس المرجع السابق، ص، 320.

السلطة تأسيس مجموعة جديدة من الأدوار الحاكمة والمحكومة تستقطب تحت ظروف معينة جماعتين تبدآن نضالاً جديداً من أجل السلطة، وهكذا يتم تصنيف وتنميط الواقع الاجتماعي من حيث هاته الدورة التي لا نهاية لها للصراع على السلطة داخل مختلف التنظيمات وباختلاف أشكالها ووظائفها.¹

2. نظرية دافيد لوكود David Lockwood : النسق والطبقة والصراع في المجتمع الحديث

تطرق لوكود في مقال شهير له بعنوان "بعض ملاحظات على نظرية النسق الاجتماعي" إلى نقد نظرية بارسونز الوظيفية حول النسق الاجتماعي في محاولة منه لتقديم رؤية جديدة في الصراع تطرح عدداً من المعايير النظامية، وتتمثل في عملية حرب الكل ضد الكل، والتي طرح فيها العديد من القضايا والمسلمات العامة ووظفها في تشكيل الإطار المرجعي للمجتمع الرأسمالي الحديث.²

قدم لوكود رؤية في الصراع متأثراً بأفكار ماركس عن المصالح المتصارعة حول توزيع الموارد الأساسية في المجتمع والتي تكمن في الملكية ووسائل الإنتاج، وحاول بدوره لوكود التأكيد على هذه الفكرة (المصالح المتصارعة) التي قد تنتج عناصر ومقومات الصراع وبصورة مستمرة، والتي تتمثل في عملية توزيع الموارد المادية، وخاصة وأن هذه العملية لا تحددها القواعد المعيارية كما أشار إليها بارسونز، وإنما ترتبط بعلاقات السوق والتنظيمات ومؤسسات الإنتاج وغير ذلك من العناصر التي تشكل الصراع بين الأفراد والجماعات والتنظيمات والمؤسسات. فالتنظيم الواقعي للإنتاج، والقوى والمصالح والجماعات المصاحبة له هي التي تولد الصراع، وتمثل هذه المصالح النظام الواقعي الذي يقابله النظام المعياري الذي يحوي النظام الواقعي، ويوجه السعي الدائم وراء المصالح فيه. كما حرص لوكود على إبراز فكرته حول المصالح المتصارعة المتولدة من الصراع عن الموارد النادرة باعتبارها مصدراً للصراع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.³

VI . منهج الدراسة ومجالاتها:

إن تحديد مجال الدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، وفي ما يلي نوضح حدود الدراسة:

¹ عدلي أبو طاحون، نفس المرجع السابق، ص، 320.

Lockwood.d,some remark on the social system,the British Journal of Sociology,7, 1956, www.google.com.²

³ عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ج2، الإسكندرية، 2005، ص87.

1. **حدود الدراسة المكانية:** وقع اختيارنا على مديرية التجارة لولاية غرداية، وتعتبر من ضمن المصالح الخارجية في وزارة التجارة والمسيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 09/11 المؤرخ في: 20/01/2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلحايتها وعملها، حيث ينص على تنظيم هذه المصالح في إدارات تقوم بتنفيذ سياسة الدولة بخصوص الرقابة على الأنشطة التجارية ومطابقة المنتوجات (السلع والخدمات) التي توضع رهن الاستهلاك بمتناول المستهلك.

تقع مديرية التجارة لولاية غرداية في مقر الولاية بحي ثنية المخزن، وتتضمن عددا من المكاتب في مقرها، وبعدها من العاملين فيها، ينتمون إلى السلكين التقني (أعوان الرقابة) والإداري (أعوان الإدارة). يعود إنشاء المديرية في موقعها الحالي إلى سنة 1992.

2. **حدود الدراسة الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2018/2019 وبالتحديد ابتداء من شهر مارس 2019 إلى غاية 15 ماي 2019.

3. **حدود الدراسة البشرية:**

3.1. **مجتمع الدراسة:** يقصد به المجتمع الكلي الذي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليه النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه جميع الأفراد العاملين داخل مديرية التجارة لولاية غرداية، وذلك باتباع منهج المسح الاجتماعي بطريقة المسح الشامل للعاملين الذين بلغ عددهم 90 عاملا حسب المعلومات المستقاة من قسم الموارد البشرية.

3.2. **بناء مجتمع الدراسة وخصائصه:** تضم مديرية التجارة لولاية غرداية 90 عاملا، ينقسمون إلى قسم تقني يقوم بمهام التفتيش والرقابة، وقسم إداري يقوم بالتعاملات والتسيير الإداري لمختلف المصالح، منهم أعوان قمع الغش، و أعوان الممارسات التجارية، غالبيتهم من ذوي الشهادات الجامعية.

4. **منهج الدراسة وتقنياتها:** يقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة من الميدان.¹ والمناهج تختلف في البحوث الاجتماعية باختلاف مشكلة البحث واختلاف أهدافها، وقصد تحليل ودراسة المشاكل التي طرحناها في موضوعنا "الصراعات العمالية والأداء"، ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب المسح

¹ عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، مكتبة نخضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982، ص 182.

الشامل الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، فأسلوب المسح الاجتماعي يعتبر من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداما في الدراسات الوصفية، فهو عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، دون الخوض في تأثير الماضي، كما أنها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثير على مجرياتها، ووصفها بدقة ويعبر عنها تعبيراً كميًا أو كيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها، وتحليلها وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها. وتعتمد البحوث والدراسات المسحية على أدوات مختلفة لجمع البيانات منها الملاحظة والمقابلة والاستمارة التي استخدمت ضمن هذا البحث حيث اعتمدنا على الملاحظة من خلال متابعة ما يحدث داخل المؤسسة عن قرب ومحاولة تقصي أهم المؤشرات الدالة على أسباب تلك الصراعات، واعتمدنا المقابلة بالتزامن مع الاستمارة لتوضيح ما استصعب فهمه ومحاولة الحصول على إجابات واضحة تخدم البحث، كما استعنا ببعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وأيضاً استخدمنا برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات إحصائياً.

تم إعداد الاستمارة بتقسيمها إلى أربعة محاور تتضمن مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تشمل كل البيانات والمعلومات اللازمة، وحسب موضوع دراستنا فإن محتوى أسئلة الاستمارة كانت 34 سؤالاً أعدناها على ضوء الفرضيات المقترحة، وزعت على المحاور الأربعة كما يلي:

- المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية بـ 6 أسئلة. - المحور الثاني: تضمن البيانات الخاصة بصراع الأدوار بـ 11 سؤال. - المحور الثالث: تضمن البيانات الخاصة بالقيم الاجتماعية والثقافية بـ 8 أسئلة. - المحور الرابع: تضمن بيانات الأداء الوظيفي بـ 9 أسئلة.

VII. الدراسات السابقة

1. دراسة أمينة قهوجي بإشراف د. صباح شنايت بعنوان "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة" حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014. وتقوم الدراسة على التساؤل التالي:

إلى أي مدى تحدث الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية وكيف تؤثر على سلوك وأداء العاملين فيه؟

1.1. فرضيات البحث:

- يعد عامل محدودية الموارد المادية أو المالية أو البشرية العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية.
- تتخذ غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية شكل التوقف المفاجئ عن العمل.
- يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية إلى إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع وأداء العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن المتغيرات التابعة (محاور الدراسة) باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

2.1. المنهج المتبع وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع البحث، وقد تم استخدام الاستمارة والإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كأدوات لجمع وتحليل البيانات.

وقد اختار الباحث جميع الأفراد العاملين داخل قسم السيارات الصناعية كمجتمع بحث وعددهم 2395 عاملاً.

اعتمد الباحث العينة العشوائية الطبقية في بحثه لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، والمتمثلة في 500 فرد موزعين على كل مديريات القسم.

3.1. نتائج الدراسة :

- هناك مجموعة من العوامل المتسببة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية منها أسباب تنظيمية وإدارية، أو اجتماعية وثقافية، أو سلوكية ونفسية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت.
- أن أكثر أنواع الصراع انتشاراً هو الذي يحدث بين الجماعات فيما بينها وذلك راجع إلى وجود علاقات متبادلة ومتابعة بين الجماعات، والتنافس على الأداء.

- غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية تتخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الإضراب).
 - أن المشرفين أو الرؤساء يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي، وهذا ينفي الفرضية الثالثة.
 - أن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين، وأن نتائج تقييم الأداء في قسم السيارات الصناعية أظهر مستوى مرتفع من الأداء.
 - هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنها غير دالة إحصائياً وذلك لوجود متغيرات عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه، وهذا ينفي الفرضية التي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع والأداء.
2. دراسة محمد سلامة بإشراف د. عبد الحميد برحومة بعنوان "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010/2011.
- تحاول هذه الدراسة معرفة علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال التساؤل التالي:

ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟
وللإجابة عليه انطلق من الفرضية الرئيسية التالية:
توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
1.2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على المستويات الثلاث: داخل الفرد، بين الأفراد، وبين المجموعات.
- يستخدم المسؤولون الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.
- يلتزم عمال المؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة.
- توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

2.2. المنهج المتبع وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها. كما اعتمد على أدوات الدراسة التالية: الملاحظة العلمية، المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية، والاستمارة. ومجتمع الدراسة هو جميع العمال الدائمون بالشركة العمومية الإفريقية للزجاج وعددهم 246 عاملا. استخدم الباحث العينة العشوائية من مجتمع البحث وتقدر بـ 89 فردا وتم توزيعها بين الوحدات والإدارة.

3.2. نتائج الدراسة:

- وجود الصراعات التنظيمية بدرجات متفاوتة داخل الفرد بدرجة عالية، بين الأفراد وبين المجموعات بدرجة متوسطة، وبالتالي توجد الصراعات التنظيمية على المستويات الثلاث، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
 - من خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج يستخدمون أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بدرجات متفاوتة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
 - تبين أن عمال الشركة ملتزمون بعناصر الأداء الوظيفي الخمس وبدرجات متفاوتة، بالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
 - تبين من النتائج وجود علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية، بالتالي أكدت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.
- من خلال اطلعنا على بعض الدراسات السابقة تبين لنا وجود أوجه اختلاف واتفاق بينها وبين دراستنا الحالية نذكرها فيما يلي:
- ### 3. أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعا لأهداف الباحثين.
- هناك تباين كبير في فرضيات الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

- استخدم الباحثون في الدراسات السابقة العينة بشكل مختلف كالعينة العشوائية، والعينة العشوائية الطبقية، بينما الدراسة الحالية استخدم فيها المسح الشامل.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث كانت البيئة التي طبقت فيها الدراسات السابقة صناعية (داخل المصنع)، بينما بيئة الدراسة الحالية هي مؤسسة إدارية.
4. أوجه الانفاق:

- تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث وجود الصراعات العمالية وتعدد أسبابها ومستوياتها.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة.
- تبين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية توافق في وجود علاقة تأثير بين مستوى الصراعات العمالية و الأداء الوظيفي.

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، الذي تضمن مجموعة من النقاط ذات الأهمية البالغة في البحث السوسولوجي، بحيث تكمن أهميتها في ضرورة ضبط المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها، كما تناولنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وإعطاء رؤية لمفاهيم يجري استخدامها في الدراسة نظريا وميدانيا، كما تم ذكر المقاربة النظرية التي وجدناها تتناسب مع الدراسة، وكذا منهج الدراسة ومجالاتها، وأيضا الدراسات المرتبطة بالموضوع.

الفصل الثاني: الصراعات العمالية والأداء الوظيفي.

تمهيد.

- 1- ماهية الصراعات العمالية
- 2- مستويات وأسباب الصراعات العمالية
- 3- أنواع وآثار الصراعات العمالية
- 4- نظريات الصراع
- 5- ماهية الأداء الوظيفي
- 6- تقييم الأداء الوظيفي
- 7- نظريات الأداء الوظيفي

خلاصة.

تمهيد

إن أي مؤسسة لا تستطيع أن تحقق كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزائها، هذا التفاعل من الممكن أن يؤدي الى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والاختلاف، فالأداء أهم ما ينصب عليه جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة بأي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، التي من المفترض أن تؤدي وظائفها المسندة إليها بكل فعالية، ولضمان الاستفادة القصوى من أداء الأفراد على إدارة المؤسسة معرفة الظواهر التنظيمية الداعمة والمعركة له، بغرض إتباع استراتيجيات وسياسات كفيلة بتشجيع الظواهر ذات التأثير الايجابي وتخفيف مفعول الجوانب ذات التأثير السلبي، ويعتبر الصراع العمالي أحد أهم الظواهر الواجب معرفتها وذلك للتعرف على علاقة مستوى الصراعات العمالية بالأداء الوظيفي من خلال علاقته بكل عناصر الأداء بهدف ضبط مؤشر الصراع عند المستوى الذي يضمن تحقيق أداء أفضل. وعليه لا بد من فهم الصراع الذي يحدث داخل المنظمات من خلال التطرق إلى ماهيته، خصائصه، مستوياته، مراحلها، أسبابه، أنواعه والآثار المترتبة على أداء العاملين، و أيضا التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي، وأهميته، محدداته، تقييم الأداء وأهدافه، وعناصره، إجراءات التقييم، ومبادئ ومعايير التقييم، ومراحلها.

I. ماهية الصراعات العمالية

المنظمة لا تظل في سكون دائم و توازن مستمر ، فهي و إن كانت تنظيما موجها نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه التغير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية تمارس تأثيرها عليه و تخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية يشهدها من خلال تحقيقه لأهدافه، فهي حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل منها و حتى يتم التعامل مع الصراع العمالي لا بد من الفهم و المعرفة بمفهوم الصراع العمالي وخصائصه و مستوياته ومرحله وأسبابه وآثاره الايجابية والسلبية.

1. تعريف الصراعات العمالية:

- لغة : الخصومة، والمنافسة، النزاع، والمشادة.
- اصطلاحاً : يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و التصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.¹

يعرفه "لويس كوزر" Lewis Cozer بأنه "كفاح حول القيم، والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم."² ومن خلال كوزر فإن الصراع العمالي هو تعارض القيم والاتجاهات، وكذلك صراع حول الموارد المحدودة، وإدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد إلى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه. وعرفه بولنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركزالذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر."³ ويعرفه ويليام هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع عمالي أطرافه ودوافعه ووسائله، ونتائجه على التنظيم، ويعني أيضا حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو بين جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية. وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير.⁴

2. خصائص الصراعات العمالية: من التعريفات السابقة يمكن القول أن هناك خصائص

أساسية للصراع العمالي وهي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص372.

² معن محمود عياصرة، مروان نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، الأردن، 2008، ص18.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص363.

