

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل

دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د: بلعيور الطاهر

إعداد الطالبتين:

- مروش مريم

- بوحبيبة إلهام

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير:

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه

وتوفيقه لنا في إنجاز هذه المذكرة:

وإنطلاقاً من مبدأ ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله،

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه

المذكرة وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل " بلعيبور الطاهر "

الذي يعود إليه الفضل الكبير وذلك بنصائحه

وتوجيهاته التي أثرت معارفنا

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة الكاتمية

للفلين على مساعدتهم لنا وعلى رأسهم، السيد " قدور "

الذي يعود له الفضل الكبير بتزويده لنا بالمعلومات

اللازمة والخاصة بالجانب التطبيقي.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه

الرسالة بجزيل الشكر والعرفان.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	أولاً: إشكالية الدراسة
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
7	ثالثاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي	
26	تمهيد
27	أولاً: أسباب الصراع التنظيمي
29	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
31	ثالثاً: مصادر الصراع التنظيمي
32	رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي
37	خامساً: أهمية الصراع التنظيمي
37	سادساً: خصائص الصراع التنظيمي
38	سابعاً: مظاهر الصراع التنظيمي
39	ثامناً: آثار الصراع التنظيمي
41	تاسعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
45	خلاصة الفصل

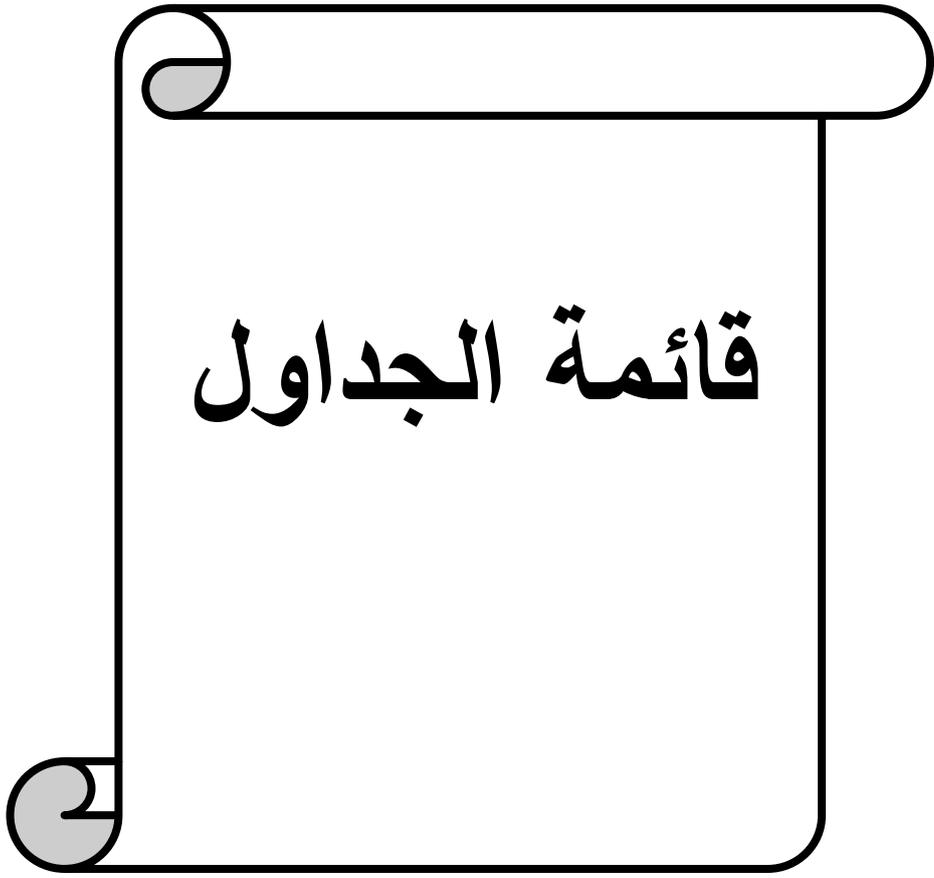
الفصل الثالث: أداء العامل	
47	تمهيد
48	أولاً: ماهية أداء العامل
48	1- أنواع أداء العامل
49	2- محددات أداء العامل
51	4- العوامل المتحكمة في أداء العامل
53	5- طرق تحسين أداء العامل
54	ثانياً: ماهية تقييم أداء العامل
54	1- مفهوم تقييم أداء العامل
56	2- أهمية أداء العامل
57	3- مراحل تقييم أداء العامل
58	4- عوامل أداء العامل
59	5- معايير تقييم أداء العامل
61	6- طرق تقييم أداء العامل
66	7- أهداف تقييم أداء العامل
68	8- مشكلات تقييم أداء العامل
70	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل	
72	تمهيد
73	أولاً: النظريات الكلاسيكية
73	1- النظرية الصراعية
74	2- النظرية البيروقراطية
75	3- نظرية الإدارة العلمية
76	ثانياً: نظرية النيوكلاسيكية
76	1- نظرية العلاقات الإنسانية
78	2- نظرية الحاجات الإنسانية
79	3- نظرية (x) و (y)
80	4- النظرية البيانية

فهرس المحتويات

81	2- نظرية اتخاذ القرار
81	3- نظرية الإدارة بالأهداف
83	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
86	تمهيد
87	أولاً: مجالات الدراسة
87	1- مجال الجغرافي
89	2- المجال البشري
89	3- المجال البشري
90	ثانياً: منهج الدراسة
91	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
91	1- الملاحظة
91	2- الإستمارة
92	3- الوثائق والسجلات
93	رابعاً: عينة الدراسة
93	خامساً: أساليب تحليل معطيات الدراسة
93	1- أسلوب التحليل الكمي
94	2- أسلوب التحليل الكيفي
95	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
98	تمهيد
99	أولاً: عرض وتحليل البيانات
118	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
121	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
122	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء التصور النظري للدراسة
124	خامساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة

فهرس المحتويات

125	خلاصة الفصل
127	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة



قائمة الجداول

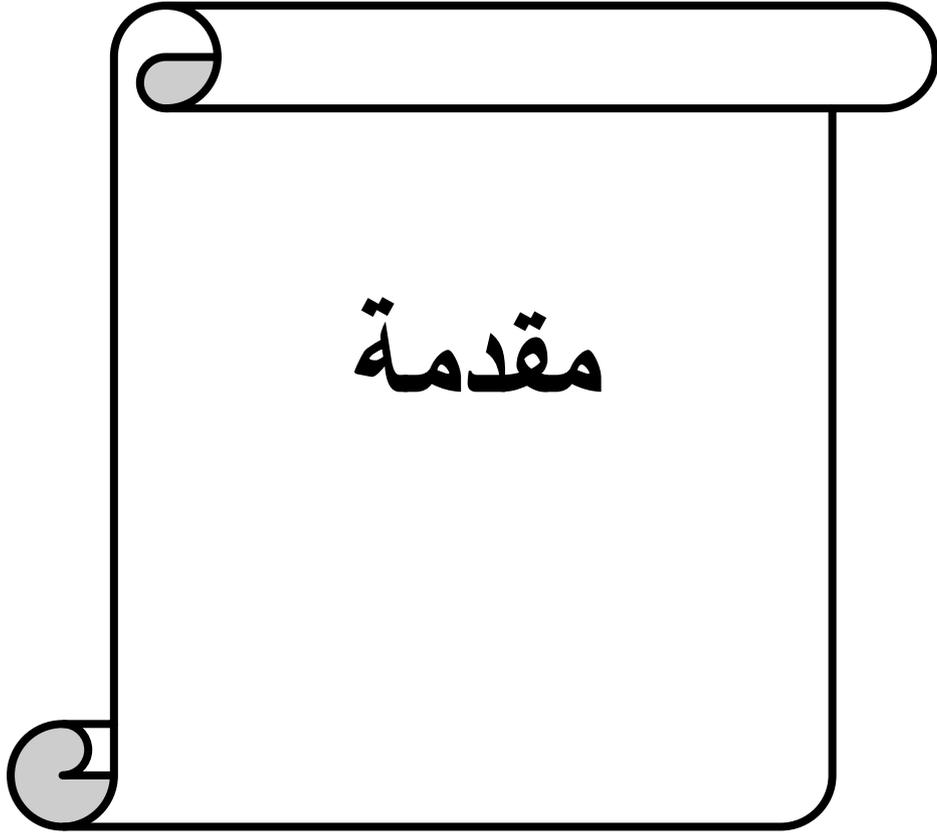
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معامل ألفا كرونباخ	94
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	94
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	99
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	101
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	102
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	103
7	عدم تلبية المطالب يدفع إلى اللامبالاة في العمل	104
8	إمكانية التعرض إلى التهميش يؤدي إلى عدم إنجاز المهام	104
9	مدى إستجابة الإدارة لإنشغالاتهم وتغييبهم عن العمل	105
10	أن عدم المشاركة في طرق تحسين العمل يحول دون الإنضباط فيه	105
11	مدى إعلامهم بالقرارات الجديدة مسبقًا وتأثيرها على سير العمل	106
12	عدم المشاركة في تحديد المشاكل يدفع للتوقف عن العمل	107
13	عدم المشاركة في عملية إتخاذ القرار تدفع للتهرب من القيام بالمهام	107
14	مدى تجاهل المسؤول للأراء والأفكار ويقلل من التقاني في العمل	108
15	مدى تطبيق التعليمات الإدارية وتأثيرها على تنفيذ المهام	108
16	عدم إتباع الطريقة التي يفرضها المشرف في القيام بالمهام يعرقل إنجازها في الوقت المحدد.	109
17	رفض القيام بالأعمال المطلوبة في حالة موجهة صعوبة وتعقيد في تنفيذها	110
18	مدى إختلاف مهام العمل مع مبادئ يؤثر على الكفاءة في أداء العمل	110
19	غياب الإتفاق حول كيفية أداء العمل يدفع لتهرب من إنجازه	111
20	مدى إختلاف التوجهات مع تعاليم وضوابط العمل يؤثر على القيام بالمهام بالشكل المناسب	111
21	مقاطعة العمل تؤدي إلى نقص إنتاجية المؤسسة	112
22	قيام العمال بإضراب داخل المؤسسة ومدى تأثيره على إنتاجيتها	112

قائمة الجداول

113	عدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة له	23
114	غياب التواصل بين العامل والمسؤولين يتسبب في حدوث خلل في سير العمل	24
114	غياب لغة الحوار والتعاون بين العمال والإدارة يساهم في تدني فعالية أداء العامل	25
115	تهرب المؤسسة من إلتزاماتها اتجاه العامل يدفع إلى الإحتجاج بالتوقف عن العمل	26
115	قيام العمال بالتجمع داخل مكان العمل يلفت نظر المسؤولين لتلبية المطالب	27
116	تدني في الأجور يدفعك للتجمهر داخل ورشات العمل	28
116	عدم تعاون الإدارة مع العمال يدفع للإعتصام عن العمل	28
117	إذا ما كانت قوانين العمل غير العادلة في المؤسسة تدفع للامتناع عن القيام وتسبب ذلك في تعطل سلسلة المهام	30

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
101	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	3
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
103	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	5



تعد المنظمات في الحياة العصرية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وهي الوسط الذي يكون فيه العنصر البشري الفاعل والمتفاعل وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها، فالمنظمات تحكمها مجموعة من العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافها، هذا التفاعل قد يؤدي إلى الاتفاق بين العاملين في بعض المواقف واختلافهم في مواقف أخرى، وغالبا ما ينتج عن هذا الاختلاف صراع بينهم.

ولقد حظي موضوع الصراع التنظيمي بإهتمام كبير من قبل المفكرين والأكاديميين في مجال الإدارة والعلوم الإجتماعية والإقتصادية، حيث أكدوا أن الصراع ظاهرة إجتماعية حتمية الحدوث ولا مفر منها، وتسعى المنظمات في الوقت الحالي للتعامل مع هذه الظاهرة ومحاولة فهم أسبابها ومصادرها وطرق إدارتها وكذا إزاحة كل العوائق والعقبات التي من شأنها التأثير على أداء العاملين بها. كما لقي موضوع الأداء إستقطاب العديد الدراسات والأبحاث، حيث تركز المؤسسات كافة جهودها للإرتقاء والمستمر بمستوى أداءها وأداء عاملها، إذ يعتبر هذا الأخير إنعكاسا لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق مصالحها وأهدافها.

كما أن ظاهرة الصراع التنظيمي والأداء تشكلان نقطة تقاطع للعديد من العلوم الإجتماعية والإنسانية، ومن خلال دراستنا الراهنة سعينا لمعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين داخل المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - ولتحقيق مساعي دراستنا إرتأينا تقسيمها إلى جزئين جزء نظري وجزء ميداني، حيث اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول، والجانب الميداني على فصلين.

