

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الصراع التنظيمي وأثره على تطوير أداء الموظفين

دراسة ميدانية: بمركب الأمموة والطفولة بغرداية (قضي كبير)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذ:

- دليلة مهيري

إعداد الطالبة:

- فوزية بوخاري

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. محمد طويل
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة أ	دليلة مهيري
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة أ	د. جميلة أوشان

الموسم الجامعي: 1440-1441 هـ / 2019-2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَيْكَ يَا كَرِيمُ

وَكَأَن فُضِّلَ لَكَ عَظِيمًا

الاهداء:

أهدي عملي هذا إلى أعلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله.
إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي، إلى الذي أرادني أن أبلغ المعالي
"أبي" حفظه الله.

إلى زوجي وأولادي وأفراد أسرتي وسندي في الدنيا لا أحصي لهم فضل.
إلى الأستاذة المشرفة: دليلة مهيري.

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة من دون استثناء.

إلى من أنار إلي الطريق في سبيل التحصيل

ولو بقدر بسيط من المعرفة إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله، وأحتفظ بدراكمهم في قلبي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على انجاز هذا العلم.

نحمد الله كثيرا ونسبحه بكرة وأصيلا على أن هدانا ووقفنا في انجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل والكفيل بكل صدق ومن الأعماق إلى كل الذين ساعدونا من قريب أو بعيد ولم يخلوا علينا بتسديداتهم العلمية بغية في إتمام هذه المذكرة.

كما نتوجه كذلك بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة:
دليلة مهيري وجزاها الله ألف خير.

ولا ننسى الشكر الجزيل لكل عمال وموظفي مركب الأمومة والطفولة قضي بكير سابقا بولاية غرداية على تقديم يد المساعدة وتسهيل العمل. وفي الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل والسلام خير الختام.



فهرس ربات	
رقم الصفحة	المحتوى
-	الاهداء.
-	الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات

-	فهرس المحتويات.
-	قائمة الجداول.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	أولاً: الإطار العام للدراسة.
4	1- إشكالية الدراسة.

5	2- فرضيات الدراسة.
6	3- أهداف وأهمية الدراسة.
6	4- أسباب اختيار الموضوع.
7	5- تحديد المفاهيم.
10	6- منهج البحث وتقنياته.
13	7- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الصراعات العمالية.	
17	تمهيد.
18	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.
18	المطلب الأول: مفهوم الصراعات (التعريف-الخصائص-المراحل).
21	المطلب الثاني: مستويات وأسباب الصراعات العمالية.
32	المطلب الثالث: أنواع وآثار الصراعات العمالية.
39	المبحث الثاني: المقاربة النظرية.
39	المطلب الأول: نظرية رالف دهرندروف.
43	المطلب الثاني: نظرية دافيد لوكود.
44	المطلب الثالث: نظرية لويس كوزر.
46	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الأداء المهني.	
48	تمهيد.
49	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
49	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
53	المطلب الثاني: عناصر الأداء
54	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
55	المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.
57	المطلب الخامس: مظاهر الأداء.

59	المطلب السادس: قياس الأداء.
61	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء
61	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء:
66	المطلب الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء.
67	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.
73	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.	
75	تمهيد.
76	البيانات الشخصية:
80	عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:
86	الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:
87	عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:
92	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:
95	خلاصة الفصل.
97	خاتمة.
99	قائمة المراجع.
106	قائمة الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	المحتوى	الجدول
76	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
76	توزيع المبحوثين حسب السن	02
77	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	03
78	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	04
78	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
79	توزيع المبحوثين حسب المنصب	06
80	علاقة وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف واثر ذلك على أداء الأفراد	07
81	علاقة الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل واثر ذلك على تأثر اداء العمال بسبب الصراعات العمالية.	08
82	علاقة مصدر الأوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثر ذلك على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد	09
84	العلاقة بين وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثر ذلك على تقييم الادارة الإدارة للأداء على ذلك الأساس	10
85	العلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل على تأثر الأداء بسبب ربط الحوافز بتقييم الأداء	11
90	علاقة الرغبة في العمل وأثرها على توافق الوظائف المسندة للعاملين مع مهاراتهم وقدراتهم	12
92	العلاقة بين التمييز والمفاضلة بين العمال واثر ذلك على تقارب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.	13
93	العلاقة بين وجود تباين واختلاف في قيم وثقافات واتجاهات العاملين واثر ذلك على ربط الحوافز بنتائج الاداء	14
94	العلاقة بين الفروق الاجتماعية وسببها في خلق الصراعات بين العمال واثر ذلك على انجاز العمال للأعمال بأسلوب متجدد	15
95	يوضح العلاقة بين هل هناك تنافس على المراكز والمكانة بين الموظفين و هل يؤثر ذلك على اداءهم	16
96	يوضح العلاقة بين هل توجد مجموعات تخدم مصالحها فقط و هل يؤثر ذلك على الاداء	17

تعد المنظمات وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. وبقدر ما يبذله الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، فالتكوين الاجتماعي الذي تضمنه منظمات اليوم أصبح موضع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، هذا الأخير أصبح يحتل مكانة هامة في علم الإدارة، وينطوي تحت هذا العنصر الكثير من الموضوعات التي تدرس السلوكيات المختلفة للعاملين داخل المنظمة. ولم تقف دراسة السلوك الإنساني لمجرد الوصف والمعرفة وإنما تعدتها لفهم هذه السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها، ومن ثم محاولة توجيهها وإدارتها في حدود تقبلها المنظمات.

ومهما كبر حجم المنظمة أو صغر، ومهما تعددت أهدافها وانحصرت، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزائها ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضه لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة، والتعاون والتشاور والتنسيق والاستفسار عن أمر ما وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابطية يمكن أن تؤدي الى التعاون أو الى الصراع. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، سواء مع ذاته، أو مع الآخرين الذين يتعامل معهم، أو حتى مع الجماعات بعضهم بعضا.

وعليه يبقى الصراع جزءا لا يتجزأ من حياة الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وإن اختلفت أسبابه وتمايزت أنواعه وتباينت نشأته.

فالصراع داخل المنظمات أمر حتمي وشائع، ما دامت النظم الاجتماعية تتصف بالديناميكية والنشاط والتفاعل المستمر بين أجزائها، وهو يعد ظاهرة سلوكية وتنظيمية وأحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل.

لقد حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والإدرايين وعلماء السلوك الذين كان لهم مواقف وأفكار متباينة بشأن الصراع وتأثيره في سلوك الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة. فقد عتبر البعض أن الصراع أمر خطير يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات، ويرون

ضرورة تجنبه لنتائجه السلبية على العمل ولآثاره المباشرة على أداء العاملين داخل المنظمة. ويراه فريق ثان على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، فهو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الأفراد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين ولذلك لا بد على الإدارة من مواجهته بسبل قادرة على تكييفه لصالح المنظمة. بينما يراه فريق ثالث بأنه إيجابي وضروري في المنظمة لتحقيق الأداء الفعال، وأن غياب الصراع كلياً في المنظمة غير منطقي وفي نفس الوقت فإن تفشي الصراع الشديد يؤدي إلى آثار خطيرة على الأداء.

وهو ما سنناقشه في هذا العرض محاولة منا لربط الصراع التنظيمي بتطوير الاداء استغلالاً لمخرجات لتنافسية التي تفرزها نهايات الصراع انطلاقاً من الاشكالية والفرضيات مرورا بفصول نظرية عن الصراع وانواعه اثره وعن الاداء التنظيمي وانواعه وطرق قياسه وكذا نظرياته ومن ثم الدراسة الميدانية للتحقق من صحة لفرضيات.

الفصل الأول:
الاطار المنهجي للدراسة

اولا: الإطار العام للدراسة:

1. تحديد الإشكالية

لقد تزايد عدد المهتمين والدراسين في ميادين علمية متعددة لظاهرة التنظيم لما لها من آثار اقتصادية، اجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية، بالإضافة على ما عرفته من تعقيد على مستوى التسيير فهي موضوع اهتمام علماء الاقتصاد وهذا راجع لتزايد الحاجات وندرة الموارد المتاحة، وموضوع اهتمام علماء النفس بسبب الآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات الموجودة في سلوكياتهم، كما تشغل حيز اهتمام علماء الاجتماع لما لها من تأثير واضح على تماسك الجهود الجماعية.

وتعد المؤسسة نسقا اجتماعيا معقدا يتكون من وحدات اجتماعية تؤدي عمليات، أدوار ووظائف لتحقيق أهداف المؤسسة والمتتبع للتطورات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة يلاحظ وبصورة واضحة مختلف التحولات والتغيرات البنائية المتعددة الجوانب، والتي جاءت استجابة لتلك التغيرات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة وهذا عن طريق أساليب التسيير القديمة، والتي تخلق في طياتها بؤادر صراعات تنظيمية بين الافراد لذلك ينظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه الى أداء فاعلة للنمو والرقى وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا، من خلال التركيز على فوائد الصراع الايجابي من خلال التحفيز المستمر للعمال بالتنافس على العطاء والبدل لأن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الإستحالة تجنبها، لإختلاف الشخصيات المتعاملة وإختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات

الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها النمو، والتوسع، وتضائل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أماراً وراثياً وطبيعياً، على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع.

لكن في المقابل وإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخراجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً لتطوير الأداء والوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتميز، فرضاً للفرد عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه لارتباطه بالنجاح في العمل، والإدارة الفعالة للصراع تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك والمنافسة الإيجابية، لذا فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة من هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

● إلى أي مدى يمكن للصراع التنظيمي أن يساهم في تطوير أداء الموظفين؟

- وتدرج تحتها أسئلة فرعية:

- ماهي الممارسات التنظيمية التي تخلق الصراع و تؤثر على أداء الموظفين؟

- ما مدى تأثير علاقات العمل في تحسين أداء الموظفين ؟

2- الفرضيات:

تؤثر الصراعات التنظيمية على أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضيات الجزئية:

- للصراع التنظيمي تأثير على أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية

- لعلاقات العمل اثر على أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية

3- أهداف وأهمية الدراسة

- التعرف على الصراع العمالي وأهميته ومدى دوره في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الوصول اليها.

- إبراز العلاقة بين الصراعات العمالية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

- الصراعات العمالية لها آثار على الفرد والمؤسسة، مما يستوجب تشخيص هذه الصراعات بما يسمح للإدارة بالحد من تأثيراتها وخاصة على الأداء.

- تسمح هذه الدراسة بتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بالرجوع الى النتائج والاقتراحات حول الموضوع.

- إن تركيز المؤسسة على دراسة الجوانب السلوكية يمكنها من التحكم في إدارة الصراع باستبعاد سلبياته والاستفادة من آثره الإيجابية لتحسين أداء العاملين.

- تحديد الأثر المتبادل بين الصراعات العمالية والأداء الوظيفي.

- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

4- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- إن موضوع الصراعات العمالية يمس أهم شريحة وهي المورد البشري (العامل) الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية داخل أي مؤسسة.
- رغبتنا في فهم ظاهرة الصراع التي تسود المؤسسات.
- الانتشار الكبير لهذه الظاهرة "الصراعات العمالية" لهذا السبب رأتينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة.
- إغفال المؤسسات للمشاكل ذات الطبيعة السلوكية ومن بينها الصراعات العمالية التي تؤثر على الأفراد والجماعات.
- الرغبة في إثراء الموضوع من جوانب مختلفة ومحاولة التعرف على الواقع العملي لهذه الظاهرة من خلال الدراسة الميدانية.

5- تحديد المفاهيم:

أ- مفهوم الصراع: توجد الصراعات في صميم الحياة الاجتماعية، وتتميز بشدتها، ودرجة وعي الفاعلين الذين يشاركون فيها، وطبيعة وبنية رهاناته، من الممكن أن تصل هذه الصراعات الى مستوى من العنف كبير أو صغير، وهي قد تقوم على توزيع الثروات، أو الوصول الى السلطة وترويج الأفكار، أو تحويل القواعد. وتأخذ شكل لعبة حصيلتها صفر (ما يربحه أحدهم يخسره الآخر) وإيجابية (من خلال دمج التعاون والمواجهة)، بل تكون أحيانا سلبية (حيث لا يوجد الا الخاسرون).¹

ب- مفهوم الصراع العمالي: Lickert " ينظر "ليكرث للصراع على أنه " نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة، مما يؤدي الى ظهور العداء بينما يرى "مراش وسيمون" أنه يمكن تعريف الصراع بأنه عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ

¹ جيل فيريول، ترجمة أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2011، ص56.

القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة الى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم¹ في هاذين التعريفين تأكيد على وجود أطراف للصراع مع وجود صورة غير عادية لعرقلة النشاط عن طريق اليات ما، وفي إشارته لعمليات خلق النظام يرى Henris Mendras هنرى مندراس " أن الصراع عملية لاتخاذ القرار وخلق النظام، بحيث أن النظام الاجتماعي في حد ذاته مؤسسا على الصراعات " ²، أما جلال عبد الوهاب "فيرى أن الصراع عملية اجتماعية أين يسعى الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم"³ وما يلاحظ على التعريفات الواردة تحاول التأكيد على عمومية الصراع دون تحديد تواجده في بيئة معينة مما يعطي انطباع على أن الصراع جزء من عملية تفاعلية تخص الأفراد والجماعات .

ج- مفهوم الدور: يتضمن كل تنظيم مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا، هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفتها أنظمة الزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، وحقوق مرتبطة بهذه الالزامات. وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والزامات مرتبطة خاصة بمنطقة إستقلال ذاتي مشروط.

إن الالزامات المعيارية المقترنة بكل دور من الأدوار والتي تكون في أبسط الحالات معروفة تقريبا من مجموع الفاعلين المنتمين الى تنظيم معين، تخلق توقعات للدور تؤدي الى تقليص الشك في النشاط المتبادل. عندما يدخل الفاعل أ في نشاط متبادل مع الفاعل ب فإن كليهما ينتظر أن يتحرك الآخر في الإطار المعياري الذي يحدده دوره.⁴

¹ بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص47.

² - Henris Mendras، Elements de sociologie، armond colin، paris، 1978، p 216.

³ جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص148.

⁴ رمون بودون وفرونسوا بوريكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986، ص288، 289.

يعرفه لينتون بأنه "الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة"، أما رويتز فيعرفه بأنه "وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي".¹

د- 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 Miller و Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

هـ- مفهوم القيم الاجتماعية: في العلوم الاجتماعية هي حكم يصدره المجتمع أو الجماعة على الأشياء الأمور والسلوكيات النافعة للجماعة، ولا يتم إصدار هذا الحكم في فراغ ولكن في بيئة ثقافية اجتماعية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية إصدار هذا الحكم، والقيم الاجتماعية هي إذن قيم جماعة من الناس في مجتمع، وأن هذه القيم نمت وتطورت في بيئة هذا الأخير، وتأصلت النفوس في السلوك الجمعي والفردى لكونها تسد حاجتهم أو رغبتهم المادية أو الروحية السياسية أو الاقتصادية أو أي شأن آخر.⁴

¹ لوكيا الهاشمي، جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 256.

² محمود عواد، الإدارة بالأرقام، مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2008، ط 1، ص 85.

³ وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص 38.

⁴ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 358، 359.

و-الأداء الاجتماعي: يعرف ارتلند واشا الأداء الاجتماعي على انه يضم انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين، المدراء، العمال، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات)

¹، في حين يرى فسينيكس مدير مكتب "مركز المدراء الناشئين" أن تحقيق الأداء الاجتماعي يكون بإدماج مصالح العمال بغرض إنشاء وعلى المدى الطويل مجلس إداري كفضاء لاتخاذ قرارات جماعية واختيار الاستراتيجيات التي تنسجم والحوار الاجتماعي مع الأفراد العاملين.²

ز-صراع الدور: يشير الدور الى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناءً على مكوناته وسمات شخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى الى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين.³

ويعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداءات من يشغلونه وسلوكياتهم.⁴

وينتج صراع الدور من الفرق 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:

¹-Emult Jet.AshtaA، (2007)، **Développement durable**، responsabilité sociétale de l'entreprise، théorie des partiesprenantes: E'volution et perspectives"، C ahiers du CEREN، n°21، pages4-31.

² Vasseneix E (2008)، **L'entreprise durable une question de méthode**، cadres، CFDT، n°429، juin.-

³ القذافي محمد رمضان، العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص246.

⁴ اليازجين حليلة عبد الفتاح شهاب، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الاردن، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص ادارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003، ص20.

- 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. راغام 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.¹

6- منهج البحث وتقنياته:

أ- المنهج المستخدم:

إن كل دراسة تحتاج الى منهج يساير جميع مراحل البحث العلمي في ميدان علم الاجتماع الذي يميزه التدقيق في الوصف والضبط المنهجي لمختلف تعريفاته وتأويلاته النظرية منها والميدانية، والمنهج هو ما يساعد الباحث على الوصول الى النتائج والأهداف المرجوة من الدراسة.

"فالمنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، والمنهج أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث الى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة وعلى مستوى ملموس أكثر، فإن كلمة منهج يمكن راجعها الى طريقة تصور وتنظيم البحث، ينص إذن على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل الحاحا في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"²

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الحقائق المختلفة ويستخدم جمع المعطيات حول الموضوع قيد الدراسة من استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي تحتها البيانات والمعلومات المعروضة.

¹ حضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص319.

² - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 دار القصبة للنشر الجزائر، 2010، ص99.

"فتهدف في الأساس على فهم الظواهر موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو عدد قليل من الأفراد"¹.

عينة البحث: لكل بحث علمي عينة.. وفي بحثنا هذا قد استخدمنا المسح الشامل بالعينة

المسح الشامل بالعينة

يعتبر المسح بالعينة تعميم جزء من المجتمع الإحصائي شريطة أن يشمل هذا الجزء سمات المجتمع المنسوب له. ومن الأمثلة على هذا الأسلوب مسوحات تجارية وصناعية ومسح ميزانية الأسرة ومسوح الخصوبة والظواهر الحياتية واستطلاعات الآراء حول ظاهرة معينة، قد تخص الطلبة أو إنتاج معين أو عن مستوى أو الجودة أو خدمات النقل وغيرها. ويمكن القول أن التطبيقات الرئيسية لطرق علم الإحصاء وتطوره تتم في الغالب لأغراض مسوحات العينة، وذلك لما يتمتع به هذا الأسلوب من ميزات نذكر أهمها فيما يلي:

- توفير الوقت والجهد والتكاليف:

حينما يتم الاكتفاء بأخذ عينة تمثل المجتمع فإن ذلك له أن يعمل على توفير الوقت في إعداد المسوح والحصول على النتائج في وقت أقصر كثيراً من المسح الشامل. إن من شأن هذا الاختصار في الجهد والوقت أن يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات المالية للحصول على المعطيات المستهدفة.

- زيادة دقة المعطيات الإحصائية:

قد يبدو للوهلة الأولى أن الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها عن المجتمع من خلال دراسة نتائج العينة، هي غير مطابقة لواقع المجتمع. إلا أن استخدام الأساليب الإحصائية العلمية من قبل ذوي الخبرة والاختصاص في تصميم العينة وتقليل الأخطاء البشرية، نتيجة اقتصار الحاجة إلى عدد قليل نسبياً من الكوادر الفنية في تنفيذ مسوحات العينة، من شأنه أن يقلل كثيراً من احتمال وقوع الأخطاء وعدم قبول

¹ - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 100.

النتائج. بل على العكس فإن الحاجة لاستخدام أعداد كبيرة من العاملين في المسوحات الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى تراكم أخطاء الأفراد نتيجة لتباين كفاءاتهم ومستوى تدريبهم وصعوبة متابعتهم. كما إن توافر الطرق العلمية المناسبة كقياس فترة الثقة واختبار الفروض وغيرها ستيح لنا فرصة التأكد من مستوى دقة النتائج وجعلنا في مأمن من معطيات العينة واستخدام نتائجها كتقديرات جيدة لمعالم المجتمع.

ب: تقنيات البحث:

1- الملاحظة:

هي تسجيل وتنظيم تصرفات ذات علاقة بهدف الدراسة وفرضياتها. استخداماتها بداية في العلوم الطبيعية ثم انتقلت الى العلوم الاجتماعية / استخدمت في تقييم البرامج المعدة من قبل المؤسسات الحكومية / ملاحظة أداء وتصرفات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

- وهي تسجيل متكرر للسلوكات الظاهرية بهدف الوصول الى التنبؤ بها.

والملاحظة بالمشاركة حالة يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الملاحظة، وتعتبر من أهم أنواع الملاحظة وأقربها للموضوعية العلمية بحيث يندمج الباحث في تصرفات المبحوثين ويشاركهم كافة الأنشطة.

2: المقاربة السوسولوجية:

ليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة الى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يجرم الباحث من الراضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيذا نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى:

بالمقاربة السوسيولوجية، ومعنى هذا مقارنة مجرد بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوماً أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولاً فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم الموضوع، وبما أن الموضوع المناقش من خلال هذه الدراسة هو الثقافة التنظيمية وأثرها على المورد البشري وعليه فإن النظرية المتبعة في الموضوع هي نظرية النسق والطبقة

والصراع في المجتمع الحديث لدافيد لوكود David Lochwood

أي أن الأفعال والتصرفات لا تحدث بصيغة مفردة، أو منفصلة، ولكنها تنتظم في أنساق.

وتطرق لوكود في مقال شهير له بعنوان "بعض ملاحظات على نظرية النسق الاجتماعي" إلى نقد نظرية براسونز الوظيفية حول النسق الاجتماعي في محاولة منه لتقديم رؤية جديدة في الصراع تطرح عدداً من المعايير النظامية، وتمثل في عملية حرب الكل ضد الكل، والتي طرح فيها العديد من القضايا والمسلمات العامة ووظفها في تشكيل الإطار المرجعي للمجتمع الرأسمالي الحديث.¹

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 براسونز، وإنما ترتبط بعلاقات السوق وتنظيمات 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.

¹ -Lockwood.d, some remark on the social system, www.google.com.

كما حرص لوكود على إبراز فكرته حول المصالح المتصارعة المتولدة من الصراع عن الموارد النادرة باعتبارها مصدر للصراع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.¹

7- الدراسات السابقة

أولاً- دراسة أمينة قهواجي 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.

تقوم الدراسة على التساؤل التالي:

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

فرضيات البحث:

1. يعد عامل محدودية الموارد المادية أو المالية أو البشرية العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية.
2. تتخذ غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية شكل التوقف المفاجئ عن العمل
3. يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية الى اتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية.
4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع وأداء العاملين.

¹ -عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص87.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن المتغيرات التابعة (محاور الدراسة) باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

نتائج الدراسة:

1. هناك مجموعة من العوامل المتسببة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية منها أسباب تنظيمية وإدارية، أو إجتماعية وثقافية، أو سلوكية ونفسية، الا أن مستوى تأثيرها متفاوت.
2. أن أكثر أنواع الصراع انتشارا هو الذي يحدث بين الجماعات فيما بينها وذلك راجع الى وجود علاقات متبادلة ومتابعة بين الجماعات، والتنافس على الأداء.
3. غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية تتخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الاضراب).
4. أن المشرفين أو الرؤساء يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي، وهذا ينفي الفرضية الثالثة.
5. أن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين، وأن نتائج تقييم الأداء في قسم السيارات الصناعية أظهر مستوى مرتفع من الأداء.
6. هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنها غير دالة إحصائيا وذلك لوجود متغيرات عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي الى ارتفاعه وانخفاضه، وهذا ينفي الفرضية التي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع والأداء.

ثانيا- دراسة محمد سلامة بإشراف د. عبد الحميد برحومة بعنوان "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA بجيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010/2011.

تحاول هذه الدراصة معرفة علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال التساؤل

التالي:

ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

ولإجابة عليه انطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

وأدرج تحتها فرضيات فرعية هي:

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

نتائج الدراصة:

1. 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.
2. 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.

3. تبين أن عمال الشركة ملتزمون بعناصر الأداء الوظيفي الخمس وبدرجات متفاوتة، بالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4. 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.

الفصل الثاني:

الصراعات العمالية

تمهيد:

إن أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالة بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزائها. فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض كثيرة مثل تبادل المعلومات والآراء والخبرات، والتعاون والتشاور والتنسيق والاستفسار عن أمر ما وغيرها. وهذه الاعتمادية والعضوية يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والاختلاف. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعا مع ذاته، بين آماله وطموحاته وأهدافه ومدى إمكانية تحقيقها. كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها. فهو كزميل أو رئيس أو مرؤوس تقع على عاتقه العديد من الضغوط وينتظر منه الإيفاء بالكثير من الأدوار. وهذا كله يلفت الانتباه للصراع الذي يتعرض له الفرد بينه وبين الآخرين. إذن فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، باعتباره أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد والجماعات. 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.

المبحث الأول: ماهية الصراع.

المطلب الأول: مفهوم الصراعات (التعريف-الخصائص-المراحل)

1-تعريف الصراع العمالي:

لغة: الخصومة، والمنافسة، النزاع، والمشادة.

اصطلاحاً: يشير الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي الى آثار تمزقية.¹

ويعرف في معجم العلوم الاجتماعية بأنه: "أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم. فتتقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه."²

يعرفه كوس بأنه "كفاح حول القيم، والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والخوافز، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم."³

ومن خلال كوسر فإن الصراع العمالي هو تعارض القيم والاتجاهات، وكذلك صراع حول الموارد المحدودة، وإدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد الى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه.

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

² - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي عربي، مكتبة لبنان، بيروت - لبنان، 1982، ص79.