⁴Williems(E) **Dictionnaire de sociologie**, adaptationfrancaisepar, Armand cuvillier, 2éme édition, librairie Marcel Rivere et Cie,Paris,1971,p,p2.63.

- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
 - أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
 - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
 - تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹
- 3. مراحل الصراع :** يمر الصراع بمراحل نذكرها كآآتي :

1.3. مرحلة الصراع الضمني : يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتتمل أن يتطور منه الصراع، و لكنه لم يحدث بعد، و إنما لا يزال مدفوناً. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين، و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل : الاعتماد المتبادل في العمل و سياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، و الاختلاف حول الأهداف، و صعوبات الاتصال، و القيم لأفراد التنظيم.²

2.3. مرحلة إدراك الصراع: يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع، و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ، حيث أن المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد و الجماعات، و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.

3.3. مرحلة الشعور بالصراع : في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً، و تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، و غالباً ما يصعب الفصل بينهما، و تتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

¹ العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة، السعودية، 2006، ص30.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص300.

4.3. مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجاهمة و العداوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة. حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.¹

الشكل رقم (1): مراحل الصراع عند بوندي (Pondy)²



II. مستويات وأسباب الصراعات العمالية

1. مستويات الصراعات العمالية: إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع العمالي فإننا أيضا نتكلم

عن أدوارهم و مكانتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون فيها، و أثناء العمل في

ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات والموضحة كآآتي :

1.1. الصراع على مستوى الفرد : يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و

يوضع أمام عدة خيارات، و يحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئئين لا

يرغب في أي منهما، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر

سلبية، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، و هذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات

الاتفاق على الأهداف.³

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص300.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص300.

³ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 286، 287.

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كآآتي :

- **تعارض الدور** : شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، و شعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و إحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل .
- **عدم إشباع الحاجات** : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، و عندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض و يصاب بالإحباط، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع و التعارض .
- **تعارض الأهداف** : تتعارض الأهداف مع بعضها البعض وتتسبب في نوعين من التعارض بينها: أهداف متعارضة ذات مزايا فقط، يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا. وأهداف متعارضة ذات عيوب فقط، يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، و أحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب ايجابية و جوانب سلبية .¹

2.1. **الصراع بين فرد وآخر**: نطاق هذا النوع لا يقتصر على فرد واحد، بل يشتمل على أطراف آخرين، و يترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات الظاهرة موضوع الصراع، يكمن السبب الأساسي لهذا النوع من الصراع في اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. ويمكن أن تتبلور هذه الاختلافات أو التباينات من خلال نوعين من العوامل هما: ***العوامل الوراثية**: وتمثل كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد منذ ولادته، وتشمل هذه السمات: الطول، الشكل، العينين، لون البشرة، وغيرها، التي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.

***العوامل المكتسبة**: وتمثل كافة العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والتكيف مع المجتمع وغيرها.²

¹ احمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص، 16، 17.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطبع والتوزيع، ط2، عمان، 2000، ص304.

3.1. **الصراع على مستوى الجماعة:** ويعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد، ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها، وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.¹

4.1. **الصراع على مستوى الجماعات:** تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل المنظمة. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسيير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات والأقسام والوحدات المختلفة مبررالنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات.²

وقد ينشأ خلاف بينها عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر، ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات.³

5.1. **الصراع على مستوى المنظمة:** يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 462.

² سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 1994، ص 51.

³ سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 459.

إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.¹ و يأخذ الصراع هنا الصور التالية :

- **الصراع الأفقي :** و يحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي .
- **الصراع العمودي :** يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا .
- * كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها :
* الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية).
* الصراع بين الإدارات الوظيفية .
* الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية .
* الصراع بين الموظف و رئيسه، أو إدارة و أخرى في التنظيم نفسه.²
- * الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين: يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب.³
- و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم بمصادر إستراتيجية المعلومات.⁴
- * صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة : حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، و يشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع .
- * بنائية التنظيم : عدم التجانس في العمالة و أساليب الإشراف و الرقابة، و درجات المشاركة، و نظام الأجور و أشكال الضغط و النفوذ المستخدم، و قد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف تصارعية .

¹ محمد حسن حمادات، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية : التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 28.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم المكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص 482.

³ خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 149.

⁴ ج .ب. هوغ. دلفيك و أ. موران، ترجمة : نظير جاهل، الجماعة السلطة و الاتصال، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 95.

هذا يتضح في الصراع حول : توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن و احتكار السلطة، و العراقيل المهنية، و التداخل في المهام، و الموقف من إتقان العمل، تعارض الاهتمامات، و الفارق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس و الخلاف .¹

*صراع تغيير السلوك : لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع و توترات .

* صراع تباين الجماعات : تباين جماعات النفوذ و السلطة و هذا ما يحدث بين الإدارة و العمال.²

2. أسباب الصراعات العمالية : لم يتفق الباحثون على إرساء تصنيف محدد للأسباب والعوامل

التي تساهم في نشأة الصراع تصنيفها إجرائيا بناء على مجموعة تصنيفات على النحو التالي:

1.2. الأسباب التنظيمية والإدارية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة

التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتتمثل هذه الأسباب في:

1.1.2. تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة: فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة

في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من

إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن

غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة يجرعنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف

الواجبات و الأنشطة واتخاذ القرارات .³

2.1.2. عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق: فلا يعرف فرد

ماهي حقوقه وواجباته، وبالتالي يصبح هناك نوع من الازدواجية في تأدية المهام التي تؤدي بدورها

إلى نوع من التناقضات .⁴

¹ بورغدة حسن، إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2005، ص 20.

² سامح عبد المطلب عامر و آخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 86، 87.

³ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 111.

⁴ عبد الله الغني الطحم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، 2003، ص 233.

3.1.2. **الخلل في العملية التنظيمية:** بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنالك تفاوتات في المستويات والارتباطات التنظيمية رغم تماثل الدرجات والمسميات الوظيفية، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال دون أن يخضع ذلك لعملية وصفية محددة.

4.1.2. **تعدد أساليب الرقابة الإدارية:** إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.¹

5.1.2. **ضعف فعالية قنوات الاتصال:** قد يشكّل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملاً هاماً في نشوء الصراعات التنظيمية. ففي حالات، يضعف توفر قنوات اتصال فعالة تغذي أجزاء المنظمة بالمعلومات اللازمة في وقتها المناسب فقد تتخذ عندئذ قرارات متباينة ومتضاربة تؤدي بالتالي إلى حدوث صراعات بين الجماعات في المنظمة.

6.1.2. **الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كلوحدة منفردة، بدلاً من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات النزاع.²

7.1.2. **الاعتماد على موارد محدودة مشتركة:** تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية، الطباعة والمكان،... وغيرها.

8.1.2. **إحداث التغيير:** ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف على إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جواً ملائماً للصراع، فمثلاً قد يضطر أحد المديرين إلى جعل المرؤوسين يتقبلون عملية التغيير في المهام أو في الإجراءات أو حتى في المعدات المستخدمة فإذا لم يتقبل هذا التغيير، يمكن أن يتولد الصراع بينهم وبين هذا المدير.³

¹ عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، الرياض، مارس 1995، ص 520.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الخamad للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص 327.

³ Woffard G.JERRY, **Organizational behavior**, Boston: Kent-Publishing Company, 1982, p 245.

2.2. الأسباب الاجتماعية والثقافية: وتتمثل الأسباب الاجتماعية والثقافية في:

1.2.2. **تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة:** تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم. هذه العلاقات تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الأفراد دون وجه حق، مما يعمل على إذكاء روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم، وبالتالي تضرر الروابط الاجتماعية، بل ويسودها جو العداة والتشاحن الضار بمصالح وأهداف المنظمة.¹

2.2.2. **تعدد التنظيمات غير الرسمية:** فالمشكلة ليست في تعدد وزيادة هذه التنظيمات فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات التي تسود سواء بين التنظيمات غير الرسمية وبعضها البعض أو بين هذه التنظيمات وإدارة المنظمة خاصة إذا كانت بعض التنظيمات غير الرسمية سلبية.

3.2.2. **إفتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصادقية:** فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية، أما مفهوم المصادقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع.²

4.2.2. **الصراع حول المكانة والهيبة:** لما كانت المكانة والهيبة مرتبطين بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة فإنه يتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة الفعلية أمام جمهور

¹ أديل مان، روبرت جي، ترجمة عبد الرحمن احمد هيحان، الصراعات الشخصية في العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص44.

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص469.

العاملين، وبصورة تسحب البساط فعليا من تحت أقدام السلطة الرسمية، ويمكن اعتبار الصراع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجا حيا على ذلك غالبا.

5.2.2. الصراع حول النفوذ: ويبدو الصراع حول النفوذ جليا على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وبنفس الأثر والخطورة للصراع حول المكانة والهيبة، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم من كسب ود تلك القيادات أو تأثيرها كلما امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنهم تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم ويمكن القول بأن كل مظاهر التملق أو مظاهر الوشاية والنميمة السائدة في الإدارة تستهدف أصلا مثل هذا الهدف.¹

6.2.2. الاعتماد المتبادل (أو العلاقات الاعتمادية): تعرف العلاقات الاعتمادية بالعلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات بينهم ويحدث الاعتماد المتبادل في العمل عندما يتوقف أداء جماعة أو أكثر لمهامها من حيث الوقت أو جودة وكمية الإنجاز على ما تقوم به جماعة أخرى أو أكثر، بمعنى أن مستوى الأداء لجماعة ما قد تحكمه أو تحدده أنشطة جماعة أو جماعات أخرى داخل المنظمة.²

7.2.2. التباين في الثقافة والقيم: إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى الاختلاف في إتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم التناقضات والصراعات بين هذه الجماعات.

8.2.2. وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات، فقد تنقل العمالة الوافدة صراعاتها الناتجة عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستخدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين

¹ عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص ص، 217، 218.

² سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2001، ص 176.

عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية.¹

3.2. الأسباب السلوكية والنفسية: وتتمثل في العناصر التالية:

1.3.2. **عدم تجانس الأهداف وغموضها:** يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم.²

2.3.2. **تفاوت السمات والخصائص الشخصية:** يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية، إما تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية، ويشكل هذا التفاوت في السمات الشخصية بين الأفراد في حد ذاته مصدرا من مصادر الصراع.³ منهم من يميل بسلوكه للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل مما يجعل حدة وعمق الصراع تزداد نتيجة اختلاف البناء النفسي و السيكولوجي للفرد.⁴

3.3.2. **تباين القدرات الإدراكية:** يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها. ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي تسعى المنظمة لعلاجها وهذه النظرات المتعارضة تقضي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة.

4.3.2. **عدم الرضا:** إن عدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورؤيسه فينزح إلى التقاعس في العمل، فيتدنى أدؤه، ويتغيب عن العمل، ولا يميل إلى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية إلى تركه للعمل إذا

¹ سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، نفس المرجع، ص 176.

² معن محمود عياصرة، بني احمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 42.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص 140.

⁴ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 153.

تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقائه على رأس العمل في المنظمة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن القضايا الاقتصادية هي العامل المؤثر على وجود النزاعات، لأن نقص الموارد يمكن أن يؤدي إلى انقسام الإدارات عند ظهور المشكلة، والحل يكمن في توفر المال، فقلة توفر رؤوس الأموال لدعم المنظمات يؤدي إلى مزيد من الانقسام ومزيد من الصراعات، والتي تؤدي بالتالي إلى مناخ تنظيمي سلبي وضعيف، ثم انخفاض الروح المعنوية في المنظمة.¹

كما تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكوى حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات، ومشاكل تتعلق بتجديد العقود أو مشاكل متعلقة بتوجيه التأييب واللوم أو التمييز في المعاملة، ويمكن إضافة عامل آخر يسبب حدوث النزاعات داخل المنظمة وهو الإخلال بشروط العمل وبنوده كأن يتم الإخلال ببنود العقد وعدم الالتزام بما جاء فيها، أو الإخلال بالانظمة الداخلية للاتفاقية الجماعية. أو نتيجة خرق أحكام قانونية أو تنظيمية أو الاختلاف في تفسيرها وتطبيقها مما يسفر عنه زعزعة استقرار علاقة العمل. ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب تنظيمية، اجتماعية سلوكية وغيرها. كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة، مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين (أفراد أو جماعات) قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكاً ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأهداف المرغوب تحقيقها.²

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص، 140.

² محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 141.

III. أنواع وآثار الصراعات العمالية

1. أنواع الصراعات العمالية : تتعدد أنواع الصراع العمالي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة، وقد يصعب حصر جميع أنواع الصراع العمالي في كثير من الأحيان، كما يتضح من خلال ما كُتب في الإدارة والسلوك الإنساني أنه لا يوجد تصنيف محدد لها من قبل الباحثين، غير أنه تم التوصل إلى التصنيف الإجرائي التالي:

1.1. الصراع وفقا لمستويات حدوثه : يمكن تصنيف الصراع وفقا لمستويات حدوثه إلى:

-الصراع على مستوى الفرد (أو الصراع الذاتي).

-الصراع بين فرد وآخر .

-الصراع داخل الجماعة الواحدة.

-الصراع بين الجماعات.

-الصراع بين المنظمات.

2.1. الصراع وفقا لاتجاهاته

ازطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع, يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع العمالي وهما:

-الصراع الأفقي.

-الصراع الرأسي (أو العمودي).¹

3.1 . الصراع وفقا لنتائجه ويتضمن نوعين هما:

1.3.1. الصراع الإيجابي (أو الوظيفي، البناء، الفعال): هو الصراع الذي يقع بين الجماعات في

المنظمة حول جوهر العمل والذي يثير الإبداع والإنتاجية. وتأتي أهميته في كونه يقود إلى الزمو

للمنظمة من خلال التعاون وابتكار الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل المتداولة، فضلا عن

كونه يرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون

مطلبا ضروريا ومفصليا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة.²

¹ Curtis W.COOK, Philip L.HUNSAKER, **Management and organizational behavior**, New York: McGraw Hill,1997.

²Rahim M.AFZALUR, **Managing conflict in organizations**, Westport: Greenwood Publishing Group Inc, 3rd edition, 2001, p 7.