فالفصل الأول كان تحت عنوان: " الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة " وتم فيه تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضيات الدراسة، وأهمية الموضوع وأسباب إختياره وكذا أهداف الدراسة، كما تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتناولة في دراستنا، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا. أما الفصل الثاني فقد إستعرضنا فيه المتغير المستقل للدراسة: " الصراع التنظيمي"، حيث تناولنا فيه ماهيته وأهم أسبابه ومراحله ومصادره ومستوياته بالإضافة إلى خصائصه وأهميته وأبرز مظاهره والآثار الناجمة عنه ليختم الفصل بإستراتيجيات إدارته.

أما الفصل الثالث: إستعرضنا فيه المتغير التابع للدراسة حيث تناولنا ماهية أداء العامل، أنواع الأداء، محدداته وأبعاده وأهم العوامل المتحكمة فيه، طرق تحسين الأداء بالإضافة إلى ماهية تقييم أداء

العامل: مفهومها، أهميتها، مراحلها، عواملها ومعاييرها والهدف منها بالإضافة إلى طرق تقييم أداء العامل وأخيرا مشكلات تقييم أداء العامل.

أما الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى المقاربات النظرية للدراسة وقد إعتمدنا في دراستنا على النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، بالإضافة إلى النظريات الحديثة.

بينما تناولنا في الجانب الميداني للدراسة فصلين: الفصل الأول تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة والفصل الثاني تمثل في عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة.

فالفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، إنطلاقا من عرض مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وخصائصه وعينة الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات.

أما الفصل السادس: فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسة السابقة والنظريات، ثم النتائج العامة للدراسة.

الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

أولاً: الإشكالية

تواجه المؤسسات في العصر الحالي مجموعة من التحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وفي ظل هذه التحديات تسعى مختلف المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة، وذلك من خلال الإهتمام بالعلاقات الموجودة بين الأفراد داخل منظومة العمل، حيث أن هذه الأخيرة يمكن أن تمر بحالة من التوتر قد تصل إلى درجة حدوث الصراع. فالتنظيم بطبيعته محكوم بشبكة من العلاقات المعقدة المتبادلة الرسمية وغير الرسمية بين العمال الذين تجمعهم مصالح مختلفة، فلا يمكن أن يكون مناخ العمل مستقر دائماً ذلك أن هؤلاء الأفراد يتفاوتون في قدراتهم وميولاتهم وإتجاهاتهم الفكرية، ونتيجة لهذا التفاوت قد يؤدي ذلك بشكل أو بآخر إلى وجود خلافات وتناقضات فيما بينهم ينشأ عنه توتر في العلاقات، وقد يتطور هذا التوتر إلى حالة من الصراع بين أفراد التنظيم، أو ما يسمى بالصراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي لا تخلو منه أي مؤسسة ويعد أحد أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثون في حقل سوسيولوجيا المنظمة، فنجد " كارل ماركس " من الأوائل الذين تناولوا موضوع الصراع، حيث أكد أنه راجع لتضارب المصالح وسوء توزيع السلطة والموارد. فالصراع ظاهرة حتمية الحدوث داخل مؤسسة ولا يمكن تفاديها وهو ناتج عن إختلاف في الآراء ووجهات النظر والقيم والأهداف والمبادئ بين أفراد المؤسسة، وكذا عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات ومحدودية الموارد، كل هذه الإختلافات تؤدي في نهاية المطاف إلى عدم التوافق وظهور صراعات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وقد إختلفت وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين حول الصراع التنظيمي، حيث أنه هناك إتجاه ينظر إلى الصراع على أنه حالة إيجابية تحفز العامل في أداءه لمهامه وتولد لديه الإبتكار والإبداع، في حين رأى إتجاه آخر أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلبية وأنه يخلق توتر في جو العمل فعدم تقبل آراء الطرف الآخر يجعل كل طرف يسعى لإعاقة الطرف الآخر، هذا ما قد يؤثر على مستويات الأداء وبالتالي تراجع معدلات إنتاج المؤسسة.

كما أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمردود البشري بإعتباره أساس نجاحها فهي تعتمد بشكل كبير على أداء العاملين لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها وإستمراريتها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات في العصر الحالي.

لذا وجب عليها الإهتمام بأداء العاملين بها من خلال الإستغلال الأمثل لقواها العاملة لتصحيح قدرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تطرأ عليها.

فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الكفاءة وتفاذي كل المشكلات التي قد تؤثر على إنتاجيتها ولعل أبرز هاته المشكلات " ظاهرة الصراع التنظيمي " التي قد تخلف آثار سلبية على العاملين بالمؤسسة وتؤثر على مستويات أدائهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في دراستنا بمؤسسة الكاتمية للفيلين - جيجل - باعتبارها من المؤسسات الإنتاجية الفاعلية في المجتمع، وهذا ما يستدعي توجيه الإهتمام في هذه الدراسة من أجل الكشف في تأثير الصراع التنظيم على أداء العاملين، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي: ما علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل؟

وقد إنبثقت عنه تساؤلات فرعية:

- ✓ هل تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز؟
- ✓ هل علاقات العمل المتوترة تؤدي في الإخلال بالمهام المسطرة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية هي إجابة مؤقتة، قد تكون حكماً تقريرياً أو بتثبيته أو بنفيه لواقع موضوع البحث.

إنطلاقاً من تساؤلات الدراسة فقد تم صياغة الفرضية العامة التالية:

✓ الصراع التنظيمي يؤثر سلباً على أداء العامل.

وقد إنبثقت عن هذه الفرضية العامة فرضيتين فرعيتين وهما:

- ✓ تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز.
- ✓ علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة.

مؤشرات المتغير التابع

(أداء العامل)

❖ مؤشرات المتغير المستقل

(الصراع التنظيمي)

تعارض المصالحتعثر الإنجاز

- عدم التمكين للعمال ← عدم الجدية في العمل
- الإقصاء من إتخاذ القرار ← عدم المبادرة في العمل.
- معارضة الأوامر ← عرقلة سرعة التنفيذ.

- الإختلاف في القيم التنظيمية ← التنصل من مسؤوليات العمل.
- علاقات العمل المتوترة ← الإخلال بالمهام المسطرة
- النشاط النقابي ← تدني المردودية.
- مقاطعة الإدارة ← خلل في التسيير.
- الوقفات الإحتجاجية ← إخلال بسلسلة الإنتاج.
- الإعتصام الجماعي ← تراجع معدلات الإنتاج

ثالثا: مبررات إختيار موضوع الدراسة:

يعد موضوع الصراع التنظيمي وأداءالعامل من المواضيع المهمة والمشبعة في ميدان علم الإجتماع تنظيم وعمل، والتي يتوجب البحث فيها بطريقة علمية، إذ يعتبر من أهم المواضيع إثارة للجدل ومحاولة دراسته من جميع الجوانب، وقد جاءت نتيجة لتظافر مجموعة من الأسباب منها:

1. المبررات الذاتية:

- ✓ الرغبة في دراسة موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العامل.
- ✓ محاولة إثراء المعارف والمعلومات حول موضوع الدراسة.
- ✓ الرغبة في توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث.

2. المبررات الموضوعية:

- ✓ تلاءم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- ✓ إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.
- ✓ تنامي ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.
- ✓ توفر المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة

لكل موضوع دراسة مجموعة من الأهداف نسعى إلى تحقيقها، وموضوع دراستنا كمتغير من المواضيع نسعى من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. الأهداف العلمية:

- ✓ التأكد من جدوى أدوات البحث المعتمدة.
- ✓ إضافة نظرة علمية حول موضوع البحث.

✓ التحقق من فرضيات الدراسة ميدانياً.

2. الأهداف العملية:

- ✓ معرفة واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ تجاوز الصراع التنظيمي داخل المؤسسات وتحسين أداء العاملين.
- ✓ معرفة مختلف العراقيل التي تعترض الأداء في المؤسسة.
- ✓ تحديد تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين.
- ✓ معرفة مستوى أداء العاملين داخل التنظيم.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية موضوع دراستنا فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- ✓ تساهم هذه الدراسة في زيادة الإهتمام العلمي بالمواضيع المهمة والمؤثرة على المؤسسة والتي تتجلى في الصراع التنظيمي وأداء العامل.
- ✓ توسيع وفتح المجال لدراسات علمية أخرى حول الموضوع.
- ✓ مساهمة هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والمكتبة الجامعية بالإطار النظري للصراع التنظيمي والأداء العامل.

2. الأهمية العملية:

- ✓ إعطاء صورة شاملة لجوانب الصراع التنظيمي المتواجدة في المؤسسة الجزائرية وكيفية تأثيره على مستوى أداء العاملين.
- ✓ تقديم حلول وإقتراحات وتوصيات تقيد المؤسسة.
- ✓ تزايد الإهتمام في أوساط المؤسسات بأداء العاملين، كونه يؤثر في فعاليتها والإهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

سادساً: مفاهيم الدراسة

تحديد الإطار المفاهيمي للبحث هو خطوة أساسية يقوم بها الباحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، حيث أنها وسيلة الباحث لإيضاح المعالم الرئيسية لدراسته، وذلك بضبط المفاهيم مما

يساعده على الإحاطة بالموضوع المتناول، بالإضافة إلى تبسيط الفهم للقارئ وتجنب الوقوع في سوء الفهم، ومن هذا المنطلق إستعرضنا في دراساتنا المفاهيم التالية:

1. مفهوم العلاقة:

أ. لغة: جمع علائق، ما يتعلق بالإنسان من مال وزوجة وولد، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.¹

ب. إصطلاحًا:

العلاقة هي ربط بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم أحدهما تغير الأخرى، وقد تكون علاقة إتفاق أو تشبه أو تبعية.²

التعريف الإجرائي:

إذن فالعلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين، أو تغيير أحد الطرفين يستلزم تغيير الطرف الآخر والتأثير فيه.

2. مفهوم الصراع:

أ. لغة: كلمة الصراع يعني النزاع والخصام، الخلاف والشقاق، وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict وهي من أصل اللاتيني وتعني العراك والخصام.

إذن فالصراع إشتقاق يعني التعارض بين المصالح والآراء والخلاف.³

ب. إصطلاحًا: يعرف الصراع بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب كل طرف في الحصول على الصلاحيات أو الإمتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.⁴

¹ المجد في اللغة العربية والإعلام: دار الطباعة الخامسة والأربعون، ط1، ص526.

² أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص352.

³ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2003م، ص150.

⁴ نوال شاين: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني،

المجلد 6، العدد01، جامعة باتنة، 2021م، ص1389.

حيث يعرفه "كيلي kelly": أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن يتم الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.¹

بمعنى أن الصراع هو حالة من التعارض بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى السلطة.

ويعرفه " لويسكوزر": بأنه نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة حيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحديد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم.

ويمكن القول أن تعريف الصراع: هو إحدى العمليات الاجتماعية المعرقة للبناء الإجتماعي كما يمثل ظاهرة محورية أساسية من شأنها أن تفسر لنا مظاهر التغير والتطور وحتى الإستقرار، وهو عموماً يشير إلى وجود علاقة مضطربة بين طرفين أو أكثر.²

بمعنى أن الصراع هو نزاع بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارض وإختلاف وتوتر ينتج عنه عدم الإنفاق في وجهات النظر والأهداف والقيم وعدم الإنسجام في الأنشطة والممارسات.

3. مفهوم التنظيم: organization

أ. لغة: كلمة organization مشتقة من الأصل اللاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري للدلالة على معنيين هما:

الأول: أن التنظيم إسم معنوي مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة أو حكومة أو الشركات.

والثاني: عملية تصميم هيكل تنظيمي.³

ب. إصطلاحاً: يعرف التنظيم بأنه عملية إدارية هامة تشمل البناء والهيكل الرسمي للسلطة، والذي يتم من خلاله تقسيم وتوزيع العمل على العاملين فيها، ويوصف وظائفهم ويوضح مسؤولياتهم، وتحديد المعايير لتحقيق الأهداف.

¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، الدنيا لطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006م، ص372.

² عنتر صلاح: الصراع التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2018/2017م، ص 15-16.

³ ريحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م، ص28.

أي أنه هو نسق الجهود البشرية في أي منظمة حتى يتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ومجهود ووقت وأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.¹

فنرى من خلال هذا التعريف بأن التنظيم هو تجميع وتنسيق مهام ومجهودات العاملين في المؤسسة من أجل تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف.

يعرف "بارسونز" التنظيم: بأنه وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة، ويعتبر بارسونز التنظيم على أنه نسق فرعي يدخل ضمن إطار إجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع.²

ويعرف التنظيم بأنه عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد مع منح هؤلاء الأفراد السلطة والحرية والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مسألتهم عن نتائج الإنجاز.³

يعرفه Schermerhom: بكونه العملية التي تتضمن تحديد المهام وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط ويضيف أن المدير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال (النشاطات) وتعيين الأفراد وإسنادهم بالتكنولوجيا والموارد.⁴

ومن هذا التعريف يمكن القول أن التنظيم هو الوظيفة التي يستخدمها المديرون من أجل توزيع المهام على العاملين في المؤسسة مع منح كل فرد صلاحياته وطريقة إنجازها.