³ معن محمود عياصرة، مروان نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، ط1، عمان - الاردن، 2008، ص18.

وعرفه بولنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر."¹

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 الى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية.

وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير.²

ومن هنا نرى أن الصراع العمالي هو تلك العملية التي يحاول الأفراد أو الجماعات الحاق الضرر أو التخلص من الطرف الآخر، وذلك للوصول الى مناصب إدارية عليا أو امتيازات داخل التنظيم.

وعلى ضوء التعريفات السابقة نجد أن الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات وذلك بين طرفين أو أكثر، وعندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه.

2- خصائص الصراعات العمالية:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع العمالي وهي:

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الاردن، 2004، ص363.

² Williems(E) Dictionnaire de sociologie، adaptation francaise par، Armand cuvillier، 2ème édition، librairie Marcel Rivere et Cie، Paris، 1971، p، p2.63.

- ينطوي الصراع على وجود أهداف غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- التوتر بعد أساسي للصراع، يحمل إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم الى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹

3- مراحل الصراع:

عند النظر الى الصراع كعملية ديناميكية، او النظر اليه كسلسلة من الاحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالآتي:

- **مرحلة الصراع الضمني:** يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، او في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين، وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل

¹ زهير بوجمة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2013، ص 94، 95.

وأسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم.

- **مرحلة إدراك الصراع:** يتولد الاحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود الى خلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث ان المعلومات تلعب دوار هاما بين الأفراد والجماعات، وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.

- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا، وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبير عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

- **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجاهمة والعداوات والمشاحنات 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 وتكون فيها مطالب متباينة. حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.¹

المطلب الثاني: مستويات وأسباب الصراعات العمالية.

1- مستويات الصراعات العمالية:

¹ خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان - الاردن، 2000، ص300.

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع العمالي فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون فيها، وأثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع والتي له عدة مستويات والموضحة كالاتي:

1- الصراع على مستوى الفرد: يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.¹ وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالاتي:

* **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

* **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

* **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 286، 287.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد الى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب ايجابية وجوانب سلبية.¹

-الصراع بين فرد وآخر: نطاق هذا النوع لا يقتصر على فرد واحد، بل يشتمل على أطراف آخرين، ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال 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 من السمات، التي ليست للبيئة الخراجية أثر في تكوينها..
*العوامل المكتسبة: وتمثل كافة العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والتكيف مع المجتمع وغيرها.²

2- 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 الى معايير نمطية للأداء وغيرها. وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي الى عدم الوصول الى نتيجة نهائية، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.³

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

² خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 304.

³ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 462.

3-الصراع على مستوى الجماعات:

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً 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 نظراً لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبرراً لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات.¹ 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.²

4-الصراع على مستوى المنظمة:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.³ ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

¹ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، السعودية، 1994، ص 51.

² سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق، ص 459.

³ محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الازمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

الصراع الافقي: ويحدث عادة الصراع بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه 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 والوسطى والتنفيذية).

*الصراع بين الادارات الوظيفية.

* الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

*الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه.¹

***الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:** يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه المطلوب.²

ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم بمصادر استراتيجية المعلومات.³

* **صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:** حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

* **بنائية التنظيم:** عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية.

¹ احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم المكتب الحديث، الطبعة الاولى، اريد – الأردن، 2009، ص482.

² خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2002، ص149.

³ ج. ب. هوغ. دلفيك وأ. موران، ترجمة: نظير جاهل، الجماعة السلطة والاتصال، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت – لبنان، 1996، ص95.

هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن واحتكار السلطة، والعراقيل المهنية، والتداخل في المهام، والموقف من إتقان العمل، تعارض الاهتمامات، والفراق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس والخلاف.¹

***صراع تغير السلوك:** لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي الى خلق أنماط صراع وتوترات.

* **صراع تباين الجماعات:** تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الادارة والعمال.²

2- أسباب الصراعات العمالية:

لم يتفق الباحثون على راساء تصنيف محدد للأسباب والعوامل التي تساهم في نشأة الصراع تصنيفها إجرائيا بناء على مجموعة تصنيفات في دراسات مختلفة على النحو التالي:

أولاً: الأسباب التنظيمية والإدارية: ترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع، وتتمثل هذه الأسباب في:

- **تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة:** فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً 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، ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.³

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

² سامح عبد المطلب عامر وأخرون، ادارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى عمان، الاردن، 2011، ص 86، 87.

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

- 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 الى نوع من التناقضات.¹

- الخلل في العملية التنظيمية: بدءا من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاء 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.

- تعدد أساليب الرقابة الإدارية: إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يشير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.²

- ضعف فعالية قنوات الاتصال: قد يشكل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف الى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملا هاما 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 الى حدوث صراعات بين الجماعات في المنظمة.

- 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 كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات النزاع.³

¹ عبد الله الغني الطحيم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط4، 2003، ص233.

² عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995، ص520.

³ . حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص327.

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

- إحداه التغيير: ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف الى إحداه تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة الى دعم الطرف الآخر، أو الى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جوا ملائماً للصراع، فمثلاً قد يضطر أحد المديرين الى 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.¹

ثانياً: الأسباب الاجتماعية والثقافية: وتمثل الأسباب الاجتماعية والثقافية في:

- 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 مرؤوسيتهم في المستوى الإداري التابع لهم. هذه العلاقات تؤثر على أسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس الى 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.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

¹ Woffard G. JERRY، **Organizational behavior**، Boston: Kent-Publishing Company، 1982، p 245

² . ادبل مان، روبرت جي، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، الصراعات الشخصية في العمل، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص44.

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.

- **افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية:** 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 المصداقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع.¹

- **الصراع حول المكانة والهيبة:** لما كانت المكانة والهيبة مرتبطتين بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة فإنه يتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول الى موقع رأس السلطة من جهة، أو الى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة الفعلية أمام جمهور العاملين، وبصورة تسحب البساط فعلياً من تحت أقدام السلطة الرسمية، ويمكن اعتبار الصراع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجاً حياً على ذلك غالباً.

- **الصراع حول النفوذ:** ويبدو الصراع حول النفوذ جلياً 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 قدار من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم ويمكن القول بأن كل مظاهر التملق أو مظاهر الوشاية والنميمة السائدة في الإدارة تستهدف أصلاً مثل هذا الهدف.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

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص469.

² عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص217، 218.

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.

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

- وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة يؤدي الى نشوء حالة الصراعات، فقد تنقل العمالة الوافدة صراعها الناتج عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها الى البلاد المستخدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع الى العمالة الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية.¹

- **الأسباب السلوكية والنفسية:** وتتمثل في العناصر التالية:

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

¹ سالم بن سعيد الفحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد. 2001، الرياض، السعودية، ص176.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2008، ص42.

- **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 مصدر من مصادر الصراع.¹ فمنهم من يميل بسلكه 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 والسيكولوجي للفرد.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 الى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي تسعى المنظمة الى علاجها وهذه النظرات المتعارضة تقضي الى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة.

- **عدم الرضا:** إن عدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل اليه وعدم رآتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه الى الصراع مع زملائه ورؤيسه، فينزح الى التقاعس في العمل، فيتدنى أدائه، ويتغيب عن العمل، ولا يميل الى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية الى تركه للعمل إذا تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقائه على رأس العمل في المنظمة.

وتشير العديد من الدراسات الى أن القضايا الاقتصادية هي العامل المؤثر على وجود النزاعات، لأن نقص الموارد يمكن أن يؤدي الى انقسام الإدارات عند ظهور المشكلة، والحل يكمن في توفر المال، فقلة توفر رؤوس الأموال لدعم المنظمات يؤدي الى مزيد من الانقسام ومزيد من الصراعات، والتي تؤدي بالتالي الى مناخ تنظيمي سلبي وضعيف، ثم انخفاض الروح المعنوية في المنظمة، ثم إضعاف المناخ التنظيمي. كما تشير بعض الدراسات الى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكوى حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز

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

² حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 153.

الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات، ومشاكل تتعلق بتجديد العقود أو مشاكل متعلقة بتوجيه التأييد واللوم أو التمييز في المعاملة ويمكن إضافة عامل آخر يسبب حدوث النزاعات داخل المنظمة وهو الإخلال بشروط العمل وبنوده كأن يتم الإخلال بنود العقد وعدم الالتزام بما جاء فيها، أو الإخلال بالنظام الداخلي للمنظمة والاتفاقية الجماعية. أو نتيجة خرق أحكام قانونية أو تنظيمية أو الاختلاف في تفسيرها وتطبيقها مما يسفر عنه زعزعة استقرار علاقة العمل.¹

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 عدوانياً ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأهداف المرغوب تحقيقها.²

المطلب الثالث: 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 كتب في الإدارة والسلوك الإنساني أنه لا يوجد تصنيف محدد لها من قبل الباحثين، غير أنه تم التوصل إلى التصنيف الإجرائي التالي:

أولاً: الصراع وفقاً لمستويات حدوثه

يمكن تصنيف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى:

¹ حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 154

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141.

-الصراع على مستوى الفرد (أو الصراع الذاتي).

-الصراع بين فرد وآخر.

-الصراع داخل الجماعة الواحدة.

-الصراع بين الجماعات.

-الصراع بين المنظمات.

ثانيا: الصراع وفقا لاتجاهاته

انطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط

الصراع العمالي وهما:

-الصراع الأفقي.

-الصراع الرأسي (أو العمودي)

ثالثا: الصراع وفقا لنتائجه ويتضمن نوعين هما:

-الصراع الإيجابي (أو الوظيفي، البناء، الفعال): هو الصراع الذي يقع بين الجماعات في المنظمة حول

جوهر العمل والذي يثير الإبداع والإنتاجية.¹ وتأتي أهميته في كونه يقود الى النمو المطرد 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 ويعمل على جلب المشاكل المهمة على السطح فتصبح واضحة

للعيان ولجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم

¹ Curtis W. COOK، Philip L. HUNSAKER، **Management and organizational behavior**، New York: Mc Graw Hill

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

واتسامها بالأهمية الاعتبارية، وقد عد من الضروري للإداري الناجح بالعمل على استشارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة الى التغيير والتجديد والتحسين.¹

-الصراع السلبي (أو غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال): هو الصراع الذي يؤدي الى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم.² وقد يقود الى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف 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 الى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به الى الحد الأدنى.³

رابعاً: الصراع من حيث التخطيط وينقسم الى:

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

-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

خامساً: الصراع على أساس مصادره

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

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

³ John R. SCHERMERHORN، James G. HUNT، Richard N. OBSON، **Op.cit.**، p 377.

⁴ أميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصدقي للنشر. عمان، الأردن، 1996، ص 151، ص 152.

لقد صنف روبنز (Robbins) الصراع وفق مصادره الى ثلاثة أنماط هي:

- **صراع المهمات:** هو الصراع العائد الى محتوى وأهداف العمل. ووجوده من درجة منخفضة الى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين، لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير تولد 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.

- **صراع العلاقات:** هو صراع يستند الى 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.

- **صراع العمليات:** وهو عائد الى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعاً وظيفياً ومفيداً للأداء والإنتاجية.¹

وتوصل بعض الباحثين مثل تشيرمرهون (Chermerhorn) وآخرون الى دمج أنماط الصراع من حيث مصادره وفق نمطين هما:

أ- **الصراع الجوهرية:** وهو عدم اتفاق جوهرية شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

ب- **الصراع الوجداني:** وهو مرتبط بالخلق 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.²

¹ David 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

سادسا: الصراع وفقا لحدته ويتم 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.

-صراع معتدل: وهو مستوى الصراع المرغوب فيه، وهو شيء إيجابي بالنسبة للمنظمة ويمكن تسميته بالحد الأمثل للصراع.

-صراع منخفض: وهو صراع أقل من المرغوب فيه، وهو مستوى ليس في صالح المنظمة.

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

أ- 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:

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

- يفسح الصراع المجال لحدوث تغير في الوضع السائد، باستغلال الخلافات في خلق جو من التنافس بين الأفراد ما يجعل النتائج تنعكس على المنظمة ككل.

- يؤدي الصراع الى بروز الطاقات الإبداعية والقدرات الابتكارية لدى أطراف الصراع حين يلجئون الى البحث عن استراتيجيات وأساليب لحل الصراع، ما يجعل الأفراد يطورون مواهب لمواجهة المواقف الصعبة.

- قد يؤدي الصراع الى حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، ما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقرب وتدليل نقاط الخلاف والتباين في الإدراكات.¹

- الصراع يشبع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدائية ويساعد على التغلب على الكبت والإحباط.²

- يعتبر الصراع متنفساً 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.³

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

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

¹ المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص56.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص214.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص379.