و يعمل على جلب المشاكل المهمة على السطح فتصبح واضحة للعيان ولجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم واتسامها بالأهمية الاعتبارية، وقد عد من الضروري للإداري الناجح بالعمل على استثارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتحسين والتجديد.¹

2.3.1. الصراع السلبي (أو غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال): هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم.²

وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية ويتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد. ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف. ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء، وأن يلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى.³

4.1. الصراع من حيث التخطيط: وينقسم إلى

1.4.1. الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها. ومثال هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2.4.1. الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.⁴

5.1. الصراع على أساس مصادره: لقد صنفه روبنز Robbins إلى ثلاثة أنماط هي:

¹John R. SCHERMERHORN , James G. HUNT , Richard N. OBSON, **Managing organizational behavior**, New York : John Wiley and Son, 7th edition, 2000 , p 376..

²David BUCHANAN, Andrzej HUCZYNSKI, **Organizational behavior** an introductory text, Prentice-Hall Europe, 3rd edition, 1997, p 638.

³John R. SCHERMERHORN , James G. HUNT , Richard N. OBSON, Op.cit, 4,p 377.

⁴ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصديقي للنشر، عمان، 1996، ص ص، 151، 152.

1.5.1. **صراع المهمات:** هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل، و وجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين، لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير توالد الأفكار ويحسن من الأداء، ويفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو عند وجود التباس وغموض حول مهام الدور، وعند الاعتمادية المتبادلة بين العاملين.

2.5.1. **صراع العلاقات:** هو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد وفهمهم للأمور، مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المنظمة.

3.5.1. **صراع العمليات:** وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا مفيدا للأداء و الإنتاجية.¹ وتوصل بعض الباحثين مثل تشيرمرهون chermernhorn وآخرون إلى دمج أنماط الصراع من حيث مصادره وفق نمطين هما:

4.5.1. **الصراع الجوهرية:** وهو عدم اتفاق جوهرية حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

5.5.1. **الصراع الوجداني:** وهو مرتبط بالخلاق العسير للأفراد الذي يتولد عنه أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف والامتعاض، وهو ما يعرف بتعارض الشخصيات، وهذا النوع من الصراع يصرف طاقة الأفراد عن أداء العمل المطلوب تحقيقه.

6.1. **الصراع وفقا لحدته:** و يتم إضافة تصنيف آخر إجرائي للصراع وهو حسب حدته أو شدته وبالتالي يتم التمييز بين: صراع حاد وهو صراع أعلى من المرغوب فيه، وهذا قد يؤثر على الفرد والجماعة والمنظمة تأثيرا سلبيا. وصراع معتدل وهو مستوى الصراع المرغوب فيه، وهو شيء إيجابي بالنسبة للمنظمة ويمكن تسميته بالحد الأمثل للصراع. وصراع منخفض وهو صراع أقل من المرغوب فيه، وهو مستوى ليس في صالح المنظمة.²

¹David BUCHANAN, Andrzej HUCZYNSKI, Organizational behavior an introductory text, Prentice-Hall Europe, 3rd edition, 1997, p238.

² John R. SCHERMERHORN , James G. HUNT , Richard N. OBSON , Op.cit, p 377.

2. آثار الصراعات العمالية :

إن الاعتقاد القائل بالسلبية المطلقة للصراع أثبت خطأه، لأن الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد أن الصراع يمتلك وجهان، فقد يكون ضار ومحبط ونتائجه سلبية للأفراد والمنظمة، كما يمكن أن يعود بالفائدة والنفع على الجميع داخل التنظيم، فالصراع إذن لديه جوانب وآثار إيجابية وأخرى سلبية تختلف باختلاف شدته وطرق إدارته.¹

1.2 . الآثار الإيجابية للصراعات : إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يرون أن الصراع العمالي لا يمكن تجنبه لأنه نتيجة حتمية للتفاعلات والظروف التي تسود داخل المنظمة، قد تنجر عنه آثار إيجابية تساعد على نمو واستمرار المنظمة في أداء الوظيفة التي خلقت من أجلها، ومن أهم الآثار الإيجابية للصراع العمالي نجد:

- يفسح الصراع المجال لحدوث تغيير في الوضع السائد، باستغلال الخلافات في خلق جو من التنافس بين الأفراد ما يجعل النتائج تنعكس على المنظمة ككل.
- يؤدي الصراع إلى بروز الطاقات الإبداعية والقدرات الابتكارية لدى أطراف الصراع حين يلجؤون إلى البحث عن استراتيجيات وأساليب لحل الصراع، ما يجعل الأفراد يطورون مواهب لمواجهة المواقف الصعبة.
- قد يؤدي الصراع إلى حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، ما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتدليل نقاط الخلاف والتباين في الإدراكات.²
- الصراع يشبع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدائية ويساعد على التغلب على الكبت والإحباط.³

¹Hatch. MJ, **Théorie des organisation**, Traduction par :Delhaye. C,Ed De Boeck Université, Paris, Bruxelles,2000,P319.

²المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص56.

³صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص214.

- يعتبر الصراع متنفس للأفراد حيث يسمح بإخراج المكبوتات ويوجه الأنظار نحو المشاكل العالقة ويضعها على طاولة النقاش المباشر والحل قبل أن تتراكم، لأن مثل بعض المشاكل إن بقيت كامنة لفترة أطول قد تهدد مصير المنظمة، كما يزيح الستار عن حقائق ومعلومات تسمح بتشخيص العديد من المشاكل.

- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد، فهم يجمعون المعلومات عن الصراعات وسبل حلها تساعد مستقبلا وتوفر عليهم الجهد والوقت.

- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي للعاملين وجودة القرارات ما يسمح بتطور ونمو المنظمة.

- الصراع أحد أنواع الاتصال والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وحله يقود إلى فتح قنوات جديدة للاتصال.

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الصراعات العمالية على أنها من أهم الظواهر داخل أي تنظيم إن تم استغلالها وإدارتها بطريقة تسمح باستغلال الامتيازات التي توفرها.¹

2.2. الآثار السلبية للصراعات : إن النظرة التقليدية للصراع لم تكن ترى فيه أي جانب إيجابي، حيث اعتبرته ضار وسلبي على جميع المستويات وقد تأكدت ولو جزئيا هذه النظرية فالصراع يملك جانب سلبي ونتائجه مؤلمة، كما يتسبب في مشاكل تنظيمية عديدة ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع في مايلي:

- يؤدي الصراع في العديد من الأحيان بأحد أو بكل أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية.

- الصراع يزيد التوتر والاضطرابات النفسية ما يؤدي إلى الإحباط، ضعف الثقة بالنفس، انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة السلوكيات السلبية.²

- يعيق العمل التعاوني ويحطم الروابط بين الأفراد والجماعات، ما يجعل الأطراف ترفض تبادل المعلومات المتوفرة والتي تعتبر أساس العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، ما يعمق الخلافات والفروق السلبية بين هذه الأطراف.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص379.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص، 46، 47.

- يؤدي الانخراط في الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال على حساب نشاطات وأعمال أخرى قد تكون أكثر أهمية.¹
- قد تكون له تأثيرات على الصحة الجسمية للأفراد نتيجة السلوكيات العدوانية التي قد تصدر عن بعض أطراف الصراع.²
- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء من خلال تقليل جودة وكمية الإبداع نتيجة حالة الانفعال والتشويش والقلق التي تسود المنظمة.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينتج عنه فقدان وحتى انعدام الثقة بين الإدارة والعمال، ما يجعلهم يلجؤون إلى وسائل وأعمال انتقامية مضرّة للجميع كإتلاف أدوات ومعدات العمل، ترويح الإشاعات.³

IV. النظريات المفسرة للصراع:

ظهرت نظرية الصراع سنوات 1950 و1960 كحركة فكرية نقدية ضد النظرية الوظيفية Functionalism التي تزعم بوجود نسق اجتماعي ثقافي يعمل على حفظ توازن المجتمع. وقد اتهمت نظرية الصراع الوظيفية بالتغاضي عن صراع المصالح في المجتمع البشري، أو على الأقل النظر إليها كظواهر ثانوية. وتدعو نظرية الصراع إلى الأخذ بعين الاعتبار دور عامل القوة، والمصالح الاقتصادية والسياسية المتعارضة التي تؤدي إلى الصراع الاجتماعي، ويتفق القائلون بوجود صراع اجتماعي مع نظرية ماركس، ولكن يختلف بعضهم معه حول أسباب الصراع.⁴

وسنعرض فيما يأتي النظرية الماركسية وبعض نظريات الصراع المحدثة لتفسير ظاهرة الصراع من وجهة نظر تلك النظريات.

¹ سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، 2007، ص42.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص215.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص380.

⁴ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص450.

1. النظرية الماركسية: ركز ماركس على قضية الصراع الطبقي بين طبقة البرجوازية وطبقة البروليتاريا، وقد أشار إلى أنها أزلية موجودة منذ القدم في كل المجتمعات البشرية، حيث كانت تنقسم هذه المجتمعات بصفة مستمرة إلى طبقة تملك وأخرى تفتقر إليه، ويتولد الصراع نتيجة التناقض الموجود والنتائج عن التضاد الجدري للأوضاع الاقتصادية والسياسية في المجتمع، ونتيجة للأهداف والمصالح المتناقضة بين هاتين الطبقتين يكون الصراع اجتماعيا ونفسيا حيث يؤدي في النهاية إلى ومن خلال الثورة الاجتماعية إلى تغيير علاقات الإنتاج لشكل الملكية السائدة، فالطبقة المستغلة (البرجوازية) لا يمكن أن تنازل عن امتيازاتها للطبقة الاجتماعية ولذلك يكون إجبارها من خلال الثورة في رأي ماركس حتميا.¹

النقطة المركزية في طروحات ماركس تتمثل في افتراض أن موقع الأفراد والجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد وضعهم الاجتماعي في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون إلى الطبقة المسيطرة أو إلى الطبقة الخاضعة، ويصف ماركس هذا الشكل الوجودي في المجتمع بقوله: "إن طريقة إنتاج الرأسمالية الحالية تفترض مسبقا وجود طبقتين اجتماعيين، فمن جهة طبقة الرأسماليين التي تمتلك وسائل الإنتاج المعيشية ومن جهة أخرى طبقة البروليتاريا التي نظرا لتجردها من هذه الملكية لا تمتلك للبيع سوى سلطة واحدة هي قوة عملها، ولذلك تظهر بيع قوة عملها بغية الحصول على وسائل معيشتها، وقيمة هذه السلطة على أية حال تحددها الملكية الضرورية اجتماعيا والمتجسدة في إنتاجها".²

2. نظرية لويس كوزر Lewis coser:

يعتبر لويس كوزر أحد رواد الماركسية المحدثه أو نظرية الصراع، ولد بألمانيا ودرس بأمريكا وكان من تلامذة روبرت ميرتون، اهتم بالنظرية السوسيولوجية وعلم الاجتماع المعرفة وعلم الاجتماع العام، من أهم أعماله "وظائف الصراع الاجتماعي" الذي صدر عام 1956.³

حلل كوزر أصل الصراع ونشأته وأماطه المختلفة والتي أنتج أنها تظهر حسب طبيعة المواقف الاجتماعية وأنواعها، والتي تختلف طبقا لنوعية النظم والأدوار الاجتماعية، والتي حرص في تفسيره

¹ الحواث علي، النظرية الاجتماعية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1996، ص 158.

² الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 2008، ص 89.

³ Lewis Cozer, **les fonction du conflit social, traduit par matigman, paris, edition p.u.f,1992.**

للعلاقة المتداخلة بين العوامل البنائية التي تؤثر في عمليات التفاعل بين الناس، والتي ينتج عن طريقها العديد من مظاهر الصراع الاجتماعي للمجتمعات الحديثة.¹

ويرى كوزر أن الصراع الاجتماعي في المجتمعات الحديثة ليس الصراع على الملكية كما زعم كارل ماركس: "بل صراع على القيم وطلب المكانة والموارد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تحييد وإيذاء أو حتى إقصاء الجماعات المتنافسة". إن هدف جماعات الصراع هو تحقيق القيم المرغوبة ولكن نتيجته في الغالب تكون تحييد وإيذاء واستبعاد الجماعات المتنافسة وهنا نفهم أن نظرية الصراع تتضمن مواقف تشمل صراع المصالح، ويمكن للطرفين الفوز فيها بالتوصل إلى اتفاق لا فقط التي ينبغي أن يفوز فيها طرف على حساب طرف آخر.²

3. راندال كولنز Randell Collins: يرى كولنز أن دراسة الصراع يجب أن تعتمد على الواقع، وأن تتضمن عملية تحليل العلاقات السببية، التي يمكن أن تعكس الواقع، وتظهر الارتباط وعلاقات الوحدات فيه. وقد اعتمد كولنز في محاولته بناء نظرية في الصراع تكون أكثر شمولاً، وتشمل جميع مستويات العلاقات اعتمد فيها على مصادر مختلفة ومتنوعة من أهمها كتابات ماركس وماكس فيبر واميل دوركايم والتفاعليين الرمزيين وشوتنر وجوفمان. وبناء على هذه المصادر توصل كولنز إلى الافتراضات التالية:

- الانسان كائن اجتماعي، ولكنه أيضا صراعي.
- يوزع النظام الاجتماعي للأفراد حسب المصادر المتاحة لكل منهم.
- تتنافس الجماعات المتباينة على أن تملك أكبر قدر مما هو مرغوب فيه.
- في كل مجتمع تباين في ملكية ما هو مرغوب فيه، كالثروة والقوة والاعتبار والسلع ذات القيمة.³
- يحاول كل فرد تعظيم مكانته الذاتية بما يمكن أن يحصل عليه من الموارد النادرة المرغوب فيها ذات القيمة.

¹ عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص101.

² أبوزيد أحمد سليمان، نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص116.

³ ابراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص، 101.

- يعيش الناس في عوالم أقاموا بناءها ذاتيا(عوالم معاني، حقيقة عقلية، ما يحملونه من أفكار ومعتقدات وتصورات).

- من يملك القوة يصبح أقدر على تشكيل أنماط الثقافة والايديولوجيا، وأقدر على تشكيل وعي الآخرين.

- هناك صراع حول القدرة على التأثير، أو حتى التحرر من تأثير الآخرين.

- يحاول كل إنسان أو طرف في عملية الصراع أن يستثمر كل ما لديه من مصادر للظهور بوضع أفضل.