يعرفه "خيمس موني": بأنه الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف مرسوم وواضح.⁵

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الإدارة)، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصر، 2006م، ص65.

² ريجي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، المرجع السابق، ص28.

³ عبد السلام أبو قحف: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2011م، ص72.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013م، ص120.

⁵ محمد منير حباب وسحر محمود وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، مصر، د.س، ص129.

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى أن التنظيم هو وظيفة يقوم بها المدير بهدف تحديد الأنشطة والصلاحيات اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، من خلال تنظيم وتخصيص موارد المنظمة من أجل إستمرارها وبقاءها.

4. مفهوم الصراع التنظيمي: Conflit organization

1. **إصطلاحاً:** هو حالة من التوتر والمواجهة التي تتعارض فيها قيم الأفراد مع قيم المؤسسة، بحيث يتعلق كل طرف بأهدافه ومصالحه الخاصة ويبدل كل جهوده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الآخر. أو هو حالة اللإستقرار التي تكون بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى مصادر السلطة والمصادر النادرة في التنظيم.¹

فيبرز هذا التعريف أن الصراع التنظيمي هو حالة من التوتر التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أو نتيجة لتعارض المصالح والمواقف والمنافسة الشديدة بين الأفراد.

كما يعرف بأنه عملية إجتماعية التفاعل يعمل فيها طرف على حجب وتعطيل تحقيق أهداف الطرف الآخر، حيث يعمل عمداً لمنع جهود الشخص الآخر من أجل المنافسة على الموارد والأمر الذي يؤدي إلى إحباط الشخص الآخر.

فيعرفه "دالتون" على أنه مدى إستعمال الأفراد والجماعات البحث العقلي المنظم عن طريق تحقيق مصالحهم الخاصة، وتدعيم موقف قوتهم وأنتيعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم.² فمن خلال تعريفه نرى أن الصراع التنظيمي هو التنافس من أجل تحقيق السلطة والأهداف على حساب الفرد والجماعة معاً، حيث يعمل فيها الطرف الآخر على القضاء وتعطيل العمل من أجل مصلحته الخاصة.

ويعرف الصراع التنظيمي على أنه: تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الإجتماعي الضروري في التنظيم، والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية والسلبية على التنظيم.

¹ ناصر قاسمي: دليل المصطلحات (علم الإجتماع تنظيم وعمل)، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س، الجزائر، ص81.

² شيماء حلمي شحاتة حامد: الصراع التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد الأربعون، جامعة بنها، أبريل، 2015م، ص2.

وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الإختلاف حول طرق التسيير من خلال إستعمال عدة وسائل منها التخويف، بحيث لا يمكن الوصول للأهداف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو إزالته.¹

يعرف "بولدينغ Boulding" الصراع التنظيمي: بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض وإمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ويعرفه " March / Simon ": بأنه إضطراب أو تعطل في عملية إتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختيار البديل.²

ومن خلال هذه التعريفات يبرز أن الصراع موقف تنافسي بين أفراد وجماعات أهدافهم متعارضة حيث يرغب كلاهما بالحصول على المراكز والسلطة والصلاحيات أو القوة على حساب الآخرين وقد يصل لدرجة إلحاق الضرر به.

فالصراع التنظيمي هو حالة من التوتر والإستقرار التي يوجد فيها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والإمتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وبسبب تناقض التعليمات والمشاعر وسوء العلاقات ينعكس ذلك سلبيًا وإيجابيًا على فعالية أداء التنظيم.³

يعرف " العيديلي " بأن الصراع التنظيمي: هو ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المنظمات والمؤسسات وينتج الصراع كمدى لإختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو الكسب المادي أو المعنوي.

¹ ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمة (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س، الجزائر، ص12.

² محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002م، ص363.

³ عبد الكريم زمران: الصراع التنظيمي وإستراتيجية تسييره، مقارنة سوسولوجية تنظيمية لظاهرة الصراع في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، جانفي، 2015م، ص 262 - 263.

ويرى " روبينز " : بأن الصراع التنظيمي يبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه أو يوشك أن يؤثر عليه سلبًا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر.¹

التعريف الإجرائي:

من خلال عرض مختلف التعاريف يمكن القول أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ناتجة عن المنافسة التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح والقيم وحتى المعتقدات، أو هو نزاع من أجل تحقيق السلطة حيث يقوم فيها طرف بإزالة طرف آخر حيث تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أحد الأطراف أو كلاهما.

5. مفهوم الأداء performance

أ. لغة: الفعل من كلمة أداء perfon يؤدي ، ينجز وفقا لغرض معين، وهو طريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، أو الدور وهي مقدرة للفرد وكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.²

ب. إصطلاحا: هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على إستخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح، كالمستثمرين والعملاء والموظفين والمجتمع بأكمله.³

ومن هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو نتاج لتفاعل الأداء الإنساني للفرد داخل المؤسسة والذي يؤثر على فاعلية المنظمة من خلال تحقيق الأهداف اللازمة من أجل النجاح.

كما يعد الأداء إنعكاسًا لقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

فيعرفه " مصطفى " : بأنه تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بفعالية.

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، قدم هذا البحث استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1429 / 2008م، ص12.

² لبنى زياد وخالد الساكت: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموع الإتصالات الأردنية، قدمت هذه الدراسة إستكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014م، ص8.

³ وصفي عبد الكريم الكسابية: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2011م، ص20.

ويعرف "مدحت نصر" الأداء في إطار الفرد بأنه محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة في إطار التنظيم للمخرجات التي ينتجها التنظيم.

ويشير سعود آل سعود إلى أن الأداء هو نتاج جهد معين، يبذله الفرد أو مجموعة من الأفراد للإنجاز عمل معين.¹

من خلال هذه التعاريف نقول أن الأداء هو العمل الذي يقوم به الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الإنتاجية فيها.

كما أنه من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فهو يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

أو هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل ووسائل الإنتاج، أي أنه يتخذ أو ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و طبيعته عمله.²

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبًا ما يحدث لتداخل بين الأداء والجهد.

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.³

أن الأداء هو محصلة النتائج التي يحققها العامل أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه.

6. مفهوم العامل:

أ. لغة: العامل اسم فاعل من العمل والعمل هو المهنةوالفعل.⁴

ب. إصطلاحاً: العامل هو ذلك الشخص الذي يبذل جهداً عملياً وفكرياً ويشارك في العملية الإنتاجية مهما كان مركزه.⁵

¹ محمد عبد الله: إدارة المعرفة (إستراتيجية لتطوير الأداء)، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019م، ص 23 – 24.

² عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001م، ص86.

³ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، كلية التجارة، ط1، مصر، د. س، ص209.

⁴ إبن المنصور: لسان العرب، المجلد 11، بيروت، ص475.

⁵ إسْمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير، علم إجتماع تنظيم وعمل، باتنة، 2003م، ص61.

ويعرف اقتصاديًا : كل من يقوم بالعمل في المجال الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد للجهد البدني فقط أو استخدام رأسمال.¹

والعامل في علم الاجتماع: هو كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسولوجي والمهني أي كل من يتواجد في الورشة.²

بمعنى أن العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه.

7. مفهوم أداء العامل:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها، وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بتكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر، فالأداء إذن يعبر عن:

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

كما يعرف بأنه: العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف، وتنفيذه للتعليمات المطلوبة.⁴

¹ محمد ستيفن: التشريعات الإجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، مصر، 1997م، ص13.

² عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، دار النصر للنشر والتوزيع، د.ط، الإسكندرية، 1986م، ص12.

³ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، ب. ط، قسنطينة (الجزائر)، 2006م، ص91 - 92.

⁴ عسلي نورالدين: دراسة أثر الإدماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، العدد1، المجلد11، جامعة مسيلة، 2018م، ص145.

كما يقصد بأداء العاملين: مجموعة من السلوكيات والمسؤوليات والأنشطة الإدارية والمهام للعمل الذي يجب إنجازه ضمن جودة إنتاجية متفق عليها وحجم عمل محدد يمكن للعامل المتعلم والمدرّب إنجازها.¹

كما يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز المهام كما يجب أن تنجز، وهذا ما ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. فأداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفوء، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهم. فأداء العامل هو قيام الفرد بأعباء الوظيفة من أجل تحقيق هدف معين مع مراعاة وقت إنجاز العمل وكميته.

ويعرفه: " عاشور أحمد صقر" في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.²

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء العامل هو قيام العامل باستخدام مهاراته وقدراته للأداء مهام محددة ومن أجل تحقيق أهداف معينة باستخدام الموارد المتاحة والذي يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية لإجراء البحث العلمي، فلا بد للباحث الاطلاع على الدراسات السابقة والمثابرة لموضوع دراسته، فهو لا ينطلق من فراغ في بحثه بل يستند على

¹ بلال هاشم النور: أثر الشعور بالأمن الوظيفي على أداء العاملين من خلال ثقافة المنظمة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على الشركات العاملة بالنسيج في المناطق الصناعية الأردنية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، العدد 1، المجلد 6، مارس 2019م، ص106.

² الهاني عاشور: أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتكئة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016م، ص584 - 585.

الدراسات السابقة فهي تساعده على إشتقاق فرضيات دراسته وصياغتها، كما تمكنه من معرفة الأصول العلمية لكتابة البحث العلمي.

من خلال دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل داخل المؤسسة، سنتطرق إلى بعض الدراسات المشابهة لدراستنا ، حيث قمنا بتصنيفها إلى دراسات عربية وجزائرية وقد تعذر الحصول على دراسات أجنبية مشابهة لدراستنا.

1. الدراسات العربية:

1-1 الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من طرف مصطفى آدم يعقوب أبكر حمادوإنعام مالك المنصور، تحت عنوان: "أثر الصراع التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين": دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة بولاية شمالكردفان؟
للإجابة على هذا التساؤل صيغت الفرضيات الآتية:
✓ هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع.
✓ هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي والإنجاز.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعينة غير احتمالية (الميسرة) عدد أفرادها (80 فرد).¹

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ وجود علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والانجاز .
- ✓ وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع.

¹ مصطفى آدم محمد أبكر وآخرون: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد1، المجلد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، 2020، ص 14 - 31.

تعقيب:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الصراع التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين انطلاقاً من افتراض وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وأبعاد الأداء (الإبداع والانجاز) وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث متغيرات الدراسة، كما تتشابه في فرضياتها حيث كلا الدراستين تم ربط الصراع التنظيمي ببعد الإنجاز بالإضافة الاعتماد كليهما على المنهج الوصفي، وتختلف عن دراستنا في مجتمع البحث.

1-2 الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة من طرف خالد نظمي قرواني تحت عنوان: "درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين".

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي الآتي: ما درجة تأثير الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم؟ والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 في استجابة العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها (لمتغيرات طبيعة العمل، الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) ؟ وللإجابة على هذا التساؤلات تمت صياغة الفرضيات وهي كالاتي:

✓ لا يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يرجع إلى متغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي).

✓ لا يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يرجع إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

وهذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية $0 \leq 0.05$ بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.
- ✓ تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين والوحدات الإدارية باعتبارها شكلا من أشكال الصراع الإيجابي.
- ✓ تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية¹.

تعقيب:

تتميز دراسة خالد نظمي قرواني بدرجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين بكونها تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع والمستقل (أداء العاملين الصراع التنظيمي) والتي يمكن الاعتماد عليها في الجانب النظري ويمكن أن نلمس أهميتها من خلال التطرق إلى المنهج الوصفي المعتمد في الدراسة مع الاختلاف في مجتمع البحث والعينة.

2. الدراسات الجزئية:

1-2 الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من طرف بغدادي خيرة تحت عنوان: " الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة" ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز.

حيث تتمحور إشكالية الدراسة تحت التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما تأثير الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة؟

والذي تنفرع تحته التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء العامل في المؤسسة؟

✓ هل يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضية العامة وتتمثل في:

✓ يؤثر الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة

ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة

¹ خالد نظمي قرواني: درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016. ص 20.