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

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

ب- الآثار السلبية للصراعات:

إن النظرة التقليدية للصراع لم تكن ترى فيه أي جانب ايجابي، حيث اعتبرته ضار وسلي على جميع المستويات وقد تأكدت ولو جزئياً هذه النظرية فالصراع يملك جانب سلبى ونتائجه مؤلمة، كما يتسبب في مشاكل تنظيمية عديدة ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع فيما يلي:

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

- الصراع يزيد التوتر والاضطرابات النفسية ما يؤدي الى الإحباط، ضعف الثقة بالنفس، انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة السلوكيات السلبية.¹

- 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.

- يؤدي الانخراط في الصراع الى إهدار الوقت والجهد والمال على حساب نشاطات وأعمال أخرى قد تكون أكثر أهمية.²

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص46، 47.

² سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم، استراتيجيات ادارة الصراع المدرسي، دار الفكر، 2007، ص42.

- قد تكون له تأثيرات على الصحة الجسمية للأفراد نتيجة السلوكيات العدوانية التي قد تصدر عن بعض أطراف الصراع.¹

- 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 يلجئون الى وسائل وأعمال انتقامية مضرّة للجميع كإتلاف أدوات ومعدات العمل، ترويح الإشاعات.²

إن معرفة أهم الأسباب والمصادر التي تقف وراء حدوث الصراع وزيادة شدته، بالإضافة الى الإحاطة بمراحله والآثار المترتبة عنه يساعد إدارة المنظمة على تبني الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع والاستفادة منه، بحيث يتحول الى مصدر للإبداع والتنافس من اجل الأداء الأفضل ما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية

مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر ترجع أصولها الى الاسهامات التي قدمها ماركس في تحليله للبناء الاجتماعي واستفادت من هذا الفكر من أجل تفسير الصراع الاجتماعي الحديث والذي أخذ بطابع مغاير للمجتمع المدرّوس من قبل ماركس، من بين مفكرو مدرسة الصراع الحديثة رالف دهنرروف وديفيد لوكود، ولويس كوزر، ونحاول القاء الضوء على ما جاؤو به.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 380.

- المطلب الاول: نظرية رالف دهنردروف Ralf dahrandorf (1929-):

عالم اجتماع الماني، عمل أستاذ في المانيا ومفوضا لدى الاتحاد الاوروي، ومديرا لمدرسة لندن للإقتصاد London.School of Economics، اهتم بدراسة الصراع الطبقي والديمقراطية في البلدان الرأسمالية الصناعية، له أعمال منشورة في كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي Class and Class Conflict in an Industrial society". صدر سنة 1957، وفيه نادى دهنردروف بضرورة أن يهتم علم الاجتماع بتحليل مشاكل التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يسلم دهنردروف بوجود صراع طبقي ويعزوه الى النظام والسلطة وليس الملكية الخاصة لوسائل الانتاج كما يذهب ماركس، ينطلق دهنردوف في نظريته للمجتمع من نقد للبنائية الوظيفية والنظرية الماركسية معا اذ 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.¹

حاول دهنردوف أن يفحص مدى فائدة التحليل الاجتماعي الذي قدمه ماركس في دراسته للمجتمع الرأسمالي إذ ذهب الى أن "هذا التحليل يحتاج الى تعديل عندما يطبقه على المجتمع الصناعي الحديث أو المجتمع ما بعد الرأسمالي، ويرجع ذلك الى أن البناء الاجتماعي لهذا المجتمع قد شهد تغيرات ملحوظة منذ أعمال ماركس مثل: تطور الشركات الصناعية والتجارية، ونتيجة للتقدم التكنولوجي وتغير أوضاع العمال في الشركات الصناعية واختلاف معدلات العمال المهرة وغير المهرة، وتطور مفهوم الطبقة الوسطى التي أصبحت تضم ذوي الياقات البيضاء وارتفاع معدلات الحراك الاجتماعي وبخاصة بين الاجيال..."²

¹ -عبد المجيد البصير، مرجع سبق ذكره، ص213.

² -محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1986، ص532.

يوضح دهرندروف في تحليله للمجتمع الصناعي الحديث أن الصراع في المجتمع ما بعد الرأسمالي سيصبح صراعا منظما ويتم بصورة نمطية يمكن التنبؤ به والتحكم أو السيطرة عليه اذا خضع لقواعد محددة ومعروفة، فالصراع يتم ويقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي ومن علاقات الملكية لوسائل الانتاج الى علاقات السلطة، ومن تعارض المصالح الى استمرار الصراع، واستنادا الى هذه الرؤية يجدد دهرندروف اسس المجتمع الرأسمالي الذي يسميه مجتمع ما بعد الرأسمالي في النقاط التالية:

- يغير كل مجتمع من قيمه ونظمه باستمرار وقد يكون هذا التغير سريعا أو تدريجيا عنيفا أو منظما شاملا أو محدودا، ولكن لا يمكن أن يغيب عن الذهن أن الافراد يخلقون تنظيمات ليعيشوا في اطرافها سويا متعاونين، وهي حالة التوازن والنظام.

- يجب اعادة صياغة النظرية الاجتماعية لتخرج من عالم اليوتوبيا الى نموذج الصراع الذي له كفاءة امبيريقية تتمثل في قدرته الكبيرة على دراسة التغير، فالصراع هو القوة الخلاقة التي تصاحب التغير.

- يتمسك دهرندروف بنموذج الصراع والتوازن، فالمجتمع له وجهان متوازنان: الأول يكشف عن الاستقرار والتالف والاتفاق العام "التوازن"، والوجه الثاني يكشف عن التغير والتحول "الصراع" ومن هنا ليس بمقدورنا فهم الواقع بشكل حقيقي الا بفهم التفاعل الجدلي بين الثبات والتغير والصراع.

- لم تعد النظرية الماركسية في الصراع الطبقي تتلائم مع بناء المجتمعات الصناعية الحديثة، فقد تغير هذا البناء الاجتماعي الرأسمالي عن الوقت الذي كتب فيه ماركس أطروحته. ومن أهم مظاهر هذا التغير في رأي دهرندروف انفصال الملكية عن الإدارة إضافة الى تفتت وحدة الطبقة العاملة فلم يعد كل أفراد البروليتاريا يشغلون مكانة واحدة في المجتمع، وهنا يركز دهرندروف على مصطلح "أشباه الجماعات" بدلا من "الطبقات"، ويرى بأن توجهات هذه الجماعات تحدد من خلال حيازة السلطة والاستبعاد منها، وبكلمة واحدة "حينما وجدت السلطة فسوف يناضل الناس من أجلها".

إن النموذج الذي قدمه يجمع بين عناصر التوازن والاستقرار، وعناصر الصراع والتغير وبذلك نجد اهتمام بالصراع الاجتماعي الذي أهمله أصحاب النظام، وقبل بالشكل العام كما تصوره مراكس، ولكنه في الوقت ذاته رفض مضمونه ليقدم مضمونا جديدا استبدل فيه الحتمية الاقتصادية بالحتمية السياسية. يعني النظام عنده روابط الزامية 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 والالزامي اذا وجد تنظيم للأدوار تظهر تفاضلات أو تمايزات في السلطة، ففي حين تعني القوة اكاره البعض من جانب البعض الآخر، فإن علاقات القوة في التنظيمات المتناسقة الزاميا تميل الى 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 الانظمة الاجتماعية، ولكن في ذات الوقت فإن القوة والسلطة هي الموارد النادرة التي تتنافس وتتقاتل عليها الجماعات الفرعية داخل الروابط والهيئات المنسقة حتميا، وهكذا فإن المصادر الرئيسية للتغير والصراع في تلك الأنماط المؤسسية، 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.

¹ - أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 185، 198.

وفي ظل ظروف معينة وخاصة يزداد إدراك هذه المصالح المتناقضة والنتيجة حدوث استقطاب في التنظيم الى جماعتين متصارعتين كل منهما على وعي بمصالحها الموضوعية في نضال من اجل السلطة، وهذا الصراع يتضمن اعادة توزيع السلطة في التنظيم مما يجعل الصراع مصدر التغيير في المنظمات الاجتماعية، وفي المقابل تمثل اعادة توزيع السلطة تأسيس مجموعة جديدة من الأدوار الحاكمة والمحكومة تستقطب تحت ظروف معينة جماعتين تبدآن نضالا جديدا من أجل السلطة، وهكذا يتم تصنيف وتنميط الواقع الاجتماعي من حيث هاته الدورة التي لا نهاية لها للصراع على السلطة داخل مختلف التنظيمات وبإختلاف أشكالها ووظائفها.¹

ويرجع هذا الصراع الجديد الى القيم الجديدة التي أنتجها المجتمع ما بعد الرأسمالي من وعي بقيم الفردانية وتحرير المواهب والحريات الفردية، والديمقراطية في اطار شرعي معترف به.

نجد دهرندروف قد استعار الكثير من أفكار ماركس خاصة منها القوة والإكراه والهيمنة في الأنظمة الاجتماعية، الا أنه ينتهي بالفعل مفترضا مصطلحا مختلفا للصراع وهو علاقات السلطة، فعلاقات السيطرة والخضوع تؤدي الى معارضة موضوعية للمصالح حيث يقول: "ينطوي المجتمع ما بعد الرأسمالي على تعددية من الروابط كل منها يتكون من مجموعتين متعارضتين إحداهما في السلطة والآخرين خراج السلطة، حيث تكون مصالحهما كامنة وتكون أشباه الجماعات لكنها تصبح جماعات مصلحة حيث تتجلى المصلحة وتصبح ظاهرة واضحة...".²

اهتم دهرندروف بحقيقة مؤداها أن الأبنية الاجتماعية قادرة على أن تنتج من نفسها العناصر التي تغيرها، وتبعاً لذلك حول تحديد الجماعات والعمليات التي تدخل في إحداث هذه الظاهرة تحديدا نظريا، وتحليلا تجريبيا امبيريقيا وقد حاول أن يصيغ نظرية عامة عن الصراع الاجتماعي مستفيدا من نظرية التكامل ونظرية القهر، وأسس نموذجا توفيقيا أسسه القضايا التالية:

¹ - عدلي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 318، 320.

² - ارفنج زايتلن، ترجمة محمود عودة و ابراهيم عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 185، 205.

*المصالح هي العناصر الاساسية للحياة الاجتماعية. *تتضمن الحياة الاجتماعية القهر والاغراء والاقناع.

*الحياة الاجتماعية انفسامية بالضرورة. *الحياة الاجتماعية تولد التعارض والتناقض.

*الحياة الاجتماعية تولد مصالح تتباين في القطاعات المختلفة. *يتضمن التباين الاجتماعي وجود سلطة.

*الأنساق الاجتماعية مفككة ومملوءة بالتناقضات. *تتجه الأنساق الاجتماعية الى التغير.

*كل مجتمع هو صيغة من العناصر المستمرة نسبيا. *كل مجتمع هو صيغة متكاملة من العناصر.

*يسهم كل عنصر من عناصر المجتمع في أداء وظائفه. *يقوم كل مجتمع على أساس الاتفاق بين أعضائه.¹

المطلب الثاني: نظرية دافيد لوكود: David Lochwood النسق والطبقة والصراع في المجتمع الحديث

تطرق لوكود في مقال شهير له بعنوان "بعض ملاحظات على نظرية النسق الاجتماعي" الى نقد نظرية براسونز الوظيفية حول النسق الاجتماعي في محاولة منه لتقديم رؤية جديدة في الصراع تطرح عددا 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 متأثرا 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

¹ -جوناثان تيرنر، ترجمة محمد السعيد فرج، بناء النظرية في علم الاجتماع، منشأة المعارف، ط2، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 129، 130.

² -Lockwood.d، some remark on the social system، www.google.com.

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 وتنظيمات 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 مصدر للصراع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.¹

المطلب الثالث: نظرية لويس كوزر Lewis coser:

يعتبر لويس كوزر أحد رواد الماركسية المحدثه أو نظرية الصراع، ولد بالمانيا ودرس بأمریکا وكان من تلامذة روبرت ميرتون، اهتم بالنظرية السوسولوجية وعلم الاجتماع المعرفة وعلم الاجتماع العام، من أهم أعماله "وظائف الصراع الاجتماعي" الذي صدر عام 1956.²

حلل كوزر أصل الصراع ونشأته وأنماطه المختلفة والتي أنتج أنها تظهر حسب طبيعة المواقف الاجتماعية وأنواعها، والتي تختلف طبقاً لنوعية النظم والأدوار الاجتماعية، والتي حرص في تفسيره للعلاقة المتداخلة بين العوامل البنائية التي تؤثر في عمليات التفاعل بين الناس، والتي ينتج عن طريقها العديد من مظاهر الصراع الاجتماعي للمجتمعات الحديثة.³

¹ - عبد الله عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - Cozer, les fonctions du conflit social, traduit par matigman, paris, edition p.u.f. 1992.

³ - عبد الله عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

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 نتيجه في الغالب تكون تحييد وإيذاء واستبعاد الجماعات المتنافسة وهنا نفهم أن نظرية الصراع تتضمن مواقف تشمل صراع المصالح، ويمكن للطرفين الفوز فيها بالتوصل الى اتفاق لا فقط التي ينبغي أن يفوز فيها طرف على حساب طرف آخر.¹

¹ - أبوزيد أحمد سليمان، نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 116.