إذا الصراع هو نتيجة سببية لعدم المساواة في ملكية ماهو مرغوب فيه وله قيمة كالثروة والقوة والجاه والسلع، وعلى هذا الأساس كل إنسان أو طرف في العملية الصراعية أن يقوي مكانته وموقعه بتعظيم وتحقيق مصالحه، واستخدام الوسائل المختلفة للسيطرة، بما في ذلك القهر وتزييف وعي الآخرين، وإنتاج نمط ثقافي يعزز تميزه، ومقابل هذا يحاول المحرومون وفاقدوا القوة تغيير الوضع القائم، فالإنسان يكره الخضوع ويقاومه، هذان الموقفان المتناقضان يولدان عملية الصراع. تجمع محاولة كولنز بين المستوى الفردي والمستوى الجماعي والموضوعي في تناول عملية الصراع، كما أنه يأخذ بجوانب متنوعة للصراع، شملت الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، علما أن قيمة كل من هذه كمسبب للصراع تعتمد على الواقع والإطار الثقافي الذي يحدد ماله قيمة وماهو مرغوب فيه.¹

4. جورج هومانز Geiordg Homans: يعتبر جورج هومانز من بين ممثلي نظرية التبادل الاجتماعي، وقد تأثر هومانز بأعمال كل من باريتو Parito، وهندرسون Henderson، وكذلك تأثره ببحوث سكينر Skinner في علم النفس التجريبي.

انتقد هومانز البنائية الوظيفية كنظرية عامة، واتفق مع ميرتون من حيث ضرورة ارتباط النظرية بالواقع، وقد ركز هومانز في طروحاته على مسألة النظام، مركزا على علاقات التكامل والتوازن، وقد ظهر هذا في تناوله لحالة التوازن في النسق الاجتماعي، وانعكس هذا التحيز بربطه عمليات التبادل بالاستقرار والتوازن وخاصة بأخذه بما أسماه بـ "التبادل المتكافئ" والذي يرتبط في رأيه بتحقيق عدالة عملية التبادل، وفي هذا يعرف العدالة باستمرارية عملية التبادل مغفلا في هذا تفاوت القوة بين أطراف التفاعل، وظروف الأفراد وحاجاتهم، وأن عملية التبادل يمكن أن تتضمن مفهوم القهر والقسرية، أو

¹ ابراهيم عيسى عثمان، نفس المرجع، ص، 102.

اضطراب طرف على تقبل الأمر دون رغبة، ويتضمن التبادل المتكافئ المستوى الفردي والجماعي. ومن ناحية أخرى حاول هومانز توضيح السلوك في ضوء مفاهيم القوة والمكانة والتفاوت في البناء الاجتماعي، ومن جانب آخر فإنه نظر إلى القوة على أنها تكمن أصلا في التبادل، وتعني القدرة على الامتداد بمكافآت مرغوبة، وإنها تنعكس في الثمن الذي يمكن أن يحصل عليه الأفراد مقابل الخدمات، وقد حصر هومانز مفهوم القوة في المفهوم الفيبري المتمثل في قدرة أحد الأطراف في تشكيل سلوك الآخرين، وميز في تحليله للقوى بين القوى القهرية وغير القهرية، ووجد أن التغيير فيما يحصل عليه الفرد من مكافآت أكثر من شخص آخر، إنما يترتب عليه التغيير في القوى، وبذلك يفسر القوة أيضا بالطريقة التي يفسر بها علماء الاقتصاد ثمن أي شيء ما.¹

وهكذا لم يعالج هومانز المكانة على أنها انعكاس مباشر للقوى كما فعل الكثيرون من أنصار نظرية الصراع، لأنه يؤكد على أهمية مكانة شخص ما للقبول الاجتماعي، ويرى أنه على الرغم مما يسهم به احترام الذات في المكانة، إلا أنه لا يحددها، أنها تتحدد من خلال أحد الجماعات الاثنية، ومن خلال تراكم الخبرة نتيجة التقدم في السن، كما أن هناك بعض الأوضاع المهنية ذات المستوى العالي التي يشغلها بعض الأفراد تدخل أيضا في تحديد المكانة، إلى جانب ما تتميز به بعض أعضاء الجماعات عن غيرهم في المجتمع في جوانب مثل المعرفة والمهارة والثروة، أو المستوى التعليمي.²

5. بيتر بلاو peterPlaw : حاول بيتر بلاو تركيز اهتمامه على عرض وتحليل العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد في المجتمع، وذلك باعتبارها خطوة أولى نحو بناء نظرية اجتماعية أكثر تعقيدا في البناء الاجتماعي تقوم على اعتقاده في إمكانية تفسير البناء الاجتماعي الأكثر تعقيدا من خلال العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد، ويعد مؤلفه "القوة والتبادل في الحياة الاجتماعية" معبرا عن إسهامه المباشر في نظريته على التبادل الاجتماعي، هذا الإسهام الذي يكون بمثابة شكل مختلف تماما عن اهتمام هومانز نظرا لاهتمامه بالخصائص العامة للبناء الاجتماعي، والنظم الاجتماعية التي تتعلق فقط بالمواقف الاجتماعية أو المجتمعات المحلية وليس بالأفراد فقط.³ يؤكد بلاو على أن التنظيم الاجتماعي جبلي دائما بالصراع والمعارضة، مما يكون في حالة جدلية لا مفر منها، بين التكامل

¹ غريب السيد احمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص 185، ص 187.

² السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 79.

³ ابراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

والمعارضة داخل البناء الاجتماعي، ويرى أن هناك اختلافا أساسيا بين الناس في امتلاك القوة والمكانة، لأن الدافع الرئيسي الذي يحركهم هو حصولهم على مزيد من القوة والمكافآت، حيث يسعى الأفراد ذوو المكانة العليا إلى محاولة إخضاع الأشخاص الآخرين لهم والذين لا يملكون القوة مما يترتب على ذلك سعي الأشخاص الخاضعين إلى محاولة إيجاد طرق أخرى بديلة تحقق لهم نوعا من امتلاك القوة والمكانة.¹

V. ماهية الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي : يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.² ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة منظمين ومديرين ومهندسين.³ كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "الزجاجة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة. بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلالدة" بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.⁴ ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: كفاءة إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة، أي أن الأداء هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين.⁵

¹ السيد رشاد غنيم، نفس المرجع، ص 83.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004، ص 143.

⁴ طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

⁵ رباح كمال أحمد، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

2. أهمية الأداء الوظيفي: لتحقيق أية أهداف مطلوبة وإنتاج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، لا بد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الرسمي فيها . و التركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به وكل ما يتعلق بالعمل نفسه ومنه يجزنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:- الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.

- الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمشاورة و الاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة.

- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.

- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له.¹

3. محددات الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:

✓ الدافعية : وهنا لا بد أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

✓ مناخ أو بيئة العمل : لا بد من تهيئة مناخ العمل المناسب، حيث يؤدي إلى إشباع حاجات

الفرد، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

✓ قدرة الفرد على أداء العمل : يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه. وهذا يتطلب توفر مقاييس مناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء العمل، وذلك لتحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى.²

VI. تقييم الأداء الوظيفي

يساهم تقييم الأداء في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج تقييم العاملين تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية، والنقل، والتدريب، والمكافأة، وتخطيط القوى العاملة... الخ ولنتعرف أكثر على هذه الوظيفة -تقييم الأداء- سوف نتطرق إلى أهم جوانبها فيما يلي:

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص266.

² فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، نفس المرجع، ص، 266.

1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي: يقصد بتقييم أداء العاملين "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً".¹

إن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...).² هو كذلك عملية تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون فيها، وهو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، تجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.³

إن عملية تقييم الأداء تتميز بخصائص هامة وهي:

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
- أنه عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما أيضاً بنقاط القوة التي جسدها أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- إن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها تستخرج على فترات متباعدة.⁴

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو العقوبات.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص226.

² عبد الغفار حنفي، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1996، ص598.

³ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص102.

⁴ عادل حرحوش صالح، نفس المرجع، ص102.

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات إبداعاتها.
- مساعدة المشرفين والرؤساء المباشرين على تعلم كيفية تقييم مرؤوسيههم.
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام المسندة للعاملين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور وغيرها.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.¹

3. عناصر تقييم الأداء الوظيفي: يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء منها:

1.3. المقيم أو المشرف المباشر:

* المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي هو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.

* المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره.

* بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.²

2.3. فترة ووقت التقييم: من غير اليسير تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص ص، 267، 268.

² نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشي، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، 1991، ص ص، 76، 86.

3.3. إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها مستقبلاً في تحسين أدائهم وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.¹

4. مبادئ ومعايير تقييم أداء العاملين:

1. مبادئ تقييم أداء العاملين: يمكن تحديد المبادئ الأساسية لتقييم الأداء للعاملين فيما يلي:

1.1. تحديد الغرض من التقييم: وتتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم، وإبلاغ ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي يتم لأجله تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال.

2.1. تحديد ما ينبغي تقييمه: يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، وتكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله، ويتم تقييم أداء العامل بناء على هذه العوامل، ويفضل تحديدها من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف.

3.1. تحديد موعد التقييم وفترة: يجب تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي لا بد من تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة، ويعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل، والفترات الطويلة قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات وترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعينه في التغلب على نواحي القصور في أدائه. ومدة التقييم المناسبة تكون غالباً سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات.

4.1. إتاحة الفرصة للعامل للتظلم: تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك من الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، لذلك من العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يساهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالاطلاع عليها.²

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص99.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص ص، 196، 198.

5.1. استخدام نتائج التقييم: يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافآت والعلاوات، والترقية، وإجراءات التأديب، ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم.

6.1. دعم الإدارة العليا: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم، والاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانات اللازمة، ومواجهة عقبات التقييم.¹

2. معايير تقييم أداء العاملين: هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين ويمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين وهما:

1.2. معايير موضوعية أو كمية: تشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة، وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

2.2. معايير سلوكية: هي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل منها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، والمحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.²

ولاستخدام هذه المعايير لا بد أن تتوفر فيها بعض الشروط الهامة منها:

- **الصدق:** يقصد به إمكانية تقييم وتحديد مكونات الأداء التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.
- **الثبات:** يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

¹ محمد أحمد عبد النبي، نفس المرجع، ص، 198.

² محمد عبد العليم صابر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 340.

- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول:** المعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويمكن القول أنه يتم تحديد المعيار إما وفقا للسلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.¹

5. مراحل تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء جد معقدة وتتطلب من القائمين عليها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة ويمكن التعرف على تلك المراحل كما يلي:

1.5. **وضع توقعات الأداء:** وهذه أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2.5. **مراقبة التقدم في الأداء:** تكون هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية سلفا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي يتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

3.5. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.²

¹ محمد عبد العليم صابر، وآخرون، نفس المرجع، ص 340.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 204.

4.5. التغذية العكسية: كل عامل يحتاج لمعرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله ليتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، فالتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، وتكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد يفهمها العامل واستيعاب المعلومات التي تحملها إليه.

5.5. اتخاذ القرارات الإدارية: تتعدد القرارات الإدارية ومنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل...

6.5. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹ والشكل (02) يبين مراحل تقييم أداء العاملين²



VII. نظريات الأداء الوظيفي: إن إدراك الدور الكبير والمهم الذي يقوم به العامل أو الموظف في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الباحثين إلى بلورة العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم، وفيما يلي نستعرض بعض النظريات المفسرة للأداء:

¹خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع، ص 205.

²المرجع نفسه، ص 206.

- 1. نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز رواد هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً أقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية جهودها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. وأوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.¹
- 2. النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشددة. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملون عن طواعية على تنفيذها.²
- إن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.³
- 3. نظرية التقسيم الإداري:** من المبادئ التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً، ومن أبرز روادها "هنري فايول"، تقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات:

¹ بدر حامد احمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1982، ص ص، 18، 19.

² محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، ط1، الرياض، 1985، ص ص، 156، 157.

³ عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983،

وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.¹ ومن الإسهامات الرائدة لفايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب أن تتوفر في المدير القائد، ووضع أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.²

4. نظرية العلاقات الإنسانية: يعتبر "التون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن بشركة الكتريك "Western électrique" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعل "التون مايو" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز، بالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته.³ وقد لاحظ "التون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها "التون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية.⁴

¹Hamon Carole, **Management de l'équipe commerciale**, Dunod: Paris, N éd, 2004, p14.

²النمر سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 98.

³محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1975، ص 125.

⁴النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، 1997، ص 56.

5. نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: **الدافع للأداء = منفعة العوائد x احتمال تحقيق العوائد¹**

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.²

خلاصة

إن الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات وذلك بين طرفين أو أكثر، وينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين الفرد وذاته أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخلها. وهذه الظاهرة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية، إجتماعية وثقافية وغيرها، كلها تعتبر بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على أداء الأفراد في المنظمة، فكل المنظمات تهتم بأداء أفرادها لأنه لا يعد نتيجة لقدرات كل فرد ودافعيته فقط، بل هو انعكاس لأداء الجماعات ومن ثم لأداء المنظمة عامة. وللتحكم بمستوى الصراعات في المنظمة كان لزاما التعرف على الأسباب التي تساهم في ظهورها، ومن ثم معرفة أساليب معالجتها.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993، ص 153.

² النمر سعود وآخرون، نفس المرجع، ص ص، 192، 193.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد.

- 1- عرض تحليل توزيع المبحوثين وفقا للبيانات الشخصية:
- 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى:
- 3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
- 5- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
- 6- الاستنتاج العام

خاتمة

تمهيد:

في الفصلين السابقين تطرقنا إلى الجانب النظري من الدراسة، وبخشنا هذا لا يمكن أن يكون ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك للتحقق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة إدارية جزائرية للدراسة، ونظرا لحساسية موضوع الدراسة (الصراع) اخترنا المؤسسة التي يتمتع عمالها بدرجة عالية من الثقافة الوظيفية التي تسمح لهم بالتجاوب مع موضوع الدراسة، وتمكننا من الوصول لنتائج واقعية.

ولتحقيق هذا الغرض سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصل إليها البحث الميداني الذي أجري في مديرية التجارة لولاية غرداية، وذلك من خلال تكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس في جداول إحصائية.

I. عرض تحليل توزيع المبحوثين وفقا للبيانات الشخصية:

جدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	49	61.3%
انثى	31	38.8%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 1 المبين لتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغليبيتهم من جنس الذكور، وذلك بما نسبته 61.3% منهم، مقابل 38.8% من جنس الإناث.

إن هذه الأغلبية لجنس الذكور على الإناث بمديرية التجارة، قد تكون على علاقة بطبيعة العمل بها، فالكثير من الأعمال تتطلب عملا ميدانيا وجهدا في التنقل من مكان إلى آخر، وفي بعض الحالات قد تكون الأماكن بعيدة جدا وخطيرة كذلك، وهذا ما قد لا يناسب الكثير من الإناث العاملات بهذه المؤسسة، بالنظر للعادات والتقاليد، وطبيعة العمل... الخ

هكذا نستنتج أن غالب عمال هذه المؤسسة من الذكور بالنظر لطبيعة العمل التي تناسبهم أكثر من الإناث.