✓ يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التنظيمية وتأثيره

على العامل

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

إن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال وليس بين العاملين في حد ذاتهم فقد تبين في التحليل أن هناك فئتين داخل المؤسسة الفئة الأولى هي الفئة التي لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة ولا تعاني ضغوط (الدليل تمسكها بعملها) وتحظى بمكانة لا بأس بها.¹

أما الفئة الثانية فهي الفئة التي تعاني مشاكل وضغوط في المؤسسة إلى درجة أنها أثرت سلباً على أدائها وحدثت من مبادراتها ودفاعيتها نحو العمل نظراً لتعصب الرئيس وعدم الاهتمام بمجهوداتهم وهذا ما جعلها غير راضية عن عملها.²

تعقيب:

يمكن الاعتماد على دراسة بغداددي خير بعنوان الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة في الجانب النظري واستخدامها كدعامة أساسية في دراستنا، ذلك أنها تتشارك بدرجة كبيرة مع موضوع بحثنا (الصراع التنظيمي وأداء العامل)، كما يمكن الاستفادة من النتائج والمنهج المعتمد عليه، مع الاختلاف في العينة وأدوات البحث.

2-2 الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة من طرف لارقو خامسة تحت عنوان: " دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة بمستشفى ترابي بوجمعة.
وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين؟

والذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

¹ بغداددي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 332-343.

² بغداددي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره في المنظمة، المرجع السابق، 343.

✓ ما هو الصراع التنظيمي وما هي استراتيجياته؟
 ✓ كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟
 وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات وهي كما يلي:
 ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى ترابي بوجمعة بشار.
 ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء بمستشفى ترابي بوجمعة.
 وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصراع التنظيمي بالإضافة إلى دور استراتيجيات الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمستشفى ترابي بوجمعة.¹
 ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري والمنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 90 فرد من أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية.
 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 ✓ إن الإدارة الهادفة ينبغي عليها أن تسعى دوماً للإبقاء على مستوى معين من الصراع بالتدخل لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به.
 ✓ لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع دور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين،حي قامت بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وعرض المتغيرات التي ترتبط بهما.²
تعقيب:

ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي في أداء العاملين، وكيف يؤثر هذا الصراع على أداء العمال، كما ركزت على دور إستراتيجيات إدارة الصراع في تحسين أداء العاملين أما دراستنا فتبحث عن العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملويستفاد منها تناولها للأساليب

¹ لاروق خامسة: دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، المجلد 4، جامعة طاهري محمد بشار، 2018، ص147.

² لاروق خامسة: دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، المرجع السابق، ص 160.

والاستراتيجيات المتبعة لحل الصراع التنظيمي، كما أن هذه الدراسة قد اعتمدت على المنهج الوصفي وهو ما سيتم الاعتماد عليه في دراستنا مع الإختلاف في العينة المستخدمة.

خلاصة الفصل:

يعد الجانب النظري للدراسة الخطوة الأساسية التي ينطلق منها الباحث بهدف التعرف على موضوع الدراسة، حيث قمنا بطرح الإشكالية وتسليط الضوء على مختلف جوانبها، والتعرف على أهم مبررات إختيار موضوع الدراسة، وأهدافه وفيما تتمثل أهميته، مع تحديد المفاهيم الأساسية له، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي ترتبط مع موضوع بحثنا من خلال مناقشة نتائجها والإستفادة منها، مما يساهم بشكل كبير في توضيح أبعاد الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

تمهيد

- أولاً: أسباب الصراع التنظيمي.
- ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي.
- ثالثاً: مصادر الصراع التنظيمي.
- رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي.
- خامساً: أهمية الصراع التنظيمي.
- سادساً: خصائص الصراع التنظيمي.
- سابعاً: مظاهر الصراع التنظيمي.
- ثامناً: آثار الصراع التنظيمي.
- تاسعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي من أكثر الظواهر انتشاراً في المؤسسات وحقيقة واقعية من الاستحالة تجنبها وتقاديتها وذلك أن تفاعل الأفراد باستمرار واختلافهم من حيث القيم والأهداف يؤدي إلى ظهور صراعات فيما بينهم في جميع المستويات الإدارية وعلى مستوى الفرد والجماعة، ويحدث هذا الأخير نتيجة لعدم الإنسجام في الأنشطة والممارسات داخل التنظيم، ونشوء حالة من التوتر في العلاقات بين الأطراف الفاعلة فيه.

وقد تطرقنا في هذا الفصل أهم جوانب الصراع التنظيمي والمتمثلة في أسباب ومراحل ومستويات الصراع، بالإضافة إلى الآثار الناجمة وأخيراً أشرنا إلى أهم الإستراتيجيات وأساليب إدارته.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي.

ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة العديد من الأسباب منها ما هو شخصي متعلق بالفرد ذاته وآخر تنظيمي متعلق بظروف العمل داخل المؤسسة من بينها:

✓ الصراع بين الوحدات على الموارد: حيث أن الموارد نادرة والوحدات تسعى وتتنافس للحصول على أكبر قدر منها، فالأموال والأفراد والمعدات والخامات كلها موارد تسعى الوحدات للحصول على أكثرها وأفضلها.

✓ التنافس بين المستويات التنظيمية: فالوحدات الأعلى قد ترى الأمور بمنظار مختلف عن الوحدات الأدنى، هذا ما يخلق خلاف وعدم إتفاق نتيجة لاختلاف وجهات النظر.¹

✓ إختلاف الأهداف: حيث أن إنتماء الأفراد أو الجماعات إلى منظمة لا يمنع إختلاف أهدافهم عن الأهداف العامة للمنظمة مثال ذلك: الإضرابات التي يقوم بها العمال في دول أوروبا الغربية بغرض تعطيل الإنتاج وإجبار الإدارة على تحقيق مطالبهم التي غالباً ما تكون متعارضة على أهداف المنظمة.

✓ الفجوة الزمنية بين الأجيال: أو ما يعرف بصراع الأجيال قد يؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب تقبل أفكار الكبار والعكس، ويلاحظ أن الكبار يرون أن الشباب غير جديين في حين يرى الشباب أن الكبار مقاومون للتغيير ويتمسكون بالقيم.

✓ الشخصية العدوانية: لبعض الأفراد تعرضهم للصراع أكثر من غيرهم نتيجة لعدة عوامل كنقص التقدير من طرف المجتمع، وبذلك تعويض ذلك النقص بالحط من شأن الآخرين وإستغلال بيئة العمل في ذلك.²

✓ الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

✓ خطأ في الإتصال بين الأفراد فأحياناً النقذ الموجه لشخص ما قيد يكون هذا ما ينتج عنه رد فعل سلبي يصل للصراع.³

✓ التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها التفوق على غيرها في الأداء.

✓ التصادم بين الشخصيات.

✓ المنافسة على القوة والسلطة.

¹ أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية د.ط، الإسكندرية، 2007م، ص430.

² أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي لدراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات العمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، د.ط، مصر، 2002م، ص147.

³ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003م، ص 318 - 321.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

✓ وجود خطر يهدد المكانة (المنزلة).

✓ تغييرات تنظيمية.¹

✓ كما توجد أسباب تنظيمية للصراع وأخرى شخصية:

1. أسباب تنظيمية:

أ. نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة: فعلى الرغم من شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للإختيار من بينها.

ب. تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الإجتماعية للعاملين:

إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية وإختلاف وظائفها يؤدي إلى إحتتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فبطبيعة الحال فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية نظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد إحتتمالية ظهور الصراعات، بالإضافة إلى تفاوت المراكز الإجتماعية والوظيفية للعاملين.²

2. الأسباب الشخصية:

أ. التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية:

هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي ولا يستطيعون العمل مع الجماعة، وذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين، فالتفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والإتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد وكذلك الإختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد لظواهر وإختلافها من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الإلتماءات والأهداف يؤدي إلى الصراع بين أفراد التنظيم.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات أعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004م، ص 179 - 181.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003م، ص 251.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

ب. حدوث الإزدواجية والتداخل في الأعمال:

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد واحد للقيام بنفس العمل إضافة إلى ذلك أيضا التغيير في المركز والوضع يسبب هذا التغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد وإضطرابا في الهيكل التنظيمي ما يؤثر على السير الحسن للمنظمة.¹

ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل واختلف الكتاب في هذه المراحل، ومن بين النماذج الأكثر إنتشارا وقبولا النموذج الذي إقترحه الكاتب "لويس بوندي" الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

(1) مرحلة الصراع الخفي (Latent conflict): في هذه المرحلة يكون هناك سبب/ مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه صراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفونا.

(2) مرحلة إدراك الصراع (Perceived conflict): وهنا يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وبهذا يؤدي الخلاف إلى الصراع.

(3) مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflict): في هذه المرحلة ينشأ شعور/ إنفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع (مثل القلق والتوتر والغضب) ويصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

(4) مرحلة الصراع المكشوف (Manifest Conflict): وهنا يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكيا، ومن خلال سعي كل طرف لإحباط فهمه وعدم التعاون والتخريب، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب الصراع عند هذا المستوى.

(5) مرحلة ما بعد إدارة الصراع (can Conflict Management): تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيستعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر/ رابح)، فمن المحتمل أن تزداد الأمور

¹ زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 م، ص104.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

سواء وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا مما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع الجديد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر مما كان عليه الوضع سابقاً.¹ وهناك من المفكرين من يرى أنه هناك تصنيف آخر لصراع التنظيمي كونه عملية ديناميكية لا تظهر فجأة بل تمر بمراحل وهي كالتالي:

1. مرحلة ما قبل عملية الصراع: وتشمل المراحل الفرعية التالية:

1.1 - الصراع الكامن: وهو الذي توجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

1.2 - الصراع المدرك: وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية الصراع ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

1.3 - الصراع المحسوس: هنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها، حيث يظهر التوتر الشديد والقلق. ويمكن القول أن مرحلة ما قبل عملية الصراع لا يظهر فيها الصراع بشكل يؤدي إلى نزاعات وخلافات قوية.

2. مرحلة عملية الصراع نفسها:

1.2 - ديناميكية حالة الصراع: إن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه

فإن كل طرف أكثر نضالاً، فهذا الطرف سيحاول أن يكون أكثر نضالاً بإفترض أن القوة متشابهة.

2.2 - مجال الصراع: يتسع مجال الصراع أو يقلص حسب ديناميكية الصراع ومن النادر أن يقتصر

على الأطراف الأساسية في الصراع، بل تنشأ تحالفات وتشكل إختلافات داخل المنظمة في محاولة لكسب الصراع.

2.3 - تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع: عن طريق إستخدام أساليب التعامل مع الصراع

وخلاصة القول أن مرحلة الصراع نفسها يدخل فيها أصحاب الصراع بقرار فعلي وحاسم يرتبط

بسلوكياتهم، فقد يكون الصراع بين طرفين على الأقل ويستطيع أن يستمر الصراع ويتسع حتى تتدخل

إدارة بواسطة أساليب وطرق تعتمدها للتفاعل معه، ففي هذه المرحلة ينتهي الصراع إما بطريقة

مرضية لأطرافه أو غير مرضية.²

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات (منظر كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009م، ص244.

² جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد02، المجلد11، 2021، ص1226-1227.

ثالثاً: مصادر الصراع:

تتعدد مصادر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى مصادر شخصية ومصادر تنظيمية وأخرى سلوكية.

1. مصادر الإتصالات الشخصية: يرى عدد كبير من المديرين أن المسببات الأساسية للصراع ينتج عن سوء عملية الإتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة، فلو أننا عرفنا عملية الإتصالات الشخصية بأنها عملية رسم صورة ذهنية دقيقة لما يقصده المرسل، فتحقيق الإتصال الفعال يعتبر شيئاً نادر الحدوث، بالإضافة إلى جوانب القصور الذاتية في إدراك الفرد هناك العديد من المتغيرات التي تساهم في سوء الفهم أو صعوبة التفسير أو الغموض، لذا فالصراع الناتج عن سوء الإتصالات الشخصية يؤثر سلباً على نتائج هذا الصراع وسهولة حله.

2. المصادر التنظيمية: تتضمن المصادر التنظيمية العديد من المتغيرات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. **حجم المنظمة:** الصراع في المنظمات كبيرة الحجم أعلى منه في المنظمات صغيرة الحجم.

ب. **عدم تجانس أعضاء المنظمة:** يؤدي عدم تجانس أعضاء المنظمة (من حيث السلطة والقيم) إلى وجود صراعات بينهم، لكن على الرغم من ذلك فهذا التنافر (عدم التجانس) قد يكون عاملاً مساعداً على زيادة الإنتاج

ج. **المشاركة:** على الرغم من أن البعض يعتقد أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يمكن أن يقلل من الصراعات، إلا أن العديد من الباحثين أكدوا عكس ذلك، ففي الكثير من الحالات تؤدي مشاركة العاملين في صياغة القرارات إلى زيادة الصراع بينهم ويرجع ذلك إلى أن المشاركة العالية تعمق الإختلافات الفردية بين أعضاء التنظيم ومن ثم تطفو الصراعات على السطح.

د. **نظم الأجور والحوافز:** إختلاف نظم الأجور والحوافز بين المجموعات الوظيفية داخل الشركة يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراع بين تلك المجموعات.

هـ. **مشاركة الموارد التنظيمية:** تتنافس وتتصارع المجموعات فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد التنظيمية المتاحة.