خلاصة الفصل:

إن معرفة أهم الأسباب والمصادر التي تقف وراء حدوث الصراع وزيادة شدته، بالإضافة إلى الإحاطة بمراحله والآثار المترتبة عنه يساعد إدارة المنظمة على تبني الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع والاستفادة منه، بحيث يتحول إلى مصدر للإبداع والتنافس من أجل الأداء الأفضل ما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة.

الفصل الثالث:

الأداء المهني

تمهيد

يعتبر الاداء المهني المحور الرئيس في المنظمات الادارية وحتى الصناعية وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من أصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

ومن أجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستفيضة، شملت المداخل والعوامل والمظاهر وبكثير من التركيز قياسه وطرق تقييمه وهو عموما ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الى 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 الى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

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 من منظميين ومديرين ومهندسين.²

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول الى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كладة" بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³

ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير الى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.

² - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص 143.

³ - طاهر محمود كладة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

الفعالية والكفاءة، أي أن الأداء هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين.¹

يقصد بتقييم أداء العاملين، قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور، وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور، وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ويعرف تقييم الأداء أيضا بكونه ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانيات النمط والتقسيم في المستقبل وتحمل مسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى.²

وعليه فعملية تقييم الأداء هي "التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد خلال انجازه للعمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل."³

كما يعرف منصور أحمد منصور تقييم الأداء بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل.

¹ - رباح كمال أحمد، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

² - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص 87.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 257.

3- مفهوم تايلور للأداء:

وقد أسهم "تايلور" في وضع أسس معادلة نظامية لمفهوم الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية من منطلق دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في المنظمات الصناعية.

4- مفهوم الأداء على أساس الجهد المبذول:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".¹

¹ - ابن منظور: لسان العرب، مرجع سبق ذكره، ص26.

5- تعريف توماس جيلبرت " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."¹

"من خلال مجموعة التعريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية."²

6- مفهوم الأداء بناء على أهداف المنظمة:

ويقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وبأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25

² - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

وعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

7- مفهوم أندروود للأداء المهني:

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.¹

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين الى أن أهمها ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.¹

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري:

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 414.

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.

شهد الأداء المهني العمالي منذ ظهور العمل المأجور، اهتماما واسعا من طرف الباحثين، واهتموا كثيرًا بكيفيات تحسينه وزيادته كل حسب تصوره ومنهجه.

ويعتبر آدم سميث العالم الإنجليزي أول من اهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج من خلال كتابه (ثورة الأمم) الصادر سنة (1776)، والذي عالج فيه موضوع أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية وعملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من نشأتها أن تزيد في الأداء وتحسنه، ونجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة تمكنهم من التحكم في جودة الإنتاج وكفاءة الأداء، وذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره وذلك للامام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية¹.

كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء ومحاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة والزمن وكل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية وقد كانت الملاحظة العلمية والتجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة.

وقد أسهم "تايلور" في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 419.

على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية¹.

مقابل ذلك نجد "التون مايو" قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية وذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغاً للجانب الإنساني في الأداء.²

وقد استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب عامل الروح المعنوية بين العامل «الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود وشعورهم بالولاء والانتماء الى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دور إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهم.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت الى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور وتحسين ظروف العمل، بل تتعداها الى محاولة إشراك العمل في اتجاه القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وذلك بأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاج.

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 420

² عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1999، ص 80.

جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني وبالتالي زيادة الإنتاج.¹

المطلب الخامس: مظاهر الأداء.

لا يمكن قياس جدوى الأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي وواضح

حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت آراء الباحثة في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

1- رضا العامل عن عمله :

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه على تحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة ي

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص. 116

صعب معاينتها حسيًا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج..... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

2- التعاون مع الزملاء :

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرًا من مظاهر الأداء الجيد¹.

3- الرضى الجماعي :

إن الرضى الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وتربط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضى الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به.

4- معدل الإنتاج :

يشير هذا المصطلح إلى تراجع الإنتاج، زيادة أو نقصانًا ويصبح معدل الإنتاج دالًا رئيسيًا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافيًا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تظافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.

المطلب السادس: قياس الأداء

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص. 117.

ليس هناك اتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين، وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الأمر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع أو نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع الى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء، وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة الى هدف القائمين بالقياس، وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل، وهي تباعا، الدافعية، القدرة، الإدراك، فعبر قياس درجة دافعية العامل نحو عمله، وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة اليه، بالإضافة الى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمل ودوره الوظيفي-عبر كل هذا- يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.¹

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة، فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات، وذلك بالتميز بين ثلاث أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار القياس أداء العامل، وهي كما يلي:

1- كمية الجهد المبذول : وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحته وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، ويرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية والزمن.

2- نوعية الجهد :

تشير نوعية الجهد المبذول الى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، وتتسرب هنا كذلك عوامل الدقة والجودة، والأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي نوعية الجهد ليرتكز بش كل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

¹ مصطفى عشوى، مرجع سبق ذكره، ص 67

3- نمط الأداء :

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل، بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة، فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.¹

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء:

إن المتصفح لكتب إدارة الموارد البشرية يجد أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء، وفيما يلي سنحاول تقديم عرضا لأهم هذه الطرق:

¹ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص.68

1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاوني... الخ، وتحدد الدرجات على أساس [1، 3، 5] حيث يمثل الرقم "1" أقل درجة للتقويم و[5] أو [3] أعلى درجة. "1"

رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزاناً واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقويم، كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني:

استمارة تقويم أداء الموظفين

الشركة العامة:

اسم الموظف: عنوان الوظيفة:

التاريخ:/...../.....

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار، ص 320.321، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.

القسم: القائم بالتقويم.....

درجات التقويم:

العناصر ضعيف 1 مقبول 2 جيد 3 جيد جدا 4 متميز 5

نوعية الأداء

الدقة / الموضوعية

كمية الأداء

الحاجة للإشراف والتوجيه

الانتظام في الدوام

القدرة على الإبداع

التعاون مع الزملاء والرؤساء

إتباع التعليمات

رئيس القسم..... : التاريخ...../.../..:

: التوقيع..... :

مسؤول إدارة الموارد البشرية..... : التوقيع."1"

2- طريقة الأحداث الحرجة :

¹ - مؤيد سعيد السالم - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، الحديث، الأردن، 2002 ص 110.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل لعمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.¹

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم)، لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية.

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة وانخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.²

3- طريقة المقارنة الزوجية :

¹ - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي -ط3 ، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991 ص 257 .

² - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ، ص 222.

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة أداء بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم: أحمد، محمود، مصطفى، ليلي وشريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، ومحمد مع مصطفى ومصطفى مع ليلي وليلى مع شريف، وتحدد المجموعات الثنائية مع المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:

حيث $n =$ عدد أفراد المجموعة، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

المرؤوسون عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه، الترتيب:

أحمد 2 الثالث

محمد 2 الخامس

مصطفى 4 الأول

ليلى 3 الثانية

شريف 1 الرابع

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب ويطيل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.¹

4- الإدارة بنظام الأهداف :

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح الرياض، 2003، ص 335.

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل، كما يشير موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف هذا المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، بحيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست (6) خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
 - وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.
 - مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.
 - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدى.
 - مراجعة الأداء لقياس النتائج.
 - تقديم التغذية العكسية.
- ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.

5- طريقة التوزيع الإجبري :

يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقا لنسب يحددها ليكون % 20، منهم في مرتبة ضعيف و60 في مرتبة متوسط و 20 %، في مرتبة جيد، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى¹:

¹ أحمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره، ص336 -

10 % ضعيف، 20 % متوسط، 40 % جيد، 20 % جيد جدا، 10 % ممتاز، وهكذا. بالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوسا فإن الرئيس - وفق هذه الطريقة - يصنفهم كما يلي: 5 ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جدا، و 5 ممتاز.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم الى ضعيف أو متوسط، مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، ووأد روح التنافس الإيجابي بينهم.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم الى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الراتقاء بالنتائج الى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها الى المستوى المرسوم.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية

من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة ارقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها الى خمسة مجموعات رئيسية هي: **مؤشرات الإنتاج**: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

مؤشرات الإنتاجية: وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

المؤشرات المالية: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة الى مؤشرات

تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون الى صافي الملكية... الخ.

مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.²

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 252

أولاً: مؤشرات الإنتاج.

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، الى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

$$100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية}} =$$

قيمة الإنتاج المخطط

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

المتحقق للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{المتحقق للسنة الحالية}}{\text{نسبة تطور الإنتاج}} =$$

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثانياً: مؤشرات الإنتاجية.

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر

مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات الى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات الى أحد عناصر المدخلات.¹

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

قيمة الإنتاج المخطط

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

1- الإنتاجية الكلية " : والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة

في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية :

قيمة الإنتاج الكلي

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته =

الإنتاجية الكلية

2- الإنتاجية الجزئية: وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.²

المخرجات (كمية أو قيمة)

الإنتاجية الجزئية =

أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

المخرجات (كمية أو قيمة)

أ- إنتاجية العمل =

عدد العمال

¹ - مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 253

² - نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط 1، دار البداية، عمان، 2008، ص 15.

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاج

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ب- إنتاجية رأس المال الثابت =

قيمة المكائن والمعدات

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكائن والمعدات.¹

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ج- إنتاجية رأس المال المستثمر =

رأس المال المستثمر

المخرجات (الإنتاج)

د- إنتاجية الأجر =

إجمالي الأجور والرواتب

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في

الإنتاج.

ثالثاً: المؤشرات المالية.

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً

لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة

التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى 04 معايير هي:²

- معيار الربحية.

- معيار السيولة.

¹ - فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص246.

² - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص133

- معيار قوة رأس المال.

- معايير التشغيل.

1- معيار الربحية :

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظار لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} = \text{أ- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة}$$

$$= \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100 = \text{ب- نسبة تطور إجمالي الأرباح}$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة
حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{ج- معدل عائد رأس المال}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2- معيار السيولة :

" يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط الى نشاط وترجع كثير الى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته."¹

هذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله الى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

3- معيار رأس المال :

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:² "إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة الى أن ارتفاع نسبة الديون الى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين.

إجمالي القروض

ب- نسبة الدين الى حقوق الملكية =

حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)

4- معيار التشغيل :

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص134.

² - مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص271.

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي

مصروفات الإدارة

أ- كفاءة الإدارة =

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك الى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

تكلفة المبيعات والتوزيع

ب- معدل تكلفة البيع والتوزيع =

صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل من البحث أن يحيط بكافة جوانب الأداء وذلك عندما تطرق لأهم مداخله النظرية والتي طرحت فيه أهم النظريات التي عاجلت موضوع الأداء على اختلاف آرائها، ومبادئها، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني على اعتبار أنه السبيل الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، في حين نجد أن التون مايو كممثل عن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجه انتقادات لمن سبقه على اعتبار أن الاهتمام بالعامل الإنساني ومراعاة ظروفه وتحسينها هو ما يؤدي بطبيعة الحال الى رفع المستوى الإنتاجي لأي مؤسسة، وخلاصة ما تقدم أننا لا يمكن أن نكتفي بجانب واحد فقط لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب الجمع بين الجانبين الفني والإنساني العلائقي، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. بعدها انتقلنا في هذا الفصل الى أهم العوامل المحددة للأداء انطلاقاً من المعادلة التي تجمع بين كل من الجهد والقدرات والإدراك على أنها العوامل الأساسية التي يتركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال

دافعيته وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله يستطيع الى يصل الى أعلى درجات الإنتاج، لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، وجود حد أدنى من الإلتقان بين مكونات الأداء بالإضافة الى الظروف المادية والمعنوية للعامل.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل من الفصول الهامة في هذه الدراسة باعتباره الأساس الذي يتم بواسطته التأكد من صحة الفرضيات التي كانت منطلقنا للبحث، لذا سنتطرق فيه الى معالجة المعطيات الإحصائية التي هي في شكل ارقام وتسب لتحليلها، وشرحها وتفسيرها وربطها بالظاهرة المدروسة.

ودراستنا كانت في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة: مركب الأمومة و الطفولة بغرداية و ذلك بوضع تحت تصرف المبحوثين استمارة بحث من خلالها نستطيع أن نجيب على فرضيات دراستنا بالسلب او الإيجاب

البيانات الشخصية:

جدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%44
انثى	28	%56
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان الفئة الاكبر كانت للاناث بنسبة %56 تليها فئة الذكور بنسبة %44 من مجمل العينة المدروسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور، وهو ما يناسبهن اذ يعملن في المهام الإدارية داخل الادارة، فالأعمال المكتتبية تستهوي الاناث اكثر. اضافة الى ان العاملات في المستشفى من ممرضات وطبيبات يفضلن العمل في القطاع الصحي نظار لمكانته الاجتماعية وقبوله بين افراد المجتمع.