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	سن المبحوثين
28.8%	23	30-20
37.5%	30	40-30
7.5%	6	50-40
26.3%	21	50- فما فوق
100%	80	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من الفئة العمرية 30-40 سنة أي بما نسبته 37.5% من المبحوثين، وتليها الفئة العمرية 20-30 بنسبة 28.8% منهم، لتليها كذلك الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بنسبة 26.3%، وأخيرا الفئة 40-50 بنسبة 7.5%، هكذا نلاحظ أن غالب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب أي بما نسبته 66.25%. إن كون غالبية عمال المؤسسة هم من الشباب، يعني أنهم الفئة العمرية الأكثر نشاطا والأكثر قدرة على مجابهة طبيعة العمل الميداني الذي يشكل أساس عمل هذه المؤسسة، كما قد يعني كذلك أنه على صلة بسياسة التوظيف في السنوات الأخيرة التي تركز على تقديم فرص أكثر للشباب وتوظيفهم بشكل أكبر من أي فئة عمرية أخرى، أو لأن أغلب من تقدم إلى التوظيف هم من الشباب أكثر من غيرهم. كما أنه يمكننا القول أن غالب الفئات العمرية الأخرى 40 فما فوق هم أساسا من الإطارات أو القدامى.

هكذا نستنتج أن غالبية عمال هذه المؤسسة هم من الشباب، وذلك لطبيعة العمل بها.

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية للمبحوثين	التكرار	النسبة
اعزب	27	33.8%
متزوج	53	66.3%
المجموع	80	100%

يلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى من المبحوثين هي من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 66.3%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة قدرت بـ 33.8%.

إن هذه الأغلبية لفئة المتزوجين، على فئة العزاب بالمؤسسة، قد ترجع لأثر العمل على حياة العمال، كما أنها قد تكون بسبب استقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار ببناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية.

ومن هذا نستنتج أن أغلب العمال في هذه المؤسسة هم من فئة المتزوجين.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
5-1	36	45%
10-5	14	17.5%
15-10	14	17.5%
20-15	16	20%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 45% من المبحوثين لهم أقدمية بين 1 و5 سنوات، لتليها الفئة 20-15 بنسبة 20%، وتأتي بعدها بالتساوي الفئتين 10-5، و 20-15 بنسبة 17.5%.

وبالنظر إلى الجدول يلاحظ أن نسبة العمال الحديثين بالمؤسسة عالية مقارنة بالفئات الأخرى، ما يعني أنهم من الشباب وهنا تظهر سياسة التوظيف الأخيرة التي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية ، وكذلك ترجع لمتطلبات طبيعة العمل، كما يظهر أن المؤسسة عرفت نسبة تشغيل ملحوظة في السنوات الأخيرة.

هكذا نستنتج أن العمال ذوو الخبرة من 1 إلى 5 سنوات هم غالبية عمال مديرية التجارة لولاية غرداية.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	2.5%
متوسط	3	3.8%
ثانوي	15	18.8%
جامعي	60	75%
المجموع	80	100%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 75 % ، وتليها نسبة 18.8 % للمستوى الثانوي، لتليها فئة التعليم المتوسط بنسبة 3.8% ومن ثم فئة المستوى الابتدائي بنسبة 2.5% .

إن خصوصية مؤسسة مديرية التجارة تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الإدارية الخاصة بتقديم النتائج المخبرية حول الجودة ، وصلاحية المنتجات، وقمع الغش، وكذا متابعة المهام الخارجية تحتاج مهندسين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد الخاصة، هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات.

وهكذا نستنتج أن الغالبية الساحقة لعمال مديرية التجارة هم من الجامعيين.

جدول رقم 6: يوضح توزيع الباحثين حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	5	6.3%
موظف	52	65%
عون	15	18.8%
اطار	8	10%
المجموع	80	100%

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم موظفين أي بنسبة 65% منهم، تليها نسبة 18.8% تمثل نسبة الأعدان، لتليها فئة الإطارات بنسبة 10%، لتأتي نسبة 6.3% لرؤساء المصالح. ما يلاحظ هنا أن الفئة الغالبة هي الموظفين، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وعملها، بما أن مهامها مراقبة جودة المنتجات الاستهلاكية وقمع الغش، فإنها تحتاج إلى عمال تحكم وتنفيذ بدرجة كبيرة مقارنة بفئة الإطارات.

وهكذا نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة هم من الموظفين.

II. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم 7: يوضح العلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه رؤساؤك في العمل على توافق الوظائف المسندة مع المهارات والقدرات

المجموع		ابدا		الى حد ما		نعم		الوظائف المسندة للعاملين وتوافقها مع مهاراتهم أسلوب الرؤساء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%3.1	1	%87.5	28	%9.4	3	ديموقراطي
%100	29	%24.1	7	%69	20	%6.9	2	تسلطي
%100	19	%21.1	4	%68.4	13	%10.5	2	فوضوي
%100	80	%15	12	%76.3	61	%8.8	7	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 7 الموضح للعلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في العمل على المسندة مع المهارات والقدرات أن غالبية الباحثين أجابوا بأن الوظائف المسندة إليهم تتفق إلى حد ما فقط، مع مهاراتهم وقدراتهم، أي بما نسبته 76.3% منهم، مقابل نسب ضعيفة لمن صرحوا بنعم أو أبدا، على الترتيب 8.8% فقط لمن صرحوا بنعم، و 15% لمن صرحوا بـ أبدا. من بين من صرح بتوافق الوظائف مع مهاراته وقدراته إلى حد ما، نجد أن 87.5% ممن صرحوا بأن الأسلوب الذي يتبعه رؤساؤهم في العمل هو أسلوب ديمقراطي، مقابل نسبتين متقاربتين لمن صرحوا بأن أسلوب رؤسائهم أسلوب تسلطي أو فوضوي أي بـ 69%، و 68.4% منهم، أما من صرحوا بنعم أو أبدا فنجد أن النسب تتفاوت بشكل غير حاسم بين أساليب رؤساء العمل المختلفة المذكورة.

إن كون غالبية الباحثين صرحوا بأن الوظائف المسندة إليهم متوافقة إلى حد ما مع قدراتهم، قد يرجع إلى أن الأسلوب المتبع غير واضح بما يكفي، أو أن هناك أساليب مختلفة متبعة بمعنى أن المسير يجمع بين ذلك حسب الموقف مثلا، أو لأن المسيرين أنفسهم لديهم أسلوب تسيير غير واضح وقد يكون فوضوي، أي أنه لا يتبع أسلوبا محددًا بعينه، وهذا ما يمكن أن نتبينه من خلال نسب متقاربة إلى حد ما موزعة على أساليب التسيير المختلفة، أي 87.5% مثلا و 69% بفرق قد لا يبدو حاسما جدا، فعبرة إلى حد ما لا تعني أن هناك توافق تام أو أسلوب تسييري محدد بعينه، كما لا تعني أن ذلك غير متوافق تماما أو أسلوب تسييري محدد بعينه.

هكذا يمكن أن نستنتج أن الوظائف المسندة للعمال بالمؤسسة متوافقة إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم، أو يمكن القول أنها ليست متوافقة تماما، ولهذا جاءت النتائج موزعة بشكل غير حاسم تماما بين الأساليب المتبعة، وإن كان الأسلوب الديمقراطي هو الغالب.

جدول رقم 8: يوضح العلاقة بين استغلال الأشخاص في العمل لنفوذهم بغية عرقلة العمل من خلال انجاز لمهام ليست من مهام الموظف.

المجموع		ابدا		الى حد ما		نعم		انجاز العمال لمهام ليست من مهامهم الرسمية استغلال النفوذ لعرقلة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%18.2	6	%39.4	13	%42.4	14	نعم
%100	32	%6.3	2	%78.1	25	%15.6	5	أحيانا
%100	15	%26.7	4	%66.7	10	%6.7	1	لا
%100	80	%15	12	%60	48	%25	20	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن غالبية الباحثين صرحوا بأن العمال ينجزون مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما فقط بنسبة 60% منهم، مقابل نسب ضعيفة نوعا ما لمن صرحوا بنعم أو أبدا، على الترتيب 25% لمن صرحوا بنعم، و 15% لمن صرحوا بأبدا.

من بين من صرح بأن العمال ينجزون مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما نجد 78.1% ممن صرحوا بأن العمال يستغلون نفوذهم لعرقلة عملهم أحيانا، مقابل نسبة 66.7% ممن صرحوا بأن العمال لا يستغلون نفوذهم لعرقلة عملهم أي بـ لا، ونسبة 39.4% ممن صرحوا بأن العمال يستغلون نفوذهم فعلا لعرقلة عملهم أي بـ نعم. فنجد أن النسب تتفاوت بشكل غير حاسم بين من صرحوا بأن العمال يستغلون نفوذهم لعرقلة العمل أحيانا، وبين من صرحوا بأن العمال لا يستغلون نفوذهم لعرقلة العمل إطلاقا.

إن كون غالبية الباحثين صرحوا بأنهم ينجزون مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما، قد يرجع ذلك إلى أن العمال يستغلون نفوذهم لعرقلة عملهم، أو إلى أنهم قد يضطرون إلى ذلك بسبب العراقيل التي يسببها غيرهم أثناء قيامهم بمهامهم الرسمية في العمل.

هكذا نستنتج أن العمال ينجزون مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما فقط، ولهذا جاءت النتائج موزعة بشكل غير حاسم تماما بين من يستغلون نفوذهم لعرقلة عمل غيرهم من العمال،

فعبارة أحيانا لا تعني أن هناك من يستغل نفوذه لعرقلة عمل غيره بشكل حاسم، لأنها قد تكون مهربا من إجابة المبحوثين بنعم أو لا التي قد تعبر بشكل أفضل وحاسم فعلا.

جدول رقم 9: يوضح العلاقة بين الحاجة الى تغيير العمل على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل

إثارة المتاعب في العمل		نعم		الى حد ما		لا		المجموع	
تغيير العمل		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		55.4%	21	37.5%	4	7.1%	56	100%	
أحيانا		25%	14	70%	1	5%	20	100%	
لا		25%	1	25%	2	50%	4	100%	
المجموع		46.3%	36	45%	7	8.8%	80	100%	

يلاحظ من خلال الجدول رقم 9 الموضح للعلاقة بين الحاجة إلى تغيير العمل على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أن هناك من يثير المتاعب في العمل بنسبة 46.3% لمن صرحوا بنعم من المبحوثين، لتليها نسبة 45% لمن صرحوا بـ إلى حد ما، بينما تأتي نسبة 8.8% لمن صرحوا بـ لا. من بين من صرح بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أي بنعم نجد 55.4% ممن صرحوا بأنهم بحاجة إلى تغيير عملهم أي بنعم، مقابل نسب متساوية قدرت بـ 25% لمن صرحوا بأحيانا أو لا.

فنجد أن النسب تتفاوت بشكل حاسم جدا بين من هم بحاجة إلى تغيير عملهم، وبين من صرحوا بأنهم أحيانا بحاجة لذلك أو بين من صرحوا بأنهم ليسوا بحاجة لتغيير عملهم.

إن غالبية المبحوثين صرحوا بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل بنعم، قد يبرز ذلك السبب وراء أن غالبية العمال صرحوا بأنهم بحاجة إلى تغيير عملهم، فإثارة المتاعب تجعل التعايش في العمل أصعب وأعقد وهذا ما يدعوا العمال للتفكير بتغيير عملهم.

وهكذا نستنتج بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب فعلا في العمل بالتالي إن غالبية العمال يفكرون بأنهم بحاجة إلى تغيير عملهم.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل آخر على تأثر الأداء بسبب الصراعات العمالية

مستوى أداء العاملين		نعم		الى حد ما		بشكل كبير		المجموع	
ترقية عامل على حساب عامل آخر		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		53.7%	29	46.3%	25	0%	0	100%	54
أحيانا		37.5%	6	62.5%	10	0%	0	100%	16
لا		11.1%	1	77.8%	7	11.1%	1	100%	9
المجموع		45.6%	36	53.2%	42	1.3%	1	100%	80

يلاحظ من الجدول رقم 10 أن المبحوثين قد صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما بنسبة 53.2% منهم، لتليها نسبة 45.6% لمن صرحوا بنعم منهم، مقابل نسبة ضعيفة جدا لمن صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية بشكل كبير وذلك بنسبة 1.3% فقط. من بين من صرح بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، نجد 77.8% ممن صرحوا بأنه لا توجد ترقية عامل على حساب عامل آخر، مقابل نسبة 62.5% ممن صرحوا بأن هناك ترقية لعامل على حساب عامل آخر أحيانا، ونسبة 46.3% فقط ممن صرحوا بنعم لوجود ترقية عامل على حساب عامل آخر. ما يلاحظ من النتائج أن نسب من صرحوا بعدم وجود ترقية عامل على حساب آخر، ومن صرحوا بأحيانا لذلك متقاربة جدا، وهي نسبة غير حاسمة تماما، مقابل نسبة لا بأس بها ممن صرحوا بنعم لترقية عامل على حساب عامل آخر. إن كون من صرحوا من المبحوثين بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، قد يرجع ذلك لوجود ترقية عمال على حساب عمال آخرين، أو قد يحدث ذلك أحيانا مما يتسبب في نشوب صراعات بين العمال تساهم في تأثر مستوى أدائهم في العمل. وقد يرجع هذا إلى التعقيم الكبير الذي يمس نظام الترقية في المؤسسة وإخفاء المعلومات المتعلقة بها. وهكذا يمكن أن نستنتج بأن مستوى أداء العاملين يتأثر إلى حد ما بالصراعات العمالية، التي تنجم عن مشاكل بين العاملين إثر ترقية عمال على حساب عمال آخرين.

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين حدوث صراع بين العمال بسبب الترقيات واثـر ذلك على مستوى أداء العاملين

المجموع		أبدا		الى حد ما		بشكل كبير		مستوى أداء العاملين الصراع بسبب الترقيات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	69	%1.4	1	%52.2	36	%46.4	32	نعم
%100	11	%0	0	%63.6	7	%36.4	4	لا
%100	80	%1.3	1	%53.8	43	%45	36	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن من صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية من المبحوثين بنسبة 53.8% إلى حد ما منهم، لتليها نسبة 45% لمن صرحوا بشكل كبير لذلك، وبنسبة ضعيفة جدا 1.3% لمن صرحوا بأن مستوى أداء العاملين لا يتأثر أبدا بالصراعات العمالية.