و. **مصادر سلوكية:** ترجع هذه المصادر إلى إختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق مختلفة أو بسبب رغبتهم الدائمة في خلق خلافات وصراعات مع الآخرين، إن طبيعة البناءات الفكرية المختلفة للأفراد

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

والجماعات وإختلاف الإتجاهات التربوية والثقافية من شأنه أن يخلق إختلافات واضحة المعالم في الممارسات السلوكية للأفراد والجماعات، مما يؤدي بدوره لخلق تلك الصراعات داخل المنظمة.¹

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي في مؤسسات العمل في مستويات عدة، حيث نشأ بين المشاركين في التنظيم من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى المكانات العليا، حيث اتفق معظم كتاب الإدارة على مستويات الصراع التالية:

1. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه للأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار البدائل المتعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على إختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ. صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الإختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لمنصب آخر.²

- الصراع بين هدفين إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" في حين أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

¹ خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010م، ص241-243.

² زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص98.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

- الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله من وظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.¹

ب. صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء والأسرة وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية وغير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهذا ما ينشأ عنه صراع الدور.

ويرى "هربرت" (Harbert) أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه إنخفاض في فعالية المنظمة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

✓ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين.

✓ إتباع سلوك دور معين سيتعارض مع سلوك دور الآخر.

✓ القيام بدورين في آن واحد.²

✓ إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.

✓ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المؤسسة له أسباب عدة منها:

- الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف والأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا فالكثير من المنظمات تعاني منازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

¹ زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، المرجع السابق، ص99.

² عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص67.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور إتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العامل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

2. الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤساءه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع.¹

يحدث هذا النوع من الصراع بين إثنين أو أكثر من أعضاء المؤسسة في نفس المستوى أو المستويات المختلفة، تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك إختلافا في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف، ويعتبر نموذج "نافذة جوهاري" من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية التعامل بين الأفراد والآخرين، حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات (الأنبا) والمعلومات المتاحة عن الآخرين (أنت) وذلك على النحو التالي:

نافذة جوهاري

منطقة النشاط الحر	المنطقة المظلمة	معروفة للآخرين
المنطقة المختفية	المنطقة الغير معروفة	غير معروفة للآخرين

ومن الشكل نلاحظ أن:

أ. **بالنسبة لمنطقة النشاط الحر:** يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث الصراع حيث يراني الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.

¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص383-384.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

ب. بالنسبة للمنطقة المختفية: يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرين، حيث يخفي الفرد المعلومات بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة والسيطرة وبالتالي يوجه هذا الإحتمال لحدوث الصراع.

ج. بالنسبة للمنطقة المظلمة: وهي تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين قد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين دون أن يدرك ذلك ومن ثم فإن هنالك إحتمال لحدوث الصراع.

د. بالنسبة للمنطقة الغير معروفة: فهي تشير إلى السلوك والأفكار الغير معروفة بالنسبة للفرد وبالنسبة للآخرين، أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة في اللاوعي وبالتالي يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذي يحدث بين الفرد والآخرين.

فقد ساهمت نافذة جوهاري في التعرف على إحتمالات نشوء الصراع بين الأفراد.¹

3. الصراع على مستوى الجماعات:

تطورت جماعات العمل الأقسام والأدوات التي تكون وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن الأعمال الأخرى، وعادة ما يكون هناك إختلاف بين وجهات نظر الجماعات وعندما تتفاعل الجماعات تظهر الإختلافات على السطح والتمثلة في:

أ. الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والأفراد الماهرين وهنا قد يصل الأمر إلى تشاجر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

ومن أشهر الأمثلة عن ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد إحتياجاته المالية أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال فكل قسم يحاول الخروج بنصيب الأسد.

ب. التنافس على الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه وظائفها من صراع الهدف لجماعات من ورائه التي تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل معمل النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية.

ج. الإختلاف من المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل في مستويات تنظيمية معينة إلى إنطباع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن العادي أن نرى إختلافا بين الجمعية

¹ محمد الصريفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، المرجع السابق، ص 385.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها، كما نشاهد الصراع بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.¹

4. الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والإمكانيات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا الفئات الأخرى وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا بمختلف الوسائل المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

• **الصراع الأفقي:** ويحدث هذا الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي

• **الصراع العمودي:** يعمل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الإتيان على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو قسم في عدة مجالات في المنظمة أهمها:

➤ الصراع بين مستويات السلطة (العليا، الوسطى، التنفيذية).

➤ الصراع بين الإدارات الوظيفية.

➤ الصراع بين الوظائف التنفيذية.

➤ الصراع بين الموظف ورئيسه أو الإدارة أخرى في التنظيم نفسه.

➤ الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال إتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء

الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازه.²

¹ أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006، ص26-27.

² محمد فراس ساهر العويدي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2012 / 2013، ص35.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

خامسا: أهمية الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أهمية بالغة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص ويمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. **الصراع أداة للتكيف والبقاء:** حيث أن وجود الصراع في المنظمة وإكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعه للتغيير الذي تتمكن المنظمة من خلاله من المواجهة والتكيف بهدف إستمرار بقائها ونموها.

2. **الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:** وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

3. **الصراع أداة للإبداع:** لقد ذكر "روبنسن" أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجمود، إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يتميز بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء والإبداع.

4. **الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** يزداد الإهتمام في وقتنا الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل لكونه كذلك سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.¹

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الصراع تكمن من خلال المزايا التالية:

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي.
- إكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور وإكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وزيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية.²

سادسا: خصائص الصراع التنظيمي

يتسم الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.

¹ القايمة القويزي: تسيير التنوع في الموارد البشرية ك مطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد1، جامعة البليلة (الجزائر)، جوان 2016 م، ص 118 - 119.

² شاين نوال وصالحي نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة قيس لدراسات النفسية والإجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر3، ص 191.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.¹
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بطرق سلمية أو بالقوة القهرية.
- الصراع يحدث نتيجة مؤثرات بيئية أو ذاتية.
- الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات.

سابعا: مظاهر الصراع التنظيمي

1. تشكيل النقابات العمالية: كان العاملون يعملون في ظروف صعبة وقاسية ويتعرضون للبطالة والأزمات الدورية ويشعرون بالعجز والضعف أمام أصحاب العمل الذين يتمتعون بالقوة والسلطة، فوجدوا أنفسهم في حاجة إلى التضامن والإشتراك في تنظيمات قوية ترعى مصالحهم، وتدافع على حقوقهم وتحقق لكل فرد منهم ما يعجز عن تحقيقه بمفرده، ومن ثم نشأت النقابات العمالية باعتبارها أنها وسيلة تمكن

¹ مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية 02/36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 218-219.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

العمال من الحصول على الأجر العادل، وحل النزاعات العمالية حول مسائل العمل وتسوية شكاوي العمال.

2. **الإضرابات العمالية:** تعتبر الإضرابات العمالية مظهر من مظاهر الصراع داخل التنظيمات التي يعبر بها العاملون عن عدم رضاهم عن العمل داخل التنظيمات، فالعمال يختارون الإضراب للتخفيف مما يعانون تآزمت وتوترات مختلفة المصادر ويرجع الإضراب إلى أسباب وتوترات مختلفة المصادر ويرجع الإضراب إلى أسباب عدة منها:

- إعتقاد العامل بأن الإدارة مسؤولة عن تأزم وإحباط حاجات في نطاق العمل وإقامة العقبات، فلا بد من تحطيم هذه العقبات والإضراب هو الطريقة المثمرة إلى ذلك.
- المطالبة برفع الأجور وخفض ساعات العمل.¹

ثامنا: آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية وهذا الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الإهتمام بتحليل آثار الصراع وتقييمه ومع الإيمان بأن الصراع له آثار إيجابية على خصائص الفرد وتطوره، ولكنه لا يخلو من الآثار السلبية قد تدفع الفرد للإحباط.

ويمكن متابعة الآثار الإيجابية والسلبية لصراع التنظيمي فيما يلي:

1. **الآثار الإيجابية:** إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعتبرون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه أي أنه ظاهرة حتمية الحدوث داخل أي مؤسسة على أنه أساس التقدم والإبداع، حيث يعتبر فاعلا في تحقيق البقاء والإستمرار وتطويره للأفكار الجديدة، حيث يتضمن الصراع التنظيمي على مجموعة من الآثار الإيجابية والتي تتضمن فيما يلي:

• يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.

• يتضمن الصراع إعادة البحث عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

• يعمل الصراع على التحفيز على الإبداع والإبتكار، والعمل بجدية أكبر وإزدهار المواهب والقدرات التي تعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

¹ شيماء حلمي شحاتة حامد: الصراع التنظيمي، المرجع السابق، ص 8-9 .

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

- يؤدي إلى تحسين التنسيق من الأفراد والإدارات.
- ترضى بعض الحاجات النفسية مثل: الهيمنة والعدوان وإحترام الأنا.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة.
- يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.
- تساعد على زيادة الإنتاج والنمو في المؤسسة.¹

الآثار السلبية لصراع التنظيمي:

لا يقتصر العلاقات داخل المؤسسة على علاقات الود والتعاون بين أفراد التنظيم وهذا ما يراه أصحاب المدرسة التقليدية إلى ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل الشخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سلمية ومجموعة من النزاعات والتوتر والاستقرار وهذا ما يؤثر بدور على فعالية المؤسسة ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع في التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- تستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي تؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- أنه مرض لمحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.²

¹ مصطفى يوسف سكافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015، ص 76 - 77.

² ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص299.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

ثامنا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تنوعت الاستراتيجيات التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه حيث يشير أحد الباحثين إلى وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه في النظرة الحديثة إتجاه الموضوع، ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يلي:

أ. إستراتيجية التهدئة وحلول الوسط أو التسوية: وتقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين بحيث يحافظان على العلاقات الطيبة بينهما، ويقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء إلى حلول وتساويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصهما، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

ب. إستراتيجية التجنب: تقوم هذه الإستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الإنسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح وفي ضوء هذه الإستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين، إما الأسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

ج. إستراتيجية التنازل: هي أسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلا مصالحه، إنطلاقا من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

د. إستراتيجية التعاون: يستخدمها الإداريون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة وضمن هذه الإستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

هـ. إستراتيجية القوة الجبرية: يستخدمها الإداريون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل ولا يجوز إحباطه أو إضعافه.¹

كما توجد إستراتيجيات أخرى:

¹ ناصر بن سيف بن شنار السهلي: إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 11 (جزء 02)، 2020، ص 172 - 186.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

• وضع أهداف مشتركة:

عندما يكون الفرد الراغب في التعاون بدرجة عالية، ويبدى إستعداد كبيراً للتسويق وتبادل الرأي والاتصال ويكون حازماً مطالباً بحقوقه، في هذه الحالة يميل إلى وضع أهداف مشتركة أمام الطرف الآخر.¹

حيث أن الطرفين متفقان على هذا الهدف فبالإمكان التوصل إلى سبل كثيرة للتعاون وحل الصراع مثال ذلك: صراع بين نقابة العمل (تود زيادة في دخل العمال) وإدارة الشركة (تود زيادة في الإنتاج) فهدهما مختلفان ومتعارضان لكن إذا تم وضع هدف أسمى وأكبر مشترك بينهما مثلاً حينما يزيد إنتاجية العمال فإن العائد يمكن إقتسامه بين الإدارة والنقابة فزيادة الإنتاج أصبح هدف مشترك بين الطرفين، ما يدفعهما لنسيان الخلافات والتركيز على التعاون والتسويق لتحقيق هدفهما المشترك.

• المشاركة في حل المشكلة:

يميل الفرد إلى إستخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلة مع الطرف الآخر في النزاع وذلك إذا كان مستعد بدرجة كبيرة للتعاون والتسويق والتفاهم مع الطرف الآخر، وتظهر الرغبة في ذلك من خلال جلوسهما في المقابلات والاجتماعات في محاولة للتعرف على المشكلة التي يعاني منها الطرفان ومحاولة إيجاد أسباب المشكلة وبدائل الحل وتقييم الحلول والوصول إلى الحل الأفضل، وإتخاذ إجراءات تنفيذ الحل، فإذا تم الرجوع إلى المثال السابق (صراع بين النقابة وإدارة الشركة)، فإذا إستطاعت النقابة أن تجلس في إجتماعات بحسن نية محاولة تقريب وجهات النظر على الرغم من إستنزاف وهجوم أحد الطرفين على الآخر أو كلاهما فبالإمكان التوصل إلى حل مشترك يرضي الطرفين، فإنه كان هدف النقابة زيادة الأجور، وهدف الإدارة تعظيم الربح وتحقيقه، فإنه يمكن التسويق من خلال ربط الأجر بالإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج (تحقيق الربح) وإلى زيادة أجور العاملين.²

كما وضع "توماس وكيلمان" خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

1. إستراتيجية المنافسة: تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز بالتوجه نحو المكسب والخسارة أو بالسلوك القصري لتحقيق مكاسب شخصية، فالمدير يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه.