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
30-20	29	%58
40-30	9	%18
50-40	6	%12
50- فما فوق	6	%12
المجموع	50	%100

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة 20-30 سنة أي بما نسبته 58%، تليها الفئة السنية 30-40 بنسبة 18% اما الفئة 40-50 و 50 فما فوق بنسبة 12% لكليهما.

أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة داخل مركب الامومة بولاية غرداية، وهذا راجع الى سياسة التشبيب التي تعتمد عليها الادارة الجزائرية مؤخرا، فالعمل في قطاع الصحة يتطلب قدرات وكفاءات فنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر الا في هذه الفئات العمرية، ولأن الشباب أكثر بطالة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الاجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة للموظفين.

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	30	60%
اعزب	10	20%
مطلق	7	14%
رامل	3	6%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 60% ثم تليها نسبة العزاب قدرت ب 20% وفئة المطلقين بنسبة 14% والارامل بنسبة 6%.

وهذه النسب تعكس لما للعمل من اثر على حياة العمال، فأكثر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار وبناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، وهذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
5-1	26	%52
10-5	12	%24
15-10	6	%12
20-15	6	%12
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي %52 من المبحوثين الذين لهم أقدمية من 1-5 تليها نسبة %24 للفئة 10-5 وللجنة 15-10 وبنسبة %12 .

لقراءة المعطيات لا بد من الرجوع الى جدول الفئات العمرية والذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف والتي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول والشيخوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

ثانوي	12	24%
جامعي	38	76%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 76% وهي اعلى نسبة والمستوى الثانوي تمثل 24% من مجمل العينة المدروسة.

إن خصوصية العمل داخل المستشفى تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الادارية الخاصة بالانجاز الاعمال الادارية ومراعات لمرضى والاهتمام بهم وهو ما يتم بعد الحصول على دوارت تكوينية بنسبة للممرضين ودراسات عليا للاطباء المتخصصين وحتى الاداريين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة.

جدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
احصائي نفساني	9	18%
قابلة	6	12%
مساعد اجتماعي	17	34%
مساعد تمريض رئيسي	18	36%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان النسبة الاكبر كانت لمساعد تمريض رئيسي بنسبة 36% ومن ثم مساعد اجتماعي بنسبة 34% ومن ثم احصائي نفساني بنسبة 18% وفي الاخير القابلة بنسبة 12%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان العينة منقسمة بين الاداري والشبه طبي وهما الركيزتان الاساسيتان في العمل داخل المستشفى.

عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول رقم 7: يوضح علاقة وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف واثر ذلك على أداء

الموظفين

المجموع		لا		نعم		الاداء تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	20	%25	5	%75	15	نعم
%100	30	%40	12	%60	18	لا
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف واثـر ذلك على اداء الافراد حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر التداخل في تصميم الوظائف على اداء العمال بنسبة 66% وعدم وجود تداخل بنسبة 34%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين ان التداخل في تصميم الوظائف يسبب صراع من حيث تداخل المهام وهو ما يساهم في اداء العمال لان تصميم الوظيفة يدور حول الطريقة التي يتم بها دمج المهام لتشكيل وظائف كاملة في مكان العمل، في حين أن إعادة تصميم الوظائف تركز على كيفية تغيير الوظائف الحالية - على سبيل المثال، من خلال إعادة تصميم إدارة الوظائف قد تكون قادرة على زيادة الحافز حول، وعليه التداخل في تصميم الوظائف يمكن ان يشكل صراع عمال من خلال الاختلال في دمج المهام وتلقي الاوامر من عدة جهات وهذا كله يسبب خللا في الاداء العام وهو ما يقع على الادارة او بالأخص لمدير ولكن ذلك لا يتطلب منه أن يحل كل المشاكل بل يتطلب منه أن يشارك في حلها قدر الإمكان ومحاولة البحث عن الحلول الممكنة، ويتطلب دور القيادة من الشخص أن يلعب دور القاضي أيضاً، فيعمل على إقامة العدل، والعمل على إدخال القوانين والأنظمة الخاصة بالمنظمة حيز التنفيذ دائماً، والعمل على تسوية النزاعات وحلها جذرياً، كما يتطلب منه أن يكون على علم بالمعايير التي تقيس المخرجات، وأن يتسم بالعدل فيعطي المرؤوس مكافآته وامتيازاته دون ظلم أو واسطة ومحسوبة، وفي نفس الوقت يجب أن يكون صراماً فينزل العقوبات بمن يأتي بأعمال تخالف القوانين والأنظمة من اجل توزيع عادل للمهام بحيث يمنحهم مهام تتلائم مع مستواهم وقدراتهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف على اداء الافراد.

جدول رقم 8: علاقة الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل واثـر ذلك على اداء الموظفين.

المجموع		لا		نعم		أداء مسؤوليات العامل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%0	0	%100	29	نعم
%100	21	%28.6	6	%71.4	15	لا
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل واثـر ذلك على تأثر اداء العمال بسبب الصراعات العمالية حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الوضوح في المسؤوليات على تأثر الاداء في حالة الصراعات بنسبة 88% وعدم تأثرها بنسبة 12%.

من خلال ما سبق يتضح تأثر الاداء بسبب الصراعات العمالية اذ ان التداخل في المسؤوليات والاورامر تعتبر سببا اوليا في خلق صراعات عمالية وتفرق جماعات العمل وتشتت اهدافها، فعندما تغيب المبادئ والقيم الأخلاقية، يصبح المحذور مباحا، وتصبح العلاقات الإنسانية تحكمها مبادئ المصلحة وسلطة القوي التي خدمت الكثيرين في مواجهة مواقفهم الحياتية، الا أنها في المقابل شكلت عاملاً مهدداً لسلامة التنظيم ونجاحه، خاصة أنها خلفت واحدة من الظواهر السيئة التي تغلغلت في المؤسسات، وأصبحت أمار ضروريا، ومتوقعا حدوثه في أي لحظة يكون فيها الفرد له الرغبة في الوصول على حساب الآخرين، وهي ظاهرة استخدام النفوذ في تحقيق المراب، أو ما يعرف بالمحسوبية أو الوساطة التي باتت تشكل حاجزا يصعب فيه التمييز بين الكفاءة وإسهامات المرء الفعلية، وبين التي هي نتاج حسابات المعرفية، وحتى وإن كانت تمثل الفساد بعينه إن صح التعبير، الا أنها في نظر البعض المنقذ والمسلك الوحيد في تحقيق المراد، بل أضحت مصدر تفاخر يتباهى فيه صاحبه بقوة جاهه ومعرفه، وهو ما يهدد بخلق صراعات عمالية عميقة لا تنتهي ويبعد الابداع والمثابرة من التنظيم اذ ان المحسوبية هي مقياس النجاح داخل ذلك التنظيم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات واثره على تأثر اداء العمال بسبب الصراعات العمالية

جدول رقم 9: يوضح علاقة مصدر الاوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثر ذلك الأداء

المجموع		لا		نعم		الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	جهة الأوامر
%100	30	%20	6	%80	24	نعم
%100	20	%15	3	%85	17	لا
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مصدر الاوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثر ذلك على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر صدور الأوامر من جهة واحدة على القيام بالأعمال بأسلوب متجدد بنسبة 82% وعدم القيام بها بأسلوب متجدد بنسبة 18%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يمكن لتعدد مصدري الأوامر في الإدارة ان يكون سبب في خلق النزاعات وبالتالي نقص الفعالية في الأداء وهو ما يرجع إلى شخصية المدير من خلال ضبطه للمسؤوليات والأوامر وتحديد نوع الأسلوب داخل المديرية من خلال الوصول إلى توافق المهارات والقدرات مع نوع الوظيفة اذ يلعب القائد أو المدير الذي يمارس دور القيادة في منظمة ما دور المعلم، حيث يكون مصدر التعلم الأول لدى مرؤوسيه، فيعتمدون عليه بتعلم المهارات الوظيفية ويكتسبونها منه. كما يجب أن يكون قدوة لهم ليكتسبوا منه السلوكيات المقبولة والقيم الهامة في العمل، فيقتدي الموظفون بالمدير من خلال مراقبة سلوكه التعليمي وخلال أدائه العمل اليومي الخاص به، حيث يعتبر القائد نموذجاً يقتدى به يجب على القائد حتى يكون ناجحاً أن يتقمص دورين، أولهما أن يكون معلماً وثانيهما أن يكون مستشاراً،

والدور الثاني يحتم عليه أن يصغي لمرؤوسيه، والحد من وقوع المشكلات بينهم، وتقديم النصح والارشاد لهم، وأن يكون وسيطاً لحل مشكلة في حال وقوعها بين المرؤوسين، ولكن ذلك لا يتطلب منه أن يحل كل المشاكل بل يتطلب منه أن يشارك في حلها قدر الإمكان ومحاولة البحث عن الحلول الممكنة، ويتطلب دور القيادة من الشخص أن يلعب دور القاضي أيضاً، فيعمل على إقامة العدل، والعمل على إدخال القوانين والأنظمة الخاصة بالمنظمة حيز التنفيذ دائماً، والعمل على تسوية النزاعات وحلها جذرياً، كما يطلب منه أن يكون على علم بالمعايير التي تقيس المخرجات، وأن يتسم بالعدل فيعطي المرؤوس مكافآته وامتيازاته دون ظلم أو واسطة ومحسوبية، وفي نفس الوقت يجب أن يكون صراماً فينزل العقوبات بمن يأتي بأعمال تخالف القوانين والأنظمة من اجل توزيع عادل للمهام بحيث يمنحهم مهام تتلاءم مع مستواهم وقدراتهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين علاقة مصدر الأوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثر ذلك على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثر ذلك على

تقييم الإدارة للأداء

المجموع		لا		نعم		الأداء مجموعات إدارية تخدم مصالحها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%27	10	%73	27	نعم
%100	13	%42.2	6	%53.8	7	لا
%100	50	%32	16	%68	34	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثر ذلك على أداء على ذلك الأساس حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر وجود مجموعة إدارية تخدم مصالحها على الأداء بنسبة 68% وعدم وجود تقييم من الإدارة على ذلك الأساس بنسبة 32%.

من خلال ماسبق ذكر يتبين التأثير السلبي لوجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها من خلال بروز الصراعات الوظيفية لان استغلال السلطة وفق قاموس الأعمال يدفع إلى استخدام السلطة الممنوحة والموكلة لشخص ما بشكل سيئ، أو لقضاء مصلحة شخصية، واستغلال السلطة لها عدة أشكال، مثل محاولة الاستفادة من شخص ما، أو الوصول لمعلومات لا يسمح الوصول لها، أو التلاعب بالأشخاص، حيث يمكن للشخص المستغل للسلطة أن يطلب من الموظفين القيام بمهام شخصية له، ليست من مهامهم الرسمية أو يمارس الضغط على الموظفين لتغيير وتزييف الحقائق، كما يمكن أن يعمل على إعاقة عمل أحد الموظفين، وقد يكون الاستغلال عبر دفع شرط المادي لاستغلال السلطة، على قيام الشخص بأخذ عطية، أو أن يعطى الوعد بأخذ هذه العطية، أو أن يطلب شيئاً لمنفعة شخصية له، أو لغيره، عبر الأخذ والقبول فالأخذ هو سلوك مادي يتمثل باستلام الشخص للمقابل، أو العطية، أو الهدية، التي كانت نتيجة

استغلال الشخص لسلطته، والقبول هو سلوك يصدر من الشخص الفاعل، وتتمثل بالموافقة على أخذ المقابل بسبب استغلاله لسلطاته. الهدف من استغلال السلطة: هو الحصول أو محاولة الحصول على منفعة مادية، أو معنوية شخصية، أو لشخص آخر طلب منه القيام بذلك. ويمكن أن يكون بالشرط المعنوي والذي يعتبر العنصر المكمل لجريمة استغلال السلطة، ويقصد به القصد الجرمي، وتتمثل بعلم الشخص وإرادته الكاملة لاستخدام سلطته في غير محلها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثرت ذلك على تقييم الإدارة للإدارة للأداء على ذلك الأساس.

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل وأثره على الأداء

المجموع		لا		نعم		الاداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	ترقية على حساب فرد آخر
%100	24	%33.3	8	%66.7	16	نعم
%100	26	%26.9	7	%73.1	19	لا
%100	50	%30	15	%70	35	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 10 الموضح للعلاقة بين ترقية عامل على حساب عامل وأثرها على الاداء حيث ان الاتجاه السائد للجدول كان مع وجود ترقية لعمال على حساب عمال اخرين وهو ما سبب صراعات عمالية الى حد ما بنسبة 70% بينما ترى نسبة 30% العكس من ذلك.