من بين الذين صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، نجد 63.6% ممن صرح من المبحوثين بـ لا لحدوث الصراع بسبب الترقيات، مقابل 52.2% ممن صرحوا بنعم بأن الصراع يحدث بسبب الترقيات، فنجد أن النسبتين تتفاوت بشكل غير حاسم تماما بين من صرحوا بنعم لحدوث صراع بسبب الترقيات، وبين من صرحوا بـ لا منهم، ونجد أن النسبتين متقاربتين. إن كون الذين صرحوا بأن مستوى الأداء يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، قد يرجع ذلك إلى أن هذه الصراعات تحدث بسبب الترقيات، أو أن هناك أسباب غير ذلك تساهم في تلك الصراعات مع الترقيات، وذلك راجع لكون النتائج لم تكن حاسمة تماما بأن الصراعات تحدث بسبب الترقيات أو لا، بل كانت متقاربة.

وهكذا نستنتج بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية التي تنجم بسبب الترقيات وذلك إلى حد ما فقط.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين وجود منافسة غير شريفة لكسب ود الإدارة على انجاز العامل لمهام ليست من مهامه الرسمية

المجموع		أبدا		الى حد ما		نعم		إنجاز العمال لمهام ليست من مهامهم الرسمية منافسة غير نزيهة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	52	%15.4	8	%55.8	29	%28.8	15	نعم
%100	25	%12	3	%68	17	%20	5	أحيانا
%100	3	%33.3	1	%66.7	2	%0	0	لا
%100	80	%15	12	%60	48	%25	20	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن العمال يقومون بإنجاز مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما بنسبة 60% منهم، مقابل نسب ضعيفة ممن صرحوا بنعم، أو أبدا، على الترتيب 25% ممن صرحوا بنعم، و 15% ممن صرحوا بـ أبدا.

من بين الذين صرحوا بأن العمال يقومون بمهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما نجد 68% ممن صرحوا بوجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة أحيانا، مقابل نسبة 66.7% ممن صرحوا بـ لا، ونسبة 55.8% ممن صرحوا بنعم من المبحوثين. فنجد أن النسب تتفاوت بشكل غير حاسم بين من يجدون أن هناك منافسة غير نزيهة بين العمال لكسب ود الإدارة، وبين من صرحوا بعدم وجود منافسة غير نزيهة بين العمال.

إن كون غالبية المبحوثين قد صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما، قد يرجع ذلك لوجود منافسة غير نزيهة من أجل كسب ود الإدارة، والتي قد تأخذ أشكال مختلفة كقيامهم بأعمال غير رسمية بغية التملق للإدارة من أجل تحقيق أهداف خاصة، والتي من شأنها أن تخلق أجواء تسودها العدائية والمشاحنات التي تؤدي إلى الصراعات.

هكذا يمكن أن نستنتج أن العمال يقومون بمهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما، وهذا ما تبين من خلال النتائج غير الحاسمة تماما بين من يلاحظون وجود منافسة غير نزيهة بين العمال لكسب ود الإدارة سواء بنعم أو أحيانا أو حتى لا.

III. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ما يلاحظ من نتائج الجدول رقم 7 الموضح للعلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في العمل على توافق الوظائف المسندة مع المهارات والقدرات، نجد أن الوظائف المسندة للعمال بالمؤسسة متوافقة إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم بنسبة 76.3%، وأن الأسلوب الديمقراطي هو الغالب بنسبة 87.5%.

- ومن خلال نتائج الجدول رقم 8 الموضح للعلاقة بين استغلال الأشخاص في العمل لنفوذهم بغية عرقلة العمل من خلال انجاز لمهام ليست من مهام الموظف، نجد أن غالبية العمال ينجزون مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما بنسبة 60%، مقابل 78.1% من العمال الذين يستغلون نفوذهم لعرقلة عملهم أحيانا، ونسبة 66.7% للعمال الذين لا يستغلون نفوذهم لعرقلة العمل، ونسبة 39.4% للعمال الذين يستغلون نفوذهم فعلا لعرقلة عملهم.

- ومن خلال الجدول رقم 9 الموضح للعلاقة بين الحاجة إلى تغيير العمل على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أن هناك من يثير المتاعب في العمل بنسبة 46.3%، ونسبة 45% إلى حد ما، بينما نسبة 8.8% لا. وبالمقابل نجد نسبة 55.4% للذين بحاجة إلى تغيير عملهم، مقابل نسب متساوية قدرت بـ 25% لـ أحيانا أو لا. يظهر من هذه النتائج أن هناك من يقوم بإثارة المتاعب فعلا في العمل وغالبية العمال يفكرون بأنهم بحاجة إلى تغيير عملهم.

- ويظهر الجدول رقم 10 الذي يوضح العلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل آخر على تأثر الأداء بسبب الصراعات العمالية، أن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما بنسبة 53.2%، بالمقابل نجد نسبة 77.8% بأنه لا توجد ترقية عامل على حساب عامل آخر، ونسبة 62.5% بأن هناك ترقية لعامل على حساب عامل آخر أحيانا، ونسبة 46.3% فقط لوجود ترقية عامل على حساب عامل آخر. إن مستوى أداء العاملين يتأثر إلى حد ما بالصراعات العمالية، والتي قد تكون إثر ترقية عمال على حساب عمال آخرين.

- ومن نتائج جدول رقم 11 الذي يوضح العلاقة بين حدوث صراع بين العمال بسبب الترقيات وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين يظهر أن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية بنسبة 53.8% إلى حد ما، ونسبة 45% بشكل كبير لذلك، ونسبة ضعيفة جدا 1.3% لأبدا. مقابل

ذلك نجد 63.6% لعدم حدوث الصراع بسبب الترقيات، و52.2% بأن الصراع يحدث بسبب الترقيات، بالتالي فإن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية التي تنجم عن الترقيات وذلك إلى حد ما فقط.

- ومن الجدول رقم 12 الذي يوضح العلاقة بين وجود منافسة غير شريفة لكسب ود الإدارة على إنجاز العامل لمهام ليست من مهامه الرسمية يلاحظ أن غالبية العمال يقومون بإنجاز مهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما بنسبة 60%، بالمقابل نجد 68% لوجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة أحيانا، ونسبة 66.7% لعدم وجودها، ونسبة 55.8% لوجودها فعلا. إن العمال يقومون بمهام ليست من مهامهم الرسمية إلى حد ما، ووجود منافسة غير نزيهة بين العمال لكسب ود الإدارة بنسب غير حاسمة تماما.

من خلال نتائج البيانات السابقة يتبين أن صراع الأدوار له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وذلك من خلال عدم توافق الوظائف المسندة للعاملين مع قدراتهم ومهاراتهم تماما، ونوع الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في العمل يلعب دورا جوهريا في تأجيج الصراعات أو امتصاصها بتوزيع عادل للمهام لتتلاءم مع قدرات ومهارات العمال، وتفادي قيام العمال بمهام ليست من مهامهم الرسمية نتيجة لاستغلال البعض لنفوذهم من أجل عرقلة عمل غيرهم أو تحقيق منفعة شخصية، وكذلك التأثير السلبي للترقية بالمحسوبية على حساب من يستحقها فعلا، وظهور منافسة غير نزيهة بين العمال من أجل كسب ود الإدارة تؤثر في خلق صراعات تعيق تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة من خلال الفساد والمحسوبية وإثارة المتاعب في العمل تجعل من جو العمل لا يطاق داخل المؤسسة وهذا ما دفع غالبية العمال للتفكير بتغيير العمل للبحث عن عمل تسوده الراحة ويخلو من الصراعات العمالية.

IV. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم 13: يوضح تأثير الراحة في العمل على توافق المهام المسندة مع القدرات والمهارات

المجموع		ايضا		الى حد ما		نعم		الوظائف المسندة للعاملين تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم الراحة في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%31.3	5	%55.3	9	%12.5	2	نعم
%100	39	%12.8	5	%76.9	30	%10.3	4	الى حد ما
%100	25	%8	2	%88	22	%4	1	لا
%100	80	%15	12	%76.3	61	%8.8	7	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن غالبية الباحثين قد صرحوا بأن الوظائف المسندة إليهم تتفق إلى حد ما فقط، مع مهاراتهم وقدراتهم، أي بما نسبته 76.3% منهم، مقابل نسب ضعيفة لمن صرحوا بنعم أو أبدا، على الترتيب 8.8% فقط لمن صرحوا بنعم، و 15% لمن صرحوا بـ أبدا.

من بين من صرح بتوافق الوظائف مع مهاراته وقدراته إلى حد ما، نجد 88% ممن صرحوا بأنهم غير مرتاحين في عملهم أي بـ لا، مقابل 76.9% ممن صرحوا بأنهم مرتاحين في عملهم إلى حد ما، ونسبة 55.3% ممن صرحوا بأنهم مرتاحين في عملهم أي بـ نعم.

إن كون غالبية الباحثين صرحوا بأن الوظائف المسندة إليهم تتفق مع مهاراتهم وقدراتهم إلى حد ما، بالنظر إلى نسب الذين صرحوا بأنهم غير مرتاحين في عملهم، والذين صرحوا بأنهم مرتاحين إلى حد ما، نجد أن هذه النسب تتفاوت بشكل غير حاسم تماما، ما يعني أن غالبية العمال مرتاحين فقط إلى حد ما في العمل، وهذا قد لا يعود فقط لاتفاق الوظائف مع المهارات بل قد يرجع لعوامل وأسباب أخرى غيرها، مثل التفاعل مع الزملاء والعلاقات فيما بين العاملين والجو العام السائد داخل المؤسسة.

وهكذا يمكن أن نستنتج بأن غالبية الباحثين تتوافق الوظائف المسندة إليهم مع مهاراتهم وقدراتهم إلى حد ما، أو يمكن القول أنها ليست متوافقة تماما. ولهذا كانت النتائج موزعة بشكل غير حاسم بين

من هم مرتاحين فعلا وبين من هم مرتاحين إلى حد ما، وبين من هم غير مرتاحين إطلاقا في عملهم.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين نوع الاختلافات بين العمال واثره على قيام البعض بإثارة المتاعب في العمل

إثارة المتاعب في العمل الاختلافات بين العمال		نعم		الى حد ما		لا		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
16	%53.3	13	%43.3	1	%3.3	30	%100		
9	%33.3	16	%59.3	2	%7.4	27	%100		
11	%64.7	5	%29.4	1	%5.9	17	%100		
36	%48.6	34	%45.9	4	%5.4	74	%100		

يلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الموضح للعلاقة بين الاختلافات بين العمال على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أن هناك من يثير المتاعب في العمل بنسبة %48.6 لمن صرحوا بنعم من المبحوثين، لتليها نسبة %45.9 لمن صرحوا بـ إلى حد ما منهم، بينما تأتي نسبة %5.4 لمن صرحوا بـ لا، أي عدم وجود من يثير المتاعب في العمل.

من بين من صرح بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل، نجد %64.7 ممن صرحوا بأن هناك اختلافات بين العمال في الأخلاق، ونسبة %53.3 ممن صرحوا بوجود اختلافات في الثقافة بينهم، ونسبة %33.3 ممن صرحوا بوجود اختلافات في المستوى التعليمي.

إن كون المبحوثين قد صرحوا بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل، وكذلك بوجود اختلافات بين العمال في الأخلاق، والثقافة، وذلك بنسب متقاربة، بالمقابل صرحوا بوجود اختلافات في المستوى التعليمي بنسبة أقل بكثير، نجد أن ذلك يرجع إلى الاختلافات الأخلاقية والثقافية بين العمال والتي قد تسهم بشكل كبير في إثارة المتاعب بين العمال في العمل، بينما الاختلاف في المستوى التعليمي لا يعد عاملا مؤثرا كثيرا في إثارة المتاعب وذلك لأن أغلبية العمال ذوو مستوى تعليمي متجانس.

وهكذا يمكن أن نستنتج أن العمال يقومون بإثارة المتاعب في العمل نتيجة الاختلافات في الأخلاق بالدرجة الأولى، وفي الثقافة بالدرجة الثانية.

جدول رقم 15: يوضح تأثير تلقي المساعدة من الزملاء على قيام البعض بإثارة المتاعب في العمل

إثارة المتاعب في العمل تلقي المساعدة من الزملاء		نعم		الى حد ما		لا		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
9	%40.9	10	%45.5	3	%13.6	22	%100	9	كثيرا
26	%49.1	25	%47.2	2	%3.8	53	%100	26	احيانا
2	%40	1	%20	2	%40	5	%100	2	ابدا
37	%46.3	36	%45	7	%8.8	80	%100	37	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل بنسبة 46.3% لمن صرحوا بنعم من المبحوثين، لتليها نسبة 45% لمن صرحوا بـ إلى حد ما، بينما تأتي نسبة 8.8% لمن صرحوا بـ لا.

من بين من صرح بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أي بنعم، نجد 49.1% ممن صرحوا من المبحوثين بتلقيهم المساعدة من زملائهم أحيانا، لتأتي النسبتين متساويتين تقريبا بـ 40.9% ممن صرحوا بتلقي المساعدة من زملائهم كثيرا، و 40% ممن صرحوا بعدم تلقي المساعدة من الزملاء أبدا. إن كون المبحوثين قد صرحوا بأن هناك من يقوم بإثارة المتاعب بنعم، وإلى حد ما بنسب متساوية تقريبا، فإن ذلك راجع لكونهم قد صرحوا بتلقيهم المساعدة من زملائهم بأحيانا، أما الذين صرحوا بعبارة كثيرا أو أبدا كانت نسبتهم متساوية تقريبا، لذلك فإن عبارة أحيانا لا تعني أنهم يتلقون المساعدة من زملائهم بشكل حاسم، وإنما أحيانا فقط. وذلك لعدم انتشار روح التعاون والتآزر والعمل الجماعي أو في فريق.

وهكذا نستنتج أن العمال يقومون بإثارة المتاعب في العمل نتيجة نقص تلقيهم للمساعدة من طرف زملائهم.

جدول رقم 16: يوضح علاقة إخفاء المعلومة واحتكارها على تأثر أداء العاملين بسبب الصراعات العمالية

المجموع		ابدا		الى حد ما		بشكل كبير		تأثر مستوى الأداء بالصراعات العمالية إخفاء المعلومة واحتكارها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	23	%0	0	%21.7	5	%78.3	18	كثيرا
%100	53	%1.9	1	%66	35	%32.1	17	أحيانا
%100	4	%0	0	%75	3	%25	1	أبدا
%100	80	%1.3	1	%53.8	43	%45	36	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن من صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية من المبحوثين بنسبة 53.8% إلى حد ما منهم، لتليها نسبة 45% لمن صرحوا بشكل كبير لذلك، وبنسبة ضعيفة جدا 1.3% لمن صرحوا بأن مستوى أداء العاملين لا يتأثر أبدا بالصراعات العمالية.

من بين الذين صرحوا بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، نجد 75% ممن صرحوا بعدم وجود من يخفي المعلومة أو يحتكرها بما يضر زملائه أبدا، مقابل نسبة 66% ممن صرحوا بأن هناك من يخفي المعلومة أو يحتكرها أحيانا، وبنسبة 21.7% ممن صرحوا بأن هناك من يخفي المعلومة أو يحتكرها كثيرا.