¹ أحمد ماهر، ابن مهارتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية (مصر)، 2006م، ص 48.

² أحمد ماهر: ابن مهارتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، المرجع السابق، ص 52 - 53.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

2. إستراتيجية الإسترضاء: تتصف بإهتمام متدني بالنفس وإهتمام كبير بالآخرين، فيضحي المدير بإهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
 3. إستراتيجية التجنب: تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذه الإستراتيجية إرتباط بالإنسحاب والهروب من مواجهة الصراع، والصراع فيها لا يغيب لكنه يبقى كامنا وقد يظهر بصورة أشد خطورة.
 4. إستراتيجية التوفيق: تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وتتضمن مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كم من الطرفين عن شيء أو مكسب معين للوصول إلى حل يرضى الطرفين.
 5. إستراتيجية التعاون: تتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضى الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهي مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية.¹
- كما توجد أساليب غير مباشرة للإدارة الصراع ينبغي على المدراء أن يولوا إهتمامهم بها والتي تتضمن ما يلي:

1. تقليل علاقة " الإعتامية " المباشرة بين الأطراف:

- أ. إختزال إجراءات العمل التي يشترك فيها أطراف الصراع.
- ب. إستخدام عازل أو مخفف صدمة بين أطراف الصراع.
- ج. وضع منسق أو ضابط إتصال بين الأطراف.

2. إبراز أهداف مشتركة:

- أ. التركيز والإنتباه على نتائج مرغوبة من جميع الأطراف.
- ب. الإرتقاء بنقاط النزاع إلى إطار عمل مشترك وإلى مصلحة مشتركة.
- ج. تشجيع الإتجاه الإيجابي والمبادرة نحو إتخاذ المسؤولية الشخصية لتحسين الموقف.

3. الرجوع إلى الرئاسات الأعلى:

- أ. قد يفيد أحيانا لكن إستمرار هذا الأسلوب يفقد فاعليته.
- ب. إن إستبدال الشخص موضع المشكلات بآخر، بناءً على تعليمات الرئاسة: قد لا يحل الصراع بل يشير إلى خطأ في تشخيص أسباب الصراع.

¹ غربي صبرينة وحمزة معمرى: الصراع التنظيمي كإستجابة سلوكية تعيق الإلزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 17/15 جانفي 2013 م، ص 70 - 71.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

ج. ومن بعض الحلول السطحية عزوف المرؤوسين عن تصعيد الصراع إلى الرئاسات، فيظل الصراع مختفيا أو مقمعا حتى ينفجر أخيرا في مشكلات كبرى.

4. إعادة الهيكلة التنظيمية:

إن إستمرار الصراعات الهدامة بين الأفراد والمجموعات قد يدل على سوء في التنظيم بمعنى أن الهيكل التنظيمي لا يلبي إحتياجات المنظمة، ولا يحقق إستراتيجياتها، كما أن اللجوء كثيرا على إستخدام منسق أو ضابط إتصال بين الوحدات المختلفة يكون أيضا معوقا أمام السرعة المطلوبة لإنتهاز الفرص المتاحة، وعلى ذلك فيمكن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وخطوط وقنوات الإتصال ومواءمتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

5. أكليشيات النصوص والأقوال والسلوك:

قد يتم معالجة الصراع أحيانا بطريقة روتينية أو سطحية مؤقتة من خلال بعض الأقوال والسلوكيات الشائعة ما يسمح بتخفيف الإنفعالات لأطراف الخلاف، فالطرق الروتينية لا تحل الصراع حقيقة خاصة الصراعات الكبيرة.¹

¹ معن محمد عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2008م، ص 54 - 55.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن الصراع ظاهرة حتمية الحدوث وهي أمر طبيعي لا يخلو منه أي تنظيم وهو نتاج للتناقضات والإختلافات في الأهداف ومتطلبات الأفراد وكذا أهداف المؤسسة وهذا الإختلاف قد يؤدي إلى حدوث سلوكيات غير مرغوب فيها من طرف الأفراد ما يؤثر بدوره على أدائهم وعلى إستقرار المؤسسة.

الفصل الثالث: ماهية أداء العامل

تمهيد

أولاً: ماهية أداء العامل.

1- أنواع أداء العامل.

2- محددات أداء العامل.

3- أبعاد أداء العامل.

4- العوامل المتحكمة في أداء العامل.

5- طرق تحسين أداء العامل.

ثانياً: ماهية تقييم أداء العامل.

1- مفهوم تقييم أداء العامل.

2- أهمية تقييم أداء العامل.

3- مراحل تقييم أداء العامل.

4- عوامل تقييم أداء العامل.

5- معايير تقييم أداء العامل.

6- طرق تقييم أداء العامل.

7- أهداف تقييم أداء العامل.

8- مشكلات تقييم أداء العامل.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر أداء المنظمة محصلة لتفاعل مواردها المادية والبشرية، وإن كان يعتمد بدرجة كبيرة على أداء الأفراد العاملين بها بمختلف مستوياتهم، وقد حظي موضوع أداء العاملين بإهتمام بالغ من طرف الباحثين وعلماء الإدارة بإعتباره مؤشر على مستوى كفاءة العاملين وهو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فهو يحقق الغرض منه وإذا لم يكن في المستوى المطلوب إنجازه فذلك يتطلب إيجاد وسائل وطرق جديدة للرفع من الكفاءة وتحسينه.

وقد تناولنا في هذا الفصل أنواع الأداء ومحدداته وأبعاده وأهم العوامل المتحكمة في أداء العاملين، كما تطرقنا إلى عملية تقييم أداء العاملين، طرقها، معاييرها والخطوات المتبعة فيها بالإضافة إلى المشكلات التي تواجه هذه العملية.

أولاً: ماهية أداء العامل:

1. أنواع الأداء:

إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء على حساب معيار الشمولية ومعيار المصدر.

➤ معيار الشمولية: ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحدث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الأرباح النمو...إلخ.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

➤ معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (داخلي) والأداء الخارجي.

➤ الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي ما ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

● الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارها مورداً هاماً قادراً على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

● الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

● الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

➤ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كإرتفاع أسعار البيع مثلاً، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب

أو الإيجاب.¹

2. محددات الأداء .

محددات الأداء تتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وهنا يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء:

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس السياق يرى كاتب آخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في ما يلي:

➤ **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية أداء العمل.

➤ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

➤ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وإنطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد قدرات الفرد وخبراته السابقة والتعليم

والتدريب وإدراك الفرد لدوره الوظيفي كل هذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.²

كما يشير الواقع إلى أنه هناك عناصر ومحددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

¹ زرنوح أحمد: أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات: العدد 5، 2015، ص 67-68.

² كمال راتب نوفل: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م، ص 30.

➤ **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

➤ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيث دافعية العمل وبالتالي جودة أداءه.

➤ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية مثال ذلك أن المعلم المتعاقد عادة يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا ما يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أداءه.

كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً في التأثير على الأداء، فبانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى يؤثر بالسلب على أداء العمال في حالة تدنيها ويؤثر إيجاباً في حال إرتفاعها، ومنه فكل من متطلبات العمل والكفايات والمهارات وبيئة النظام تتأثر بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء العامل.¹

3. أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تتمثل فيما يلي: البعد الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي، والبيئي:

❖ **البعد الإقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.

❖ **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم كون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية، أي أن المؤسسة بإمكانها الوصول إلى مستوى فعالية ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، هذه المعايير إذن هي التي يتم الإعتماد عليها في قياس الفعالية التنظيمية وتلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2013م، ص114-115.

❖ **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، إذ لا بد من إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

❖ **البعد البيئي:** ويرتكز هذا البعد على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.¹

4. العوامل المتحكمة في أداء العامل

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ويمكن حصر أهم العوامل المتحكمة في أداء العاملين فيما يلي:

أ. **التغيب عن العمل:** إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلا على وجود عوامل سلبية على إنتظام العامل في عمله.

يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسارة تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى وتعود أسبابه إلى عدم قدرة العامل على الإنسجام والإنتماء إلى جماعة العمل والشعور بالإغتراب، بالإضافة إلى ضغوط العمل وحجم المؤسسة مما يرهق كاهل العامل...إلخ.

ب. **دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل بإعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد ويتيح إستخدامه في تنفيذ الأداء، كما له تأثير على فعالية الأداء يؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة بإعتبارهم مكلفا وذلك نتيجة إدخال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الإستقطاب والإختيار والتدريب.

ويمكن القول بأن دوران العمل هو عدم الإستقرار المهني والذي يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن إنتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة يعد دوران.

فإن دوران العمل يحدث خالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة لذلك يجب معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق إستقرار العامل وإندماجه.

¹ مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة)، مذكرة مكملة لنيل هادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011م، ص51-52.

ج. **الشكاوي:** هي تظلم العامل بشأن أحد الجوانب الإدارية أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياس لفعالية المشرف أو المرؤوسين، وهي تعبير واضح عن إنهاء قنوات الإتصال وبالتالي تدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه المنظمات ميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق الحماية لكيان الفرد وهي تعبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

د. **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

هـ. **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الإحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها فقدان الإنتاج تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة العمل.

و. **مقياس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود بذرة قياس الأداء وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة، بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف إنخفاض الإنتاج و تؤثر كذلك على الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

ز. **عدم التحكم والسيطرة في الآلات:** من مؤشرات إنخفاض الأداء فقدانه التحكم والسيطرة علي الآلات مما يؤدي إلى إرتفاع معدلات الإعطال.

ح. **إنخفاض مستويات الأداء:** من العوامل المتحكمة في أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك إرتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والمكافآت الحوافز المالية التي تحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظام تقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التميز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف الغير منتج.

وكذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم إلى الأداء وبالتالي رفع معدلات الإنتاج.

بمعنى أن الأساليب الإدارية تتحكم في مستوى الأداء العاملين فكلما كانت الأساليب تعبر عن

الجانب التحفيزي كان مستوى الأداء مميز.¹

¹ الهاني عاشور: أداء العاملين داخل المؤسسة العوامل المستخدمة فيه، مرجع سبق ذكره، ص595-596.

5. طرق تحسين أداء العامل:

توجد العديد من الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء و ذلك من خلال:

➤ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** حيث يمثل تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن أداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم و عما إذا كانت قد نصت بموضوعية من عدمه.

➤ **الحد من الصراعات التنظيمية عن الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

➤ **تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء وضع الحلول المناسبة لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الإستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

➤ **الإتصالات المباشرة:** تعد الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لذلك يجب تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه كما يتضمن العناصر التالية:

➤ **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

➤ **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية فعالة.

➤ **فجوة الأداء:** وتظهر عند إختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للإرتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول إلى الأداء المستهدف.¹

➤ **تحليل الفجوة:** من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها يتم إختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

¹ أحمد محمد العمراشي: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018 م، ص41- 42.

«برنامج العمل لتحسين الأداء: بوضع المدخل العلاجي مع التطبيق إن نجحت مساعي النجاح وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من إستمرار التحسن أو إستمرار دوره النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.¹

ثانياً: تقييم أداء العاملين

1. مفهوم تقييم أداء العمال:

تعتبر عملية الأداء من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين.

حيث يعرف تقييم الأداء بأنه هو قياس الأداء الفعلي (ما أدى العامل من عمل) ومقارنته بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.

أو تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرار بناء على المعلومات رقابية عادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.

أو هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة أو فعالية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً.

يعرفه "راندل" بأنه: «هو الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء وإستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل».²

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: « الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة وإستحقاق».³

¹ أحمد محمد العمراشي: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، المرجع السابق، ص42.

² حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016 م، ص193-194.

³ حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2008م، ص287.

يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية قياس لجهد الأفراد غرضه التحقق من إنجاز الأهداف والعمل من خلال تحديد مدى كفاءة وفعالية العامل وكيفية أدائه لعمله ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: « حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة»، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف والإنجازات ومعدلات الأداء المستهدفة»¹.

معرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية في فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

وعرفه "عبد المعطي عساف": بأنه: «محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وفكرية أو سلوكية بهدف تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية وذلك كضمانة أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر ولضمان تطورها وإستمرارها»².

هو العملية التي يمكن لأي منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة من فعالية العاملين فيما يستخدم لمعرفة جودة الأداء الوظيفي في أي مؤسسة ومدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. ويعرف الأداء بأنه: «الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب أو قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف ومنتم مدى النجاح حتى يتمكن من إتخاذ القرارات المناسبة إعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد بما يحقق الأهداف المحددة من قبل»³.