من خلال المعطيات السابقة نرى التأثير السلبي للترقية بالمحسوبية على فريق العمل اذ تعتبر سببا اوليا في خلق صراعات عمالية تفرق جماعات العمل وتشتت اهدافها، فعندما تغيب المبادئ والقيم الأخلاقية، يصبح المخطور مباحا، وتصبح العلاقات الإنسانية تحكمها مبادئ المصلحة وسلطة القوي التي خدمت الكثيرين في مواجهة مواقفهم الحياتية، الا أنها في المقابل شكلت عاملاً مهدداً لسلامة التنظيم ونجاحه،

خاصة أنها خلفت واحدة من الظواهر السيئة التي تغلغت في المؤسسات، وأصبحت أمار ضروريا، ومنتوقاً حدوثه في أي لحظة يكون فيها الفرد له الرغبة في الوصول على حساب الآخرين، وهي ظاهرة استخدام النفوذ في تحقيق المراب، أو ما يعرف بالمحسوبية أو الوساطة التي باتت تشكل حاجزا يصعب فيه التمييز بين الكفاءة وإسهامات المرء الفعلية، وبين التي هي نتاج حسابات المعرفية، وحتى وإن كانت تمثل الفساد بعينه إن صح التعبير، إلا أنها في نظر البعض المنقذ والمسلك الوحيد في تحقيق المراد، بل أضحت مصدر تفاخر يتباهى فيه صاحبه بقوة جاهه ومعارفه، وهو ما يهدد بخلق صراعات عمالية عميقة لا تنتهي ويبعد الابداع والمثابرة من التنظيم إذ ان المحسوبية هي مقياس النجاح داخل ذلك التنظيم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير المحسوبية في الترقية على خلق صراعات في الادوار بين العمال.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة هل يلجا المشرف الى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وأثره على الأداء.

المجموع		لا		نعم		الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأسلوب التسلطي
100%	29	20.3%	6	79%	23	نعم
100%	21	71.9%	15	20.7%	6	لا
100%	50	30%	21	58.2%	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأسلوب التسلطي للمشرف وأثرها على أداء العمال نجد حيث كانت النسبة 58%

إن العمال في المؤسسة الاستشفائية تعينون في لمصالحها حسب الأهمية او الطاقة البشرية في المصالح الاستشفائية لذلك يتواجهون امام مشرفين إداريين في كل مصلحة فنجد المشرف المتفهم والاجتماعي كما نجد المتسلط .

فأسلوب التعامل مع الموظفين حسب الجدول له أهمية بالغة في انجاز العمال للمهام الموكلة إليهم في التأثير المباشر على أداءهم

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف واثر ذلك على أداء الأفراد حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر التداخل في تصميم الوظائف على اداء العمال بنسبة 66%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل واثر ذلك على أداء العمال بسبب الصراعات العمالية حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الوضوح في المسؤوليات على تأثر الأداء في حالة الصراعات بنسبة 88%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مصدر الأوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثر ذلك على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر صدور الأوامر من جهة واحدة على القيام بالأعمال بأسلوب متجدد بنسبة 82%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثر ذلك على تقييم الإدارة للأداء على ذلك الأساس حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر وجود مجموعة إدارية تخدم مصالحها على تقييم الأداء بنسبة 68% وعليه نستنتج انه كلما قل الصراع التنظيمي زاد تطور اداء العمال انطلاقا من كون الصراعات العمالية تشتت ذهن العامل وتركيزه نحو عمله.

عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الفروق الاجتماعية والثقافية وأثرها على الأداء

المجموع		لا		نعم		الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفروق الاجتماعية والثقافية
%100	44	%20.5	9	%79.5	35	نعم
%100	6	%83.3	5	%16.7	1	لا
%100	50	%28	14	%72	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفروق الاجتماعية والثقافية للموظفين وأثرها على الاداء حيث كان الاتجاه العام للجدول على ان الفروق الفردية تؤثر على اداء الموظفين بنسبة 72% وعدم توافقها بنسبة 28%.

من خلال القراءة الاحصائية السابقة يتبين تأثير الفروق الاجتماعية والثقافية على الموظفين والرغبة في العمل على توافق المهام والقدرات مع حجم الوظيفة فالرغبة في العمل من أبرز علامات ودلالات الصحة النفسية للفرد، فمن أبرز علامات الراحة النفسية الشعور بالسعادة الداخلية، والتوافق مع الوظيفة والتسامح تجاه الذات وتجاه الزملاء في العمل، وإعطائها حق قدرها، والقدرة على استغلال الخبرات الإيجابية اليومية بشكل فاعل، فالراحة النفسية هي الشعور بالسكينة الداخلية والطمأنينة، كما أنها تفتح للفرد آفاقاً جديدة، وتتيح له الفرص الكثير لاكتساب الخبرات والمعارف المختلفة، بالإضافة الى زيادة مستوى الوعي والاستقرار تبعاً لهذه الخبرات والمعارف، فالراحة النفسية تُعبر عن النفس المطمئنة المتكاملة بسلوكها الفطري، فتظهر في الاستجابات السليمة والسوية للفرد مع ذاته ومجتمعها، بالإضافة الى التفاعل المهم مع المؤثرات المادية والمعنوية وانسجامها مع المشاعر والأحاسيس بطريقة سليمة ومتناغمة.

فالراحة في العمل هي مطلب مهم للتعايش السليم للفرد مع نفسه ومع مؤسسته، وهناك بعض الأمور التي تُساعد الفرد في الحصول على راحته النفسية واستقراره النفسي والإقرار بالقدرات الممتلكة وحدود هذه القدرات، والرضى بها والسير في الحياة على أساسها، أي أنه من المهم ابتعاد الفرد عن تقليد من حوله بما لا يمكنه امتلاكه من قدرات مهراية، أو إمكانات أو كفاءات عالية لا تتناسب مع قدراته المتاحة، لأن ذلك سيقوده الى الفشل والإحباط، أو مراقبة من يمتلكون ظروفًا اقتصادية أفضل منه ونظرته الحزينه تجاه حياته، فيعيش هذا الفرد في حالة من البؤس والتعاسة لعدم امتلاكه ما يملكه الآخريين.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير الرغبة في العمل على توافق المهام والقدرات مع الوظيفة.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الرغبة في العمل واثر ذلك على الأداء الفعلي.

المجموع		لا		نعم		الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الرغبة في العمل
%100	33	%42.4	14	%57.6	19	نعم
%100	17	%35.3	6	%64.7	11	لا
%100	50	%40	20	%60	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين الرغبة في العمل واثره على الاداء حيث كان الاتجاه العام للجدول مع ان الرغبة في العمل واثره بنسبة 60% وعدم التأثير بنسبة 40%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح الرغبة في العمل بين العمال واثرها على الاداء من خلال بث روح المساواة والعدل بين العمال دون تمييز لما لها من الأثر الكبير على صعيد الأداء والتخفيف من اثر ضغوط العمل باعتبار أن العامل كلما أحس بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية دون تمييز او مفاضلة كلما تحقق له أكبر درجة من التقرب والتعاون بينه وبين الإدارة مما يعزز شعوره بالراحة.

وهو ما أشار له التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية حيث اعتبر أن للعامل حاجات يجب إشباعها لأن إهمالها قد يؤدي الى شعور العامل بالإغتراب ومراعاة ظروفه النفسية تشعره بالرضى أثناء عمله. وهو ما ينعكس على تقييم القائد للقرارات التي نفذها مرؤوسه بطريقة مرنة ودورية لمتابعة إنجازها هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين ان التمييز والمفاضلة بين العمال يؤثر على تقرب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين تنقل وتحويل للعمال من قسم إلى اخر وعدم استقرارهم في وظيفة

محددة واثر ذلك على الأداء

المجموع		لا		نعم		الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تحويل للعمال
%100	38	%23.7	9	%76.3	29	نعم
%100	12	%50	6	%50	6	لا
%100	50	%30	15	%70	35	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تنقل وتحويل للعمال من قسم إلى اخر وعدم استقرارهم في وظيفة محددة واثر ذلك على الأداء الاداء حيث كان الاتجاه العام للجدول مع وجود اثر ذلك على اداءهم بنسبة 70% وعدم ربطه بالأداء بنسبة 30%.

من خلال ما سبق يتضح ان نقل الموظفين من قسم الى اخر بالاطافة الى اكتسابهم مهارات متعددة خاصة في ميدان التمريض يؤثر على اداءهم بصورة ملحوظة خاصة اذا كان الموظف غير راغب للقسم الجديد وهو ما يؤثر على الاداء وهو ما يبرز اهمية توفير جو مناسب للعمال يكون مبني على اختلاف قيمهم ومستوياتهم من اجل ابراز ما لديهم من مهارات لذلك فإن توفير الراحة النفسية للموظفين بناءا على فروقاتهم يساعدهم على زيادة الانتاج والعمل بطريقة حيوية ونشاط وبالطبع تزيد الارباح في الشركة،

وبدأت الكثير من الشركات في تغيير استراتيجيتها من الاهتمام بالعميل فقط الى الاهتمام بالعميل والموظف ايضاً ومحاولة جعل هذا الموظف اكثر رضا وسعادة انطلاقاً من احترام مستوياتهم حتى يكون اكثر انتاجاً على عكس المؤسسات الاخرى التي لا زالت تنتهج سياسات التسلسل الوظيفي وان الموظف الصغير ليس له الحق في ابداء رأيه او تنفيذ اي شئ دون ان توجه له اوامر بذلك، وبالطبع تكون هناك فجوات كبرى وحالة من عدم الرضي تسود الشركة مما يعمل على عدم ابراز العمال لكل طاقاتهم. وهو ما يخفض الحماسة للعمل وبالتالي تنقص المردودية.

هذا ما جاء وفقه نتائج القراءة الإحصائية للمعطيات أعلاه ويتضح ان تغيير القسم بدون رضى

الموظف يؤثر نتائج الاداء

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين هل هناك تنافس على المراكز والمكانة بين الموظفين و هل

يؤثر ذلك على اداءهم

المجموع		لا		نعم		الاداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التنافس على المراكز
%100	38	%23.7	9	%76.3	29	نعم
%100	12	0%	0	%50	12	لا
%100	50	%30	9	%70	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائي الذي يوضح العلاقة بين هل هناك تنافس على المراكز والمكانة بين الموظفين وهل يؤثر ذلك على اداءهم حيث كان الاتجاه غالباً على الجدول انه يوجد تنافس على المراكز والمكانة وذلك ما يخلق الصراع حول المناصب القيادية مثلاً . اد نجد نسبة 70% مع تأثير ذلك على انجاز العمال لمهامهم

ان الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يترقون حسب امتحانات مهنية وذلك يخلق لديهم نوع من الاهتمام بالمنصب من حيث تجديد المعلومات تكرارا وذلك حسب طبيعة البحث العلمي الطبي والتجديد المستمر في التقنيات والدراسات. لذلك يخلق لديهم نوع من الصراع المهني. من حيث الاهتمام بالأعمال الموكلة لديهم

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين هل توجد مجموعات تخدم مصالحها فقط و هل يؤثر ذلك على الاداء

المجموع		لا		نعم		الاداء مجموعات تخدم مصالحها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%24.7	9	%76.3	28	نعم
%100	13	%0	0	%100	13	لا
%100	50	%18	9	82.0%	41	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 17 الموضح للعلاقة بين توجد مجموعات تخدم مصالحها فقط و هل ياثـر ذلك على العمال حيث ان الاتجاه السائد للجدول كاتـمـع وجود مجموعات تخدم مصالحها وهو ما سبب لنا الصراع واثـر سلبا على انجاز العمال ما أوكل إليهم إلى حد 82%

من خلال معطيات الجدول نرى التأثير السلبي للمجموعات العمالية التي تخدم مصالحها على العمال وانجازاتهم حيث تخلق نوع من تفریق العمال و تفرق أهدافهم أيضا.. إن المجموعات العمالية ذات المصالح بنجدها في كل مصالح المؤسسة الاستشفائية و الإدارية وبدلك يترقى عامل على حساب عامل أخر أو يتدرج في المناصب بغير وجه حق. وهذه الفئات العمالية تتغلغل في المصالح وتعمل على إحباط أفراد آخرين قد يكونون ذوي خبرة و مكانة علمية وثقافية أفضل. منهم

إن العمال في المؤسسة الاستشفائية ينجزون مهامهم على أكمل وجه. خاصة آدا حددنا منهم العمال المصالح الاستشفائية حيث المرضى.. حيث طبيعة العمل لا تسمح بالخطأ إلا آدا كان غير مقصودا

وهذه الفئات تعمل جاهدة على تحسين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية من حيث الاهتمام بالمرضى. وبهد قد تتعرض للتهميش من بعض الفئات الادارية التي لا تعمل على ترقية شخص على حساب شخصا اخر حيث المحسوبية والواسطة. وهو ما يخلق الصراع فيها

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الرغبة في العمل وأثرها على توافق الوظائف المسندة للعاملين مع مهاراتهم وقدراتهم حيث كان الاتجاه العام للجدول مع تأثير التحفيز والرغبة في الذهاب للعمل على توافق المهارات مع قدرات الموظف بنسبة 72%

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين التمييز والمفاضلة بين العمال واثر ذلك على تقرب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر المفاضلة في التمييز بين العمال على تقرب الاداء بينهم بنسبة 60%

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود تباين واختلاف في قيم وثقافات واتجاهات العاملين واثر ذلك على ربط الحوافز بنتائج الاداء حيث كان الاتجاه العام للجدول مع وجود تباين واختلاف في قيم وثقافات العاملين واثر ذلك على ربط الحوافز بالأداء بنسبة 70%

ومن خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفروق الاجتماعية وسببها في خلق الصراعات بين العمال واثر ذلك على انجاز العمال للأعمال بأسلوب متجدد حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع اثر تأثير الفروقات على خلق الصراعات وهو ما ساهم في انجاز الاعمال بشكل متجدد بنسبة 82%.