إن كون من صرح من المبحوثين بأن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية إلى حد ما، و أيضا بشكل كبير على التوالي نجد أن نسبهما ليست متفاوتة بشكل حاسم، بالمقابل النسبة الضعيفة جدا ممن صرحوا بعدم تأثر مستوى الأداء أبدا بالصراعات العمالية، نجد أن ذلك يرجع إلى أن الذين صرحوا بعدم إخفاء المعلومة أو احتكارها أبدا، و الذين صرحوا أيضا بإخفاء المعلومة أو احتكارها أحيانا كانت نسبهم غير متفاوتة بشكل حاسم أيضا، وذلك راجع لنقص الثقة بين العاملين وكثرة الشكوك بينهم، وعدم وضوح الصورة بشكل كامل حول العمل وما يجري خلاله، يؤدي بدوره إلى حدوث صراعات عمالية.

وهكذا بإمكاننا أن نستنتج أن تأثر مستوى أداء العاملين بالصراعات العمالية راجع إلى إخفاء المعلومة أو احتكارها من طرف العمال بما يضر غيرهم من الزملاء أحيانا فقط.

الجدول رقم 17: يوضح علاقة تغيب وتأخر العاملين عن العمل على التزام العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة

المجموع		لا يلتزمون		نوعا ما		يلتزمون		التزام العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	25	%8	2	%76	19	%16	4	كثيرا
%100	48	%2.1	1	%77.1	37	%20.8	10	أحيانا
%100	7	%0	0	%42.9	3	%57	4	أبدا
%100	80	%3.8	3	%73.8	59	%22.5	18	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 17 الذي يوضح علاقة تغيب وتأخر العاملين عن العمل على التزام العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في المؤسسة نوعا ما بنسبة 73.8% منهم، مقابل نسب ضعيفة لمن صرحوا بـ يلتزمون، أو لا يلتزمون، على الترتيب 22.5% لمن صرحوا بيلتزمون، و3.8% لمن صرحوا بلا يلتزمون. من بين من صرح بأن العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في المؤسسة نوعا ما، نجد 77.1% ممن صرحوا بأن هناك تغيب وتأخر عن العمل أحيانا، لتليها نسبة 76% ممن صرحوا بأن هناك تغيب وتأخر عن العمل كثيرا، وتليها نسبة 42.9% ممن صرحوا بعدم تغيب وتأخر العمال عن العمل أبدا.

نجد أن النسب متساوية تقريبا بين من يرون أن هناك تغيب وتأخر عن العمل أحيانا، وكثيرا، مقابل نسبة أقل بكثير ممن صرحوا بعدم وجود تغيب وتأخر عن العمل أبدا. إن كون غالبية المبحوثين صرحوا بأن العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، وكون غالبيتهم أيضا قد صرحوا بأن هناك تغيب وتأخر عن العمل أحيانا، وكثيرا، قد يدل ذلك على أن الإجراءات التي يلتزمون بها في المؤسسة لا ترتبط تماما بالتغيب والتأخر عن العمل بل ربما تتعلق بأمور العمل و المهام المسندة لهم داخل المؤسسة.

وهكذا يمكن أن نستنتج أن العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في العمل نوعا ما فقط، وأن هناك تغيب وتأخر ملحوظ بين العمال يظهر من خلال نسب إجابتهم بأحيانا وكثيرا.

الجدول رقم 18: يوضح علاقة انضباط الجميع في أداء العمل على مستوى أداء الزملاء

المجموع		ضعيف		متوسط		عالي		مستوى أداء الزملاء انضباط الجميع في أداء العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	8	%12.5	1	%50	4	%37.5	3	الجميع
%100	67	%3	2	%85.1	57	%11.9	8	البعض
%100	5	%0	0	%100	5	%0	0	لا احد
%100	80	%3.8	3	%82.5	66	%13.8	11	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 18 الذي يوضح علاقة انضباط الجميع في أداء العمل على مستوى أداء الزملاء، أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن مستوى أداء الزملاء متوسط وذلك بنسبة %82.5 منهم، مقابل نسب ضعيفة لمن صرحوا بـ عالي أو ضعيف، على الترتيب %13.8 لمن صرحوا بـ عالي، و %3.8 لمن صرحوا بـ ضعيف.

من بين من صرحوا بأن مستوى أداء الزملاء متوسط، نجد %100 ممن صرحوا بأن لا أحد منضبط في أداء العمل، مقابل %85.1 ممن صرحوا بأن البعض منضبط في أداء العمل، و %50 ممن صرحوا بأن الجميع منضبط في أداء العمل. نجد أن النسب تتفاوت بشكل غير حاسم بين من صرحوا بلا أحد منضبط بأداء العمل و من صرحوا بأن البعض فقط منضبطون بأداء العمل.

إن كون غالبية المبحوثين صرحوا بأن مستوى أداء الزملاء متوسط، قد يرجع ذلك إلى أن العمال ليسوا منضبطين تماما في أداء العمل، أو أن البعض منهم فقط من ينضبط في أدائه لعمله.

هكذا يمكن أن نستنتج أن مستوى أداء العمال متوسط ، وذلك لعدم انضباطهم في أداء العمل تماما.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من خلال الجدول رقم 13 الذي يوضح تأثير الراحة في العمل على توافق المهام المسندة مع القدرات والمهارات، نجد أن غالبية الوظائف المسندة تنفق إلى حد ما فقط، مع المهارات والقدرات بنسبة %76.3 ، وبالمقابل نجد %88 غير مرتاحين في عملهم ، ونسبة %76.9 مرتاحين في عملهم إلى حد ما، ونسبة %55.3 مرتاحين في عملهم. إن غالبية العمال تتوافق الوظائف المسندة

إليهم مع مهاراتهم وقدراتهم إلى حد ما، ولهذا كانت النتائج موزعة بشكل غير حاسم بين من هم مرتاحين فعلا وبين من هم مرتاحين إلى حد ما، وبين من هم غير مرتاحين إطلاقا في عملهم.

- ويلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الموضح للعلاقة بين الاختلافات بين العمال على وجود من يقوم بإثارة المتاعب في العمل أن هناك من يثير المتاعب في العمل بنسبة 48.6%، ونسبة 45.9% إلى حد ما، ونسبة 5.4% لعدم وجود من يثير المتاعب في العمل. بالمقابل نجد نسبة 64.7% وجود اختلافات بين العمال في الأخلاق، ونسبة 53.3% لوجود اختلافات في الثقافة، ونسبة 33.3% لوجود اختلافات في المستوى التعليمي. إن العمال يقومون بإثارة المتاعب في العمل نتيجة الاختلافات في الأخلاق بالدرجة الأولى، وفي الثقافة بالدرجة الثانية.

- ومن الجدول رقم 15 الذي يوضح تأثير تلقي المساعدة من الزملاء على قيام البعض بإثارة المتاعب في العمل يلاحظ أن هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل بنسبة 46.3%، ونسبة 45% إلى حد ما، ونسبة 8.8% لا. نجد نسبة 49.1% تلقي المساعدة من الزملاء أحيانا، و40.9% تلقي المساعدة من الزملاء كثيرا، و40% لعدم تلقي المساعدة من الزملاء أبدا. إن العمال يقومون بإثارة المتاعب في العمل نتيجة نقص تلقيهم للمساعدة من طرف زملائهم.

- يظهر الجدول رقم 16 الذي يوضح علاقة إخفاء المعلومة واحتكارها على تأثر أداء العاملين بسبب الصراعات العمالية أن مستوى أداء العاملين يتأثر بالصراعات العمالية بنسبة 53.8% إلى حد ما، ونسبة 45% بشكل كبير لذلك، ونسبة ضعيفة جدا 1.3% لمستوى أداء العاملين لا يتأثر أبدا بالصراعات العمالية. بالمقابل نجد نسبة 75% لعدم وجود من يخفي المعلومة أو يحتكرها بما يضر زملائه أبدا، ونسبة 66% هناك من يخفي المعلومة أو يحتكرها أحيانا، ونسبة 21.7% هناك من يخفي المعلومة أو يحتكرها كثيرا.

إن تأثر مستوى أداء العاملين بالصراعات العمالية راجع إلى إخفاء المعلومة أو احتكارها من طرف العمال بما يضر غيرهم من الزملاء أحيانا فقط.

- ومن خلال الجدول رقم 17 الذي يوضح علاقة تغيب وتأخر العاملين عن العمل على التزام العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، نجد أن غالبية العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في المؤسسة نوعا ما بنسبة 73.8%، وبالمقابل نجد نسبة 77.1% تغيب وتأخر عن العمل أحيانا، ونسبة 76% تغيب وتأخر عن العمل كثيرا، ونسبة 42.9% لعدم تغيب وتأخر العمال عن العمل أبدا.

إن العمال يلتزمون بالإجراءات المتبعة في العمل نوعاً ما فقط، وهناك تغيب وتأخر ملحوظ بين العمال.

- ومن خلال نتائج الجدول رقم 18 الذي يوضح علاقة انضباط الجميع في أداء العمل على مستوى أداء الزملاء، نجد أن مستوى أداء الزملاء متوسط وذلك بنسبة 82.5%، بالمقابل نجد نسبة 100% لا أحد منضبط في أداء العمل، ونسبة 85.1% البعض منضبط في أداء العمل، و 50% نسبة الجميع منضبط في أداء العمل، إن مستوى أداء العمال متوسط، وذلك لعدم انضباطهم في أداء العمل تماماً.

الاستنتاج العام:

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول "الصراعات العمالية والأداء في المؤسسة الإدارية" عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية في علاقتها بعدد من المؤشرات، حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج التي بالفرضية العامة والتي مفادها "تؤثر الصراعات العمالية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية".

نستنتج من الإحصائيات السابقة الذكر أن الصراعات العمالية تتولد من عدة عوامل، تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية وإدارية، أو اجتماعية وثقافية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت على أداء العاملين. وإن أهم هذه العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراعات العمالية نجد:

- لا تتوافق الوظائف المسندة للعمال مع قدراتهم ومهاراتهم تماما، كما أن الأسلوب التسييري الذي يتبعه الرؤساء في العمل غير محدد وغير واضح بما يكفي.

- استغلال الأشخاص لنفوذهم من خلال استغلال السلطة بشكل سيء من أجل قضاء مصلحة شخصية، قد تصل إلى طلب الشخص المستغل للسلطة من الآخرين القيام بمهام غير رسمية لصالحه.

- يظهر من النتائج التأثير الخطير لإثارة المتاعب في العمل التي قد تدفع العمال للتفكير بتغيير العمل أو تركه، وذلك بسبب كثرة الصراعات العمالية التي تواجهه.

- ما يلاحظ عن نظام الترقية أنه غامض وغير معلن للجميع ما أدى بالعاملين التصديق بوجود ترقيات غير نزيهة وصفوها بالمحسوبية وعدم إعطائها لمستحقيها، حتى أن معظمهم بقي في نفس منصبه منذ دخوله للمؤسسة.

- وجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة قد تعتمد على الوشاية أو تشويه الحقائق أو الإشاعات، والتي تسبب الصراعات العمالية التي بدورها تضعف أداء العمال.

- عدم الراحة في العمل نتيجة توتر الأجواء السائدة في المؤسسة وعدم الاستقرار، وذلك لتعدد الاختلافات الاجتماعية والثقافية وحتى الأخلاقية منها، بالرغم من التجانس الملحوظ في سن العمال باعتبارهم غالبيتهم من الشباب، وكذا مستواهم التعليمي المتساوي تقريبا.

- إخفاء المعلومات من قبل العمال واحتكارها، ونقص التعاون بين الزملاء يساهم بشدة في نشوب الصراعات العمالية مما يؤثر في مستوى أداء العاملين.

- نقص الالتزام بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، وكثرة التغيب والتأخر لدى العمال يؤثر على أدائهم.

- عدم الانضباط في أداء العمل يؤثر في مستوى الأداء داخل المؤسسة.
إذن من هذا المنطلق نجد أن كلتا الفرضيتين الأولى والثانية قد تحققت بدرجة مقبولة نسبياً، بالتالي تحقق الفرضية العامة نسبياً القائلة بأن الصراعات العمالية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإدارية

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة اتضح لنا جليا أن الصراعات العمالية ظاهرة حتمية لا يمكن تجاهلها، وذلك لارتباطها ببقية المتغيرات التنظيمية الأخرى، وقد حاولنا تشخيص الواقع الفعلي للصراعات العمالية التي توجد داخل المؤسسة الإدارية ومحاولة معرفة ما تأثيرها على أداء العاملين. إن العنصر البشري يشكل المورد الرئيسي في المؤسسة إذ يعبر عن حيويتها وتفاعلها ويتأثر بمكوناتها كما تتأثر هي الأخرى لأن المؤسسة لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وذلك وفق معايير وقواعد ونظم محددة ومن خلال نشاطها وتفاعلها تتولد عن ذلك تفاعلات اجتماعية متنوعة منها التنافس والتعاون وأيضا الصراع. ومن ذلك نقول أن الصراعات العمالية هي عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات، تنمو وتتطور بفعل عوامل وظروف يمكن التعرف عليها وبالتالي يسهل التخلص منها وإيجاد طرق سريعة لحلها، في حين توجد صراعات غير معلن عنها في مستويات مختلفة لا بد من إدارتها والاستفادة منها لأنه من الممكن أن تكون تلك الصراعات سبب في التغيير إلى الأحسن وبالتالي تطوير وتحسين أداء العاملين وفعاليتهم في أداء عملهم بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. أبوزيد أحمد سليمان، نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، 2005.
4. احمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.
6. أديل مان، روبرت جي، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، الصراعات الشخصية في العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
7. بدر حامد احمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1982.
8. بورغدة حسن، إدارة الصراعات التنظيمية، العدد05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2005.
9. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
10. حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
11. الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. حريرم حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
13. حمادات محمد حسن، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية : التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004.

15. حنفي عبد الغفار ، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1996.
16. الحواث علي، النظرية الاجتماعية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1996.
17. الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 2008.
18. جاد الرب سيد محمد ، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
19. جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
20. الجوهري عبد الهادي ، معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982.
21. الخطيب احمد ، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم المكتب الحديث، ط 1، اربد، الأردن، 2009.
22. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
23. الدهان أميمة ، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصدقي للنشر، عمان، 1996.
24. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. ربابعة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
26. سامح عبد المطلب عامر و آخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2011.
27. سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، 2007.
28. شحاذاة نظمي، محمد الباشا، محمد الجيوشي، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، 1991.