كما أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد من وسيلة للتحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز عمله الذي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه⁴.

¹ سيد محمد جاد رب: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسماعيلية، د.ط، مصر، 2008م، ص509.

² موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007م، ص204.

³ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، د.ط، الإسكندرية، د.س، ص270-271.

⁴ هشام حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص154.

أي أن تقييم الأداء هو عبارة عن تقرير دورين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو من يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف من المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الداء الفعلي في ظل متطلبات الوظيفة وبعبار ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه.

2. أهمية تقييم أداء العمال.

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل منظمة وذلك لمعرفة مستوى كل عامل وطبيعة أداءه للعمل وذلك وفقا لعدة معايير لتحقيق أهداف العمل للوصول إلى نجاح المؤسسة وتبرز أهميته في:

أ. تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.

ب. يساعد تقسيم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

ج. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

د. تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على إتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداءهم وإقتراح المكافآت المالية بناءا على مستوى الأداء، وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

هـ. يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب بناءا على ذلك.¹

و. يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الإختبار والتدريب والإشراف.

ز. حرص العاملين على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عندهم.²

ح. إختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

ط. رفع الحماس ودرجة الإلتداد على المنظمة.³

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008م، ص147.

² محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص210.

³ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014م، ص128.

ي. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات الأدوار.¹

3. مراحل تقييم أداء العمال.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما يلي:

أ. **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

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

ج. **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

د. **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أداءه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه بلوغها، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءته المستقبلي.

¹موسي محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص16.

هـ. إتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل... إلخ.¹

و. **ضع خطط تطوير الأداء:** وتأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها تحديد المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.²

4. عوامل تقييم أداء العمال.

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج نوعية الخدمة، الكفاءة، ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها وتتمثل في:

أ. **عوامل الشخصية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل ومدى فعاليته خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل على الآخرين، إلا أنه يصعب تقييم العوامل الشخصية الأسباب التالية:

- غموض في العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك إتفاق عام على العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- ب. **عوامل النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:
- **الكمية:** ما هو ما تم إنجازه بالمقارنة على ما كان متوقع وهل أثرت أية ظروف خارجية على إرادة العامل حول الكمية المنجزة سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- **الجودة:** ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية؟ ما هي العلاقة بين النوعية والكمية؟
- **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الإهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، والمعدات والخدمات، وما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005م، ص204-205.

² خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص206.

• **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ أو لم ينجزه؟ وهل يعود التأخير إلى الظروف الخارجية عن إرادة العاملين؟ أم يعود إلى التخطيط والإدارة.¹

ج. **عوامل السلوك:** بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية إلا أنها سهلة، ويمكن تقييمها بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملازم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كل من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي، وتخطيط لتقدم المستقبلي للعامل في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

• **التخطيط:** ما هي القدرة من النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح، وتحديد الأولويات، مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

• **التنظيم:** الإهتمام بمدى فعالية الإنجاز اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

• **التفويض:** الإهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

• **إتخاذ القرارات:** الإهتمام بنوعية العمل في الحكم على الأمور بإتخاذ الإجراءات إزاءها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

• **الإتصالات الشفوية:** الإهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين وهل يعبر العامل بوضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثته؟²

• **الإتصالات الكتابية:** وهي الرغبة والمقدرة على التغيير، كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، إهتمام ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، وإستخدام القواعد اللغوية.

5. معايير تقييم أداء العمال:

تعتبر من ركائز قياس التقييم وهي تمثل مجموعة من الصفات والنتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف ومن أمثلتها:

¹ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012م، ص26- 27.

² عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، المرجع السابق، ص 28 - 29.

أ. مستوى الأداء: يعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وإنعكاس ذلك على أداء العامل وإتقانه.

ومستوى الأداء يختلف من شخص إلى آخر وفي كل حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الإعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعاً وكمّاً ومستوى المهارة في التنفيذ.

ب. إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: مدى تمكن الموظف الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤيداً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.

ج. الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل: يعني الحرص مل كل ما يؤدي إلى إحتمال حدوث أضرار مادية وبشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.

د. الحفاظ على أوقات الدوام: معرفة مدى إلتزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.

هـ. المهارة في التخطيط: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.

و. المهارة في الإشراف: والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والإنضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة.

ز. المهارة في إتخاذ القرار: لتحديد مهارة الموظف في إختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.¹

ح. معرفة نظم وإجراءات العمل: ويقصد بها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

ط. القدرة على تطوير أساليب العمل: لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.

ي. تقبل التوجيه: ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيهات وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.

¹ السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014، ص115-116.

ك. السلوك العام: ويعني إلتزام الموظف بسلوكيات المجتمع العام وكذلك إلتزامه بالعمل كأمانة أو تمن عليها وأداءه لها كخدمة مواطنيه بأمانة وإخلاص.¹

6. طرق تقييم أداء العمال.

طرق تقييم هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل وتشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أداءه، وهناك طرق مختلفة لتقييم الأداء ويعتمد إستخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات ومن بين هذه الطرق:

أ. مقياس إعطاء الدرجات:

وهي تقييم العامل وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل: الولاء للمنظمة، التعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل، حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير

ب. الأحداث الجوهرية:

حيث يقوم المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية، ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به.

ج. الترتيب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل، حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

د. قائمة الإختيار :

ويتطلب قيام الشخص المسؤول بإختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه النقاط بإختلاف أهميتها للمنظمة.

¹ نفس المرجع، ص116.

هـ. المقارنة الزوجية:

يتم المقارنة بين عاملين إثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين ولتوضيح ذلك المثال التالي:
يقارن العامل (أ) مع (ب)، والعامل (ج) مع (د)، إذا إفترضنا أن نتيجة التقييم هي أن: (أ) أفضل من (ب) و (ج) أفضل من (د)، فنقارن بعد ذلك بين (أ) و (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ) و نقارن أيضا بين (ب) و (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د) فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين يكون كالتالي: (ج)، (أ)، (ب)، (د).¹

و. طريقة معدلات الأداء:

تعتمد هذه الطريقة على خطوتين: فالخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة، والخطوة الثانية يتم فيها تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي يتم تحديده في الخطوة الأولى.²
- كما توجد طرق أخرى لتقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

➤ طرق السمات:

مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل: الإبداع، الإستغلال، القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لإرتباطها بالأداء أو طرق قياس السمات من الطرق الشائعة الإستخدام وتقسّم إلى الطرق الفرعية التالية:

• طريقة قياس المتدرج:

يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العمل المطلوب تقييمه وله عدة طرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها.
عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات ويرتبط هذا بعلاقة الصفة أو السمة بأداء العامل مثل: القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم.

عدالة المشرف في وضع درجة توافر الصفة في العامل ومدى التأثير بالإعتبرات النفسية أو الشخصية.

• طريقة مقياس المعيار المختلط:

هي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات المتوفرة لدى العاملين إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم 3 جوانب يتم على أساسها تقييم

¹ بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة)، دار إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005م، ص36-37.

² سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مصر، 2008/2009م، ص529-530.

الصفة بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوي ل) أو (أقل من) مثال ذلك: المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

- يستخدم الموظف التقدير والحكم عند تحديد المشكلات وتقييم بدائل الحل بالإضافة إلى أنه لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط القدرة).¹
- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة (ضعف القيادة).
- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في القيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).

• طرق التوزيع المعياري والإختياري:

هي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ بإختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود) فالمقيم يقوم بإختيار إحدى العبارات من كزوج بدون أن يعرف عما إذا كان ذلك البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة على سبيل المثال قد تشمل أزواج (ثنائيات) ما يلي:

- أ1- العمل الصعب ج1- المنتجات منخفضة الجودة ← أ- البنود الواردة محددة: التوزيع الإجباري.
- أ2- العمل السريع ج2- يفتقر للعمل الجيد ← ب- المشرف يختار منها: التوزيع الإختياري.
- ب1- يستجيب للعملاء.
- ب2- يوضح المبادأة²

• الطريقة الإجتهدية (المقال):

يقوم من خلالها المقيم بتكوين وتشكيل البنود التي تصف سلوك الموظف، حيث لا توجد قوائم أو بنود أو نماذج محددة مسبقا لتقييم أداء الموظف وسلوكه كما في الطرق السابقة، يقع على عاتق المشرف إختيار البنود والسمات التي يراها مناسبة لوصف نقاط الضعف والقوة لدى العاملين ثم يقوم بوضع التوصيات اللازمة لتطوير العاملين، هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على تطوير المواهب الخاصة، القوة وأيضا جوانب الضعف ومن عيوب هذه الطريقة:

- أنها تستهلك وقت كبير للإعداد وإختيار البنود والسمات الفردية.
- تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وكذلك نمط تشكيل وتنظيم البنود.

¹ بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص37.

² سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، المرجع السابق، ص531.

- قد يتم تأليف بنود التقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.

➤ طرق السلوك:

كما تبين من الطريقة السابقة (السمات) أن تقييم الأداء يعاني من صعوبات ومعوقات فإن إحدى الطرق التي تستخدم لحسين مستوى السمات هي وصف سلوك الأفراد على طول المقياس وطرق السلوك تحدد أي الأفعال التي يجب أولاً أن تظهر أثناء تأدية الوظيفة وتعدد طرق السلوك ونذكر منها:

• طريقة الأحداث الحرجة:

يقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات العامل إلى نجاح عادي أو غير عادي (متميز) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد مثال عن الحدث الطارئ المفضل: عندما يلاحظ عامل في المكتب أن الخزينة الموجودة في بالمكتب مفتوحة وبها مستندات هامة ثم يقوم بإستدعاء مدير السكرتارية الذي يقوم بإتخاذ إجراءات مصححة لهذه المشكلة، أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلاً عندما يفشل عامل البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير وصول الطرود إلى أماكنها في ساعتين مثلاً.

• طريقة قائمة المراجعة السلوكية:

وهي من الطرق القديمة وتتكون من مجموعة من الجمل والعبارات وإستفسارات والتي يعتقد المقيم أنها تعكس خصائص أو سمات أو سلوك أداء الأفراد وعلى سبيل المثال قائمة المراجعة السلوكية والتي تصمم من أجل تقييم أحد رجال بيع الحاسب الآلي يمكن أن تحتوي على الجمل والإستفسارات التالية:

- هل رجل البيع قادر على شرح الجهاز بوضوح؟

- درجة معرفته بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا.

- التفاعل السريع مع حاجات العملاء.

- قدرته على أن يكون عامل موثوق ويتميز بالهدوء والإستقرار.

• طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية:

تتكون هذه الطريقة مكن 5 إلى 10 مقاييس رئيسية حيث يعكس كل مقياس يعد هاماً للأداء وهذه

الأهداف معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.¹

¹سيد محمد جاب الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/ص73-75.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعية على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.¹

• طريقة مقياس ملاحظة السلوك:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، لكن في هذه الطريقة المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي لكل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بتركيزها على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.²

➤ طريقة الإدارة بالأهداف:

تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة ويقوم هذا الأسلوب على إشتراك الرئيس الإداري والمرؤوس في تحديد أهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، كما يتم تحديد مستويات الأداء التي تعكس تحقيق المرؤوس لأهداف معينة بشكل مرضي شرط أن تكون الأهداف المحددة قابلة للقياس، من خلال فترة التقييم قد تستجد ظروف وأوضاع تستدعي لإشتراك الرئيس مع المرؤوس في تعديل الأهداف حسب التغيرات الطارئة.³

➤ طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع تجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء بالجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر هذه الطريقة عدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة أهمها:

¹ سيد محمد جاب الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، المرجع السابق، ص75-77.

² عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005م، ص38.

³ زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، ب.س، ص307.

- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

- تعمل على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

- لا تركز على شكل النتائج وكمياتها فقط بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.¹

7. أهداف تقييم أداء العاملين.

يمكن تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة والمدربين والمرؤوسين:

أ. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو إتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى التدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

ب. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب بذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أساليب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك.²

¹ بعجي سعادة: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بمؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال (CLP)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2007، ص34-35.

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية والنظرية (مدخل إستراتيجي)، جدار للكتاب العالمي، ط2، عمان، 2006م، ص40.

ج. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمين إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.¹

بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف وهي:

- القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل صحيح.

- تقويم سياسة الإختيار.

- تقويم سياسة النقل والتدريب.

- تقويم سياسة التدريب والتطوير.

- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار.

- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الإتصال.

- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط القوة والضعف.²

- التعرف على المهام الخاصة والأعمال التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة إحتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

- تحديد زيادة الأجور والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الإستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.³

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية والنظرية (مدخل إستراتيجي)، المرجع السابق، ص41.

² بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط2، د.ب، 2014م، ص306.

³ رمزي أحمد عبد الحي: تقييم أداء الإدارة الجامعية (في ضوء إدارة الجودة الشاملة)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص155.

- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف حيث يشجع التقييم رئيس القسم على متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار.

- يعتبر التقييم مساعد للإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.¹

8. مشكلات تقييم أداء العامل.

نظرا لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة فإنه يكون عرضة لعيوب متعددة يؤثر على دقة التقييم الذي يعطي للفرد، وفيما يلي أهم تلك المشكلات:

أ. التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات أي تأثر القادة بصفة معينة من صفات الفرد وإعطائه تقديرات متتابعة بالنسبة لباقي الصفات.

ب. ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد والى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.

ج. التحيزات الشخصية ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها.²

كما أن المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء العامل هي في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصينه ضد الأخطاء.³

ز. وحتى يتضمن إعداد التقييم وطريقة موضوعية تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء وما قد يكون من أوجه القصور أو الضعف لا بد أن يكون التقييم ناتج عن طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل الأمور الأخرى التي تخرج عن هذا النطاق وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته.⁴

ح. لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت، فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على نتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعرض في دوره وإرتباك نفسي له.

¹ موقف عدنان عبد الجبار الحميري وآخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011م، ص213.

² محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م، ص57-58.

³ مؤيد سعيد المسالم: إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م، ص255.

⁴ محمد يوسف عقلة: مرجع سابق، ص58.

ط. الإفتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف حيث يصعب على المشرف تقدير أداء العاملين والمرؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة للوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

ي. بالإضافة إلى عوامل بيئية تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أداءه بالرغم من ذلك يمكن أن تستخدم مثل هذه العوامل كأعذار إلا أن على المشرف التأكد من وجودها وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات وغياب التعاون مع الآخرين وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف وتدني الإضاءة والضوضاء المرتفعة ودرجة الحرارة.¹

هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها في المنظمة لا بد أن تمتلك الإدارة الجزء على الإعتراف بوجودها لأن معرفة المشكلة هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً وبما أن تدل طريقة من طرق التقييم نقاط قوة ونقاط ضعف لذلك يجب فحص هذه النقاط من أجل إختيار الطريقة التي تناسب الموقف أو الهدف أو وظيفة موضوع التقييم.²

¹ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص176 - 177.

² مؤيد سعيد المسالم: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص256.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن الأداء عنصر مهم في المؤسسة وهو المحور الأساسي لها فمن خلاله تحافظ هذه الأخيرة على ديمومتها وإستمرارها وتحقق أهدافها المسطرة، وتحقيق هذه الأهداف مرهون بمدى فعالية أفرادها وكفاءتهم في العمل، فالأداء هو المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل.

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- النظرية الصراعية

2- نظرية الإدارة العلمية.

3- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية ماك غريغور (x) و (y).

3- نظرية الحاجات الإنسانية.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1- نظرية إتخاذ القرار.

2- نظرية الإدارة بالأهداف.

3- النظرية اليابانية.

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

تمهيد:

تعد المقاربة النظرية أهم مواضيع البحث العلمي إذ تعتبر مجموعة من المبادئ والفرضيات التي توضع لشرح ظاهرة ما حيث يتم الإستعانة بالنظريات عند دراسة موضوع معين ومحاولة تفسيره وفقا لأفكارها ومبادئها وسنحاول في هذا الفصل إستعراض أهم النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل حيث تم تناول النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية بالإضافة إلى النظريات الحديثة.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- النظرية الماركسية (الصراعية):

تعد النظرية الصراعية من أهم النظريات في علم الاجتماع وترجع أصولها لإسهامات " كارل ماركس" الذي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع.¹

حيث عرض "كارل ماركس" في كتابه موضوع الصراع التنظيمي في المجتمعات الرأسمالية وتحدث عن إستغلال الرأسمالية لعامة الشعب أو ما يعرف بالطبقة الكادحة (العاملة).²

ومن خلال دراسته للطبقات دراسة تحليلية توصل "ماركس" إلى أن الصراع التنظيمي يعود إلى العامل المادي، فكل طبقة تسعى لتعزيز موقعها في المجتمع، وحسبه المجتمع ينقسم إلى طبقتين الطبقة البرجوازية المالكة لرؤوس الأموال ووسائل الإنتاج والطبقة العاملة (الكادحة).³

والصراع بين هاتين الطبقتين يكون داخل سوق العمل بحيث ينظر الرأسمالي من خلاله للعامل على أنه أداة من أدوات الإنتاج ويستغله بهدف تحقيق مزيد من الربح، حيث يجد العامل نفسه بحاجة للدفاع عن وجوده والدفاع عن مصالحه.⁴

والرأسمالية بالنسبة "لماركس" تشكل في طبيعتها نظاما طبقيًا تتميز العلاقات الطبقيّة فيه بالصراع، فالعمال والرأسماليون يعتمدون على بعضهم، فالرأسماليون بحاجة إلى قوة العمل والعمال بحاجة إلى الأجور.⁵

كما أبدى "ماركس" إهتماما كبيرا بدور النقابات في تمثيل العمال وتحقيقا الوعي بإعتبار أن العمال يشكلون طبقة واحدة تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة.⁶

كشف "كارل ماركس" أن الأنساق الإجتماعية هي المفجرة للصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها وصاغ أفكاره فيما يلي:

¹ سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، د.ط، الرياض، 2009م، ص88.

² حسين عبد الحميد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، 2004م، ص 52- 53.

³ غني تامر حسين قريشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2011م، ص285.

⁴ خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2019م، ص14.

⁵ أنتوني غيندر: علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، مؤسسة ترجمان، ط4، د.س، ص69.

⁶ خالد حامد: المرجع السابق، ص14.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

- كلما إزداد الظلم الإجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق إزداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاضعين داخل النسق.

- كلما إزداد إستقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة زاد عنف الصراع وكلما إزداد عنف الصراع كلما زادت فرصة إحداث تغيير البنائي في النسق وإزدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.¹

- إعتبرت الماركسية الصراع التنظيمي ظاهرة حديثة حتمية الحدوث داخل التنظيم ورأت أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلبية وغير مرغوب فيها ويجب التقليل منها، والصراع ينشأ نتيجة تناقض وإختلاف مصالح وأهداف الطبقة عن الطبقة الرأسمالية وإستغلال أرباب العمل للعمال، هذه الصراعات تؤثر على سيرورة العمل داخل المؤسسة فالعامل يجد نفسه ملزم بالدفاع عن مصالحه وحقوقه وقد يلجأ إلى تعطيل العمل أو عدم القيام به.

2- النظرية البيروقراطية:

نشأت هذه النظرية في ألمانيا لفضل الجهود التي قام بها عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي عاش ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة بيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإفريقية (Bureau) تعني المكتب و(Cracy) تعني القوة والسلطة أو الحكم والمقصود بالبيروقراطية هو حكم الكتب أو سلطة المكتب.²

وقد حلل "فيبر" البيروقراطية من خلال تناوله لنظم البيروقراطية في الحضارات القديمة كالحضارة المصرية، الصينية والهندية والرومانية، إلى أن وصل إلى المجتمعات الرأسمالية الحديثة وقد إعتبر البيروقراطية أحد أشكال التنظيم الإجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي.³

يفترض النموذج البيروقراطي أن الإعتبارات الموضوعية غير متوفرة في أداء العامل مما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة، ولقد إنعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي للكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات.⁴ وقد أثبت "فيبر" وجود خصائص أساسية للنظام البيروقراطي في منظمات المجتمع الغربي لاغين لأي منظمة عنها وهذه الخصائص هي:

¹ ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي (وفعالية التسيير الإداري)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2013م، ص 93-94.

² سعود محمد النمر: السلوك الإداري: مطابع جامعة الملك سعود الرياض، د.ط، 1990، ص98.

³ مصباح عامر: علم الإجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2005م، ص87.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005م، ص43.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

- أ. التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- ب. التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- ج. سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- د. وجود نظام الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- هـ. نظام العلاقات الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحدة في التعامل.
- و. نظام إختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية في القيام بالعمل.¹

الخصائص التي حددها "ماكس فيبر" للتنظيم البيروقراطي تدل على إختصاصه بتقديم نظرية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي، وذلك لكي تعمل التنظيمات بكفاءة لتحقيق الفعالية في الأداء على مستوى المؤسسة لكن بإتباع القواعد والقوانين تم إغفال الجانب الإنساني والعلاقات غير الرسمية داخل العمل فهذه العلاقات سواء كانت متوازنة أو متوترة فهي تؤثر في سلوك الأفراد وكذا أدائهم لأعمالهم ووظائفهم بالشكل المطلوب.

3-نظرية الإدارة العلمية:

بدأت هذه الحركة مع بداية القرن الماضي من أهم أعلامها " فريدريك تايلور" الذي إعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة لكونه عمل كمستشار إداري ، فهو إهتم أساسا ببنية الحصول على الإنتاجية العالية في الصناعات الحديدية، أدخل ما يعرف بـ "دراسة العمل"، حيث لاحظ أن الأعمال يغلب عليها طابع التكرار والروتين، حيث وضع لكل عمل معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر لمستواهم.²

لاحظ "تايلور" خلال عمله في الشركة الأمريكية للحديد والصلب أن بعض ممارسات العمل تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الوقت والجهد في عمليات وحركات لا حاجة لها، فقام بدراسة المهام الفردية للعمل وتحديد أحسن أداء العمل.

كما قام بدراسة الحركة والزمن في وصف أداء العاملين، حيث إعتد دراسة الوقت لكل حركة من حركات العامل.

ربط "تايلور" الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي وبذلك يصبح للعمال حافز للإنتاج أكبر من السلع وبذلك فهذه الحركة ركزت على النواحي الآلية والميكانيكية وأهملت النواحي السيكولوجية

¹أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، د.ط، د.ب، 2004/2003، ص59.

² رايح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، د.ط، جامعة منتوري قسنطينة، 2006م، ص101- 103.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

والإعتبارات الإنسانية، كما أكد أنه على الإدارة إتخاذ القرار لوحدها والعامل ملزم بإذاعة الأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه.

كما رأى "تايلور" أن العمال كلما زادت إنتاجيتهم زاد رضاهم عن العمل حيث أشار في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" أنه لو ترك العمال لينتجو على هواهم لأنتجوا القليل ولعملوا كلهم ببطء وكذلك لو تركوا ليخططوا أعمالهم لأنخفض مستوى إنتاجيتهم لأنهم يمارسون العمل كما جرت العادة وليس كما تتطلبه الفاعلية بالطرف الأكفأ.

كما وجد أن المال والمكافآت الاقتصادية أحسن الحوافز لأن العامل يهتم أساسا بالأجر.¹ كما أشار "تايلور" إلى ضرورة الإعتبار العلمي للعاملين من خلال مدى ملائمتهم للوظيفة والعمل على تدريبهم للقيام بها، وكذلك لابد من تعاون المدراء على العاملين ووجود توزيع واضح للواجبات والمسؤوليات، فالإدارة تهتم بالتخطيط والعامل يهتم بالتنفيذ وفقا لمبدأ التخصيص وتقسيم العمل.² ما يمكن قوله أن نظرية الإدارة العلمية جاءت لتحديد طرق أحسن لأداء العمل ولذا لابد أن يكون هناك تنسيق بين مختلف جهود الأفراد وتعاون من الإدارة مع العاملين ووضوح في المهام والوظائف حتى يكون التنظيم بعيدا عن الصراعات والخلافات، فوضوح المهام وأساليب العمل يساعد على سير العمل بشكل حسن مما يزيد في كفاءة العامل ودافعية نحو العمل وبالتالي رفع إنتاجية وزيادة مردودية المؤسسة. **ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:**

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة الإدارة العلمية بالرغم من إسهاماتها لم تتطرق إلى العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على السلوك في أماكن العمل³، فقد رأت أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والرطوبة والإضاءة وغيرها...، على خلاف ذلك جاءت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة للدراسات التي قام بها "إلتون مايو" وزملاءه في شركة ويسرتن إيلكتريك الأمريكية فيما بين عامي 1927 و 1932 لتؤكد أن الجو الإجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات

¹ رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص103

² أحمد عبد الجليل عبد الله: فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية)، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، د.س، ص3

³ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجاني الإنساني للعمل)، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص30.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

- الإنتاجية وقد ابتكر أصحاب هذا الإتجاه تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية وأوضح وان إرتفاع الإنتاجية وإنخفاضها يتحدد بمدى إرتفاع الروح المعنوية للعمال.¹
- توصل " إلتون مايو" من خلال هذه التجارب إلى ما يلي:
- أن تحفيز العامل لا تقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالإهتمام والإحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
 - إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والإلتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.²
 - إن بيئة