من خلال ما سبق يتضح انه وكلما كان توزيع المهام جيد زاد تطور اداء الافراد اذ يعتمد تقسيم العمل على تبيان الفروق الفردية ومحاولة وضع كل شخص في مكانه وفقا لامكانياته

الاستنتاج العام:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني، فمن خلال العمل الميداني تم اتوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي ربطت الصراعات العمالية بالأداء العاملين في المؤسسة.

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة وجود تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف واثـر ذلك على اداء الافراد حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر التداخل في تصميم الوظائف على اداء العمال بنسبة 66%

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الوضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل واثـر ذلك على تأثر اداء العمال بسبب الصراعات العمالية حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الوضوح في المسؤوليات على تأثر الاداء في حالة الصراعات بنسبة 88%

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مصدر الاوامر من جهة واحد او من جهات متعددة واثـر ذلك على انجاز الاعمال بأسلوب متجدد حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر صدور الاوامر من جهة واحدة على القيام بالأعمال بأسلوب متجدد بنسبة 82%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود مجموعات عمالية تخدم مصالحها فقط واثـر ذلك على تقييم الادارة للأداء على ذلك الاساس حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر وجود مجموعة ادارية تخدم مصالحها على تقييم الاداء بنسبة 68%

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الرغبة في العمل وأثرها على توافق الوظائف المسندة للعاملين مع مهاراتهم وقدراتهم حيث كان الاتجاه العام للجدول مع تأثير التحفيز والرغبة في الذهاب للعمل على توافق المهارات مع قدرات الموظف بنسبة 72%

ونلاحظ من خلال معطيات جداول الفرضية الثانية في الجدول الذي يوضح العلاقة بين التمييز والمفاضلة بين العمال واثار ذلك على تقرب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثار المفاضلة في التمييز بين العمال على تقرب الاداء بينهم بنسبة 60%

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود تباين واختلاف في قيم وثقافات واتجاهات العاملين واثار ذلك على ربط الحوافز بنتائج الاداء حيث كان الاتجاه العام للجدول مع وجود تباين واختلاف في قيم وثقافات العاملين واثار ذلك على ربط الحوافز بالأداء بنسبة 70%

ومن خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفروق الاجتماعية وسببها في خلق الصراعات بين العمال واثار ذلك على انجاز العمال للأعمال بأسلوب متجدد حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع اثار تأثير الفروقات على خلق الصراعات وهو ما ساهم في انجاز الاعمال بشكل متجدد بنسبة 82%.

خلاصة الفصل:

نستنتج في الاخير ان الصراعات العمالية تؤثر على تطوير أداء العاملين في المؤسسة اذا استغلت الادارة الفروق الاجتماعية والثقافية للعمال وحوّتها الى طاقة ايجابية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التعمق في دراسة ظاهرة الصراعات التنظيمية: طبيعتها، آثرها وأساليب إدارتها، ودراسة مدى تأثيرها في سلوك وأداء العاملين في المنظمة، ودراسة حالة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الامومة بغرداية. ولقد تناولنا هذا البحث عبر الفصول باستعمال المنهج والأدوات المذكورة سلفا في المقدمة وانطلاقا من الفرضيات المطروحة. وهكذا تتفرع الخاتمة الى ملخص عام للفصول النظرية والتطبيقية ثم النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

أ: قائمة الكتب:

- 1) احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم المكتب الحديث، الطبعة الاولى، رابد، الرادن، 2009.
- 2) أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2005.
- 3) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي عربي، مكتبة لبنان، بيروت - لبنان، 1982.
- 4) أحمد سليمان أبوزيد، نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 5) احمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006.
- 6) أديل مان، روبرت جي، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، الصراعات الشخصية في العمل، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
- 7) أميمة الدهان، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصدقي للنشر. عمان، 1996.
- 8) بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14.
- 9) ج. ب. هوغ. دلفيك وأ. موران، ترجمة: نظير جاهل، الجماعة السلطة والاتصال، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 1996.
- 10) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح الرياض، 2003.
- 11) جميل المومني واصل، المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 12) جوناثان تيرنر، ترجمة محمد السعيد فرج، بناء النظرية في علم الاجتماع، منشأة المعارف، ط2، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 13) جيل فيريول، ترجمة أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2011.
- 14) حسن بورغدة، ادارة الصراعات التنظيمية، العدد05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2005.
- 15) حسن فليح خلف، طراق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 16) حسين سلامة عبد العظيم، طه عبد العظيم، استراتيجيات ادارة الصراع المدرسي، دار الفكر، 2007.
- 17) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
- 18) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 19) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- 20) خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان - الاردن، 2000.
- 21) خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2002.
- 22) رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 23) رافنج زايثلن، ترجمة محمود عودة وابراهيم عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 24) رمضان القذافي محمد، العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.

- (25) ريمون بودون وفرونسوا بوريكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.
- (26) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- (27) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- (28) سامح عبد المطلب عامر وآخرون، ادارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى عمان، الاردن، 2011.
- (29) سعيد مؤيد السالم - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، الحديث، الأردن، 2002.
- (30) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- (31) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، مصر، 2000.
- (32) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- (33) عبد الله الغني الطجم، طلق عوض لله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط4، 2003.
- (34) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- (35) عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (36) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1999.

- 37) عبد المجيد البصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
- 38) عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
- 39) عدلي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. 2004.
- 40) غياث بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 41) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 42) محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الازمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الرادن، 2008.
- 43) محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- 44) محمد علي محمد، ترايخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1986.
- 45) محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 46) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الرادن، 2004.
- 47) محمود عواد، الإدارة بالارقام، مطابع الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- 48) محمود معن عيصرة، مروان محمد بني أحمد، عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2008.
- 49) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الرادن. 2007.
- 50) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

- 51) معن محمود عياصرة، مروان نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، ط1، عمان - الأردن، 2008.
- 52) مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي- ط 3، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991.
- 53) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 دار القصبه للنشر الجزائر 2010.
- 54) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الرادن، 2002.
- 55) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرمر للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، 1994.
- 56) نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط 1، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
- 57) الهاشمي لوكيا، جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 58) وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- ب: قائمة الرسائل والأطروحات الجامعية:

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

ج: قائمة الندوات والملتقيات:

- 1) تمجدين نورالدين، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي الى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى. العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

د: قائمة المجلات والمقالات:

- 1) 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، العدد. الرياض، السعودية، 2010.
- 2) سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، الرياض، 1994.
- 3) عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995.
- قانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) John R. SCHERMERHORN، James G. HUNT، Richard N. OBSON، Op.cit..
- 2) -Cozer، **les fonctions du conflit social**، traduit par matigman، paris، edition p.u.f، 1992
- 3) Curtis W. COOK، Philip L. HUNSAKER، **Management and organizational behavior**، New York: Mc Graw Hill
- 4) David BUCHANAN، Andrzej HUCZYNSKI، **Organizational behavior an introductory text**، Prentice-Hall Europe، 3rd edition، 1997.
- 5) -Emult Jet.AshtaA، (2007) ، **Développement durable**، responsabilité sociétale de l'entreprise، théorie des partiesprenantes: E'volution et perspectives"، Cahiers du CEREN، n°21.
- 6) Hatch.MJ، **Théorie des organisation**، Traduction par: Delhaye.C، Ed De Boeck Université، Paris، Bruxelles، 2000.
- 7) Henris Mendras، **Elements de sociologie، armond colin**، paris، 1978.
- 8) John R. SCHERMERHORN، James G. HUNT، Richard N. OBSON، **Managing organizational behavior**، New York: John Wiley and Son، 7th edition، 2000.
- 9) John R. SCHERMERHORN، James G. HUNT، Richard N. OBSON، **Op.cit**، p 377
- 10) -Lockwood.d، **some remark on the social system**، www.google.com.
- 11) Rahim M. AFZALUR، **Managing conflict in organizations**، Westport: Greenwood Publishing Group Inc، 3rd edition، 2001.
- 12) Vasseneix E (2008) ، **L'entreprise durable une question de méthode**، cadres، CFDT، n°429، juin. -
- 13) Williems(E) **Dictionnaire de sociologie، adaptation francaise par، Armand cuvillier**، 2éme édition، librairie Marcel Rivere et Cie، Paris، 1971.
- 14) Woffard G. JERRY، **Organizational behavior**، Boston: Kent-Publishing Company، 1982.

قائمة الملاحق

استمارة تقويم أداء الموظفين

الشركة العامة:

اسم الموظف: عنوان الوظيفة:

التاريخ:...../...../.....

القسم: القائم بالتقويم.....

درجات التقويم:

العناصر ضعيف 1 مقبول 2 جيد 3 جيد جدا 4 متميز 5

نوعية الأداء

الدقة / الموضوعية

كمية الأداء

الحاجة للإشراف والتوجيه

الانتظام في الدوام

القدرة على الإبداع

التعاون مع الزملاء والرؤساء

إتباع التعليمات

رئيس القسم.....: التاريخ...../...../.....:

التوقيع.....:

مسؤول إدارة الموارد البشرية.....: التوقيع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الصراع التنظيمي واثره على تطوير

الاداء"

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

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: 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 انوي معي
- 6- المنصب الوظيفي:

الجزء الثاني: صراع الأدوار

- 7- هل هناك تداخل في تصميم وتصنيف الوظائف؟ نعم لا
- 8- هل يوجد وضوح في حدود ومجال مسؤوليات العامل؟ نعم لا
- 9- هل تأتيك الأوامر من جهة واحدة أم متعددة؟ نعم
- 10- هل يلجأ المشرف أو الرئيس لممارسة الأسلوب التسلسلي في الإدارة؟ نعم لا
- 10- هل توجد مجموعات إدارية تخدم مصالحها فقط؟ نعم لا
- 11- هل هناك تنافس على المراكز والمكانة بين العاملين؟ نعم لا
- 12- هل هناك تنقل وتحويل للعمال من قسم لآخر أو إلى مؤسسة أخرى وعدم استقرارهم في وظيفة محددة؟ نعم لا
- 13- هل تتم ترقية على حساب فرد آخر؟ نعم لا
- 14- هل سبق وحدث صراع داخل المؤسسة بين العمال والإدارة بسبب الترتيبات؟ نعم لا

الجزء الثالث: صراع القيم الاجتماعية والثقافية

- 15- هل تشعر بالرغبة، وتجند نفسك محفزا في الذهاب إلى عملك؟ نعم لا
- 16- هل يوجد تباين واختلاف في قيم وثقافات واتجاهات العاملين؟ نعم لا
- 17- هل الفروق الاجتماعية والثقافية تعد عاملا في خلق الصراعات في المؤسسة؟ نعم لا
- 18- هل يوجد علاقات شخصية سيئة بين العاملين؟ نعم لا

- 19- هل يحدث صراع بسبب سلوك ومزاج بعض العمال وصعوبة تعاملهم مع الآخرين؟ نعم لا
- 20- هل هناك تعاون بين المجموعات؟ نعم لا
- 21- هل تقوم مجموعات باحتكار المعلومات اللازمة لأداء عمل ما وإخفائها عن مجموعات أخرى؟ نعم لا
- 22- هل توجد معارضة للمبادرات الفردية في العمل؟ نعم لا
- 23- هل تقوم بالأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل؟ نعم لا لا

الجزء الرابع: الأداء الوظيفي

- 24- هل الوظائف المسندة للعاملين تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم؟ نعم لا
- 25- هل يتقارب مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له؟ نعم لا
- 26- هل يتأثر مستوى أداء العاملين في المؤسسة بشكل مباشر بالصراعات العمالية؟ نعم لا
- 27- هل المشرف أو الرئيس يقدر مشاعر العاملين ويحسن معاملتهم؟ نعم لا
- 28- هل ينجز العمال ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد؟ نعم لا
- 29- هل يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء؟ نعم لا
- 30- هل يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل؟ نعم لا
- 31- هل يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم؟ نعم لا
- 32- هل تساهم القيم الاجتماعية والثقافية لدى العاملين بالمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي؟ نعم لا