29. شلابي زهير بوجمعة ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
30. الشماع محمد خليل حسن ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، ط1، عمان، الأردن، 2000.
31. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطبع والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
32. صابر محمد عبد العليم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
34. الصيرفي محمد ، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
35. الطحم عبد الله الغني، طلق عوض لله السواط، السلوك التنظيمي:النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003.
36. عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983.
37. عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
38. عبد النبي محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010.
39. عدلي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989.
40. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004.
41. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2004.

42. عواد محمود، الإدارة بالأرقام، مطابع الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت، 2008.
43. غريب السيد احمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975.
44. غريب أحمد ، وعبد المعطي عبد الباسط، مجتمع القرية، دراسات وبحوث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
45. غنيم السيد رشاد، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
46. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
47. القذافي محمد رمضان، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
48. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
49. كلادة طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
50. لبصير عبد المجيد ، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
51. محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1975.
52. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، ط1، الرياض، 1985.
53. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.
54. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
55. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
56. النمر سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.

57. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، 1997.

58. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.

59. وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.

60. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الأكاديمية:

61. العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة، السعودية، 2006.

62. اليازجين حليلة عبد الفتاح شهاب، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

ثالثا: المجالات:

63. رباح كمال أحمد، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

64. عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد4، الرياض، مارس 1995.

65. القحطاني سالم بن سعيد، حلمي شحادة محمد يوسف، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2001.

66. النمر سعود بن محمد، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 1994.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

67. Louis Cozer, les fonction du conflit social, traduit par Matigman, edition p.u.f, paris, 1992.

68. Curtis W. COOK, Philip L. HUNSAKER, Management and organizational behavior, New York: Mc Graw Hil

369. David BUCHANAN, Andrzej HUCZYNSKI, Organizational behavior an introductory text, Prentice-Hall Europe, 3rd edition, 1997.

70. Hamon Carole, Management de l'équipe commerciale, Dunod: Paris, N éd, 2004.

71. Hatch. MJ, Théorie des organisation, Traduction par: Delhaye. C, Ed De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 2000.

72. Henris Mendras , Elements de sociologie , armond colin , paris , 1978.

73. Rahim M. AFZALUR, Managing conflict in organizations, Westport: Greenwood Publishing Group Inc, 3rd edition, 2001.

74. John R. SCHERMERHORN , James G. HUNT , Richard N. OBSON, Managing organizational behavior, New York : John Wiley and Son, 7th edition, 2000.

75. Williems(E) Dictionnaire de sociologie, adaptation française par, Armand cuvillier, 2ème édition, librairie Marcel Rivere et Cie, Paris, 1971.

76. Woffard G. JERRY, Organizational behavior, Boston: Kent-Publishing Company, 1982.

خامساً: الموقع الإلكتروني

77. Lockwood. d, some remark on the social system, the British Journal of Sociology, 7, 1956, www.google.com.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة بحث

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الصراعات العمالية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الإدارية" بمديرية التجارة لولاية غرداية.

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي, آمل من سيادتكم التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة X في المكان المناسب.

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

1- البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:سنة.

3- الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج

4- عدد سنوات الخبرة:سنة/سنوات.

5- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

6- المنصب الوظيفي:

.....

2- صراع الأدوار

6- هل تعتبر أن المطلوب منك القيام به واضح بالنسبة لك؟

واضح نوعا ما غير واضح

7- هل تأتيك الأوامر من جهة واحدة أم من عدة جهات؟

86

من جهة واحدة

من عدة جهات

8- ماهو الأسلوب الذي يتبعه رؤساؤك في العمل ؟ ديمقراطي تشاوري تسلطي

فوضوي غير ذلك:.....

9- هل لاحظت أن بعض الأشخاص في العمل يستغلون نفوذهم لعرقلة عملك؟

نعم أحيانا لا

10- هل تجد أنك بحاجة إلى تغيير العمل؟ نعم ربما لا

إذا كان نعم هل ذلك: داخل المؤسسة خارجها

11- هل تلاحظ أن هناك من يفضل المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة في العمل؟

الكثير منهم البعض لا أحد

12- هل تجد أن هناك تنافس بين الزملاء على المناصب؟

هناك تنافس شديد نوعا ما لا يوجد تنافس

13- هل لاحظت وجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة؟

نعم أحيانا لا

في حالة الإجابتين الأوليين, هل يتم ذلك ب :

الوشاية تشويه الحقائق بالإشاعات

14- هل تطمح للترقية في منصبك ؟ نعم ربما لا

15- هل سبق أن تم ترقية عامل على حساب عامل آخر؟

نعم أحيانا لا

16- هل سبق وحدث صراع داخل المؤسسة بين العمال والإدارة بسبب الترقية؟

نعم لا

إذا كان نعم لما يعود ذلك؟.....

3- القيم الاجتماعية والثقافية:

17- هل تجد نفسك مرتاحا في عملك؟ نعم إلى حد ما لا

18- هل تجد أن هناك اختلافات مهمة بين العمال؟ نعم إلى حد ما لا

في حالة نعم و إلى حد ما, ما نوعها؟

اختلافات في الثقافة في المستوى العلمي في الأخلاق

19- ما طبيعة العلاقات السائدة بين العمال؟ جيدة عادية سيئة

هل تلاحظ أن هناك إتكالية للبعض على زملائهم في أداء أعمالهم؟

كثيرا أحيانا لا توجد

20- هل سبق أن تلقيت المساعدة من طرف زملائك في أداء عملك؟

كثيرا أحيانا أبدا

21- هل تلاحظ أن البعض يخفي المعلومة عن الزملاء أو يحتكرها بما يضر بزملائه؟

كثيرا أحيانا أبدا

22- هل تجد أن الجميع منضبط في أداء العمل؟ الجميع البعض لا أحد

23- هل تلاحظ أن هناك تغيب وتأخر عن العمل؟ كثيرا أحيانا أبدا

24- هل تقوم بأعمال شخصية أثناء ساعات العمل؟ نعم أحيانا أبدا

4- الأداء الوظيفي:

25- هل الوظائف المسندة للعاملين تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم؟

نعم إلى حد ما أبدا

26- هل ينجز العمال مهام ليست من مهامهم الرسمية؟

نعم إلى حد ما أبدا

27- هل تجد أن العمال يؤدون أعمالهم بأسلوب متجدد؟

نعم إلى حد ما لا

28- هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد؟

نعم إلى حد ما لا

29- هل هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل؟ نعم إلى حد ما لا

30- هل يغادر العمال المؤسسة قبل انتهاء دوام العمل؟ كثيرا أحيانا أبدا

31- هل يتأثر مستوى أداء العاملين في المؤسسة بالصراعات العمالية؟

بشكل كبير إلى حد ما أبدا

32- كيف تقيم مستوى أداء الزملاء؟ عالي متوسط ضعيف

33- هل يلتزم العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة؟

يلتزمون نوعا ما لا يلتزمون

استمارة بحث

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الصراعات العمالية والأداء الوظيفي بالمؤسسة الإدارية" بمديرية التجارة لولاية غرداية.

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي, آمل من سيادتكم التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة X في المكان المناسب.

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

1- البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:سنة.

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

4- عدد سنوات الخبرة:سنة/سنوات.

5- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

6- المنصب الوظيفي:

.....

2- صراع الأدوار

6- هل تعتبر أن المطلوب منك القيام به واضح بالنسبة لك؟

واضح نوعا ما غير واضح

7- هل تأتيك الأوامر من جهة واحدة أم من عدة جهات؟

من جهة واحدة من عدة جهات

8- ماهو الأسلوب الذي يتبعه رؤساؤك في العمل ؟ ديمقراطي تشاوري تسلطي

فوضوي غير ذلك:.....

9- هل لاحظت أن بعض الأشخاص في العمل يستغلون نفوذهم لعرقلة عملك؟

نعم أحيانا لا

10- هل تجد أنك بحاجة إلى تغيير العمل؟ نعم ربما لا

إذا كان نعم هل ذلك: داخل المؤسسة خارجها

11- هل تلاحظ أن هناك من يفضل المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة في العمل؟

الكثير منهم البعض لا أحد

12- هل تجد أن هناك تنافس بين الزملاء على المناصب؟

هناك تنافس شديد نوعا ما لا يوجد تنافس

13- هل لاحظت وجود منافسة غير نزيهة لكسب ود الإدارة؟

نعم أحيانا لا

في حالة الإجابتين الأوليين, هل يتم ذلك ب :

الوشاية تشويه الحقائق بالإشاعات

14- هل تطمح للترقية في منصبك ؟ نعم ربما لا

15- هل سبق أن تم ترقية عامل على حساب عامل آخر؟

نعم أحيانا لا

16- هل سبق وحدث صراع داخل المؤسسة بين العمال والإدارة بسبب الترقيات؟

نعم لا

إذا كان نعم لما يعود ذلك؟.....

3- القيم الإجتماعية والثقافية:

17- هل تجد نفسك مرتاحا في عملك؟ نعم إلى حد ما لا

18- هل تجد أن هناك اختلافات مهمة بين العمال؟ نعم إلى حد ما لا

في حالة نعم و إلى حد ما, ما نوعها؟

اختلافات في الثقافة في المستوى العلمي في الأخلاق

19- ما طبيعة العلاقات السائدة بين العمال؟ جيدة عادية سيئة

هل تلاحظ أن هناك إتكالية للبعض على زملائهم في أداء أعمالهم؟

كثيرا أحيانا لا توجد

20- هل سبق أن تلقيت المساعدة من طرف زملائك في أداء عملك؟

كثيرا أحيانا أبدا

21- هل تلاحظ أن البعض يخفي المعلومة عن الزملاء أو يحتكرها بما يضر بزملائه؟

كثيرا أحيانا أبدا

- 22- هل تجد أن الجميع منضبط في أداء العمل؟ الجميع البعض لا أحد
- 23- هل تلاحظ أن هناك تغيب وتأخر عن العمل؟ كثيرا أحيانا أبدا
- 24- هل تقوم بأعمال شخصية أثناء ساعات العمل؟ نعم أحيانا أبدا

4- الأداء الوظيفي:

25- هل الوظائف المسندة للعاملين تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم؟

نعم إلى حد ما أبدا

26- هل ينجز العمال مهام ليست من مهامهم الرسمية؟

نعم إلى حد ما أبدا

27- هل تجد أن العمال يؤدون أعمالهم بأسلوب متجدد؟

نعم إلى حد ما لا

28- هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد؟

نعم إلى حد ما لا

29- هل هناك من يقوم بإثارة المتاعب في العمل؟ نعم إلى حد ما لا

30- هل يغادر العمال المؤسسة قبل انتهاء دوام العمل؟ كثيرا أحيانا أبدا

31- هل يتأثر مستوى أداء العاملين في المؤسسة بالصراعات العمالية؟

بشكل كبير إلى حد ما أبدا

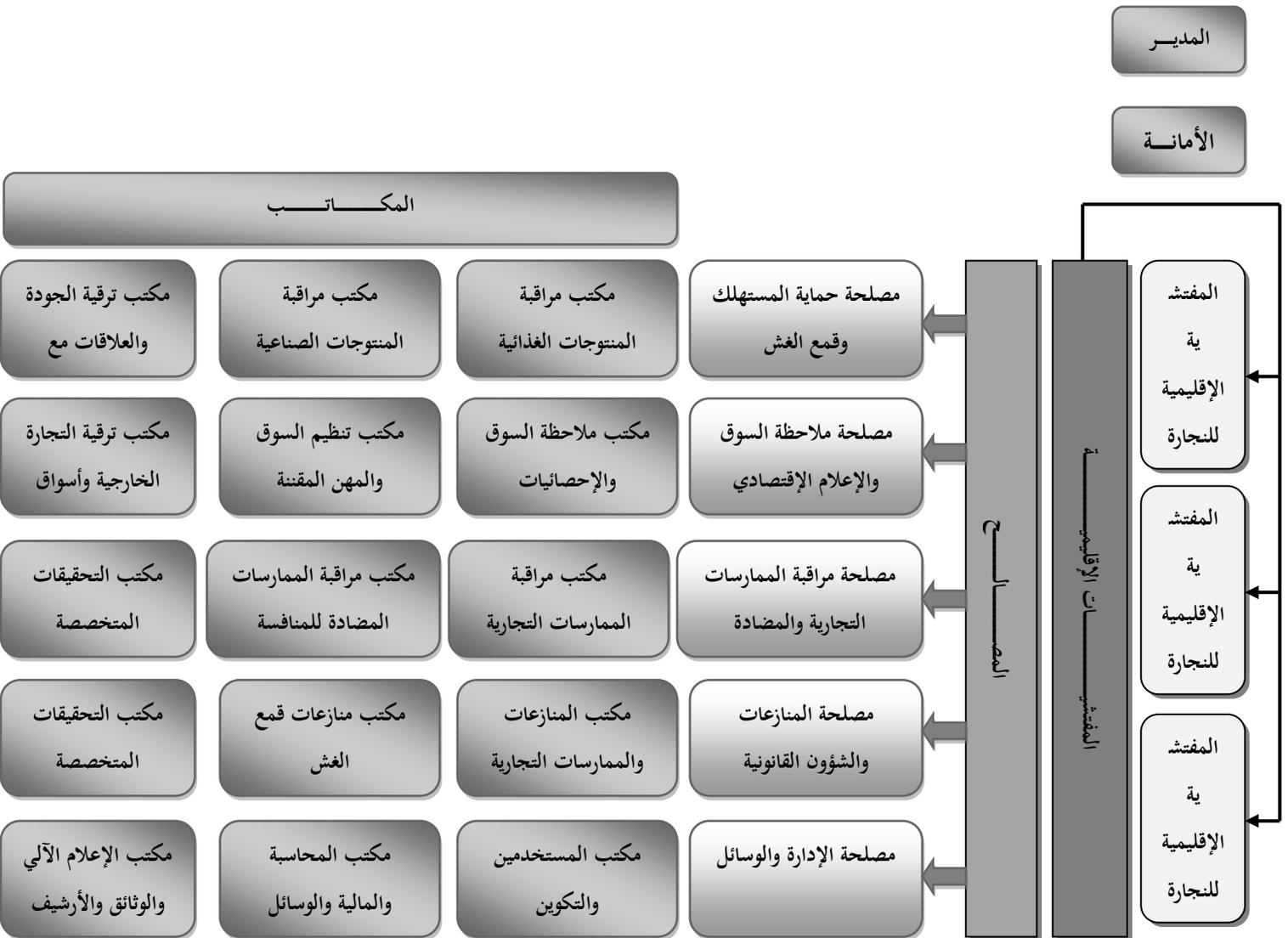
32- كيف تقيم مستوى أداء الزملاء؟ عالي متوسط ضعيف

33- هل يلتزم العمال بالإجراءات المتبعة في المؤسسة؟

يلتزمون نوعا ما لا يلتزمون

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية غرداية¹

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية غرداية



¹¹ مديرية التجارة لولاية غرداية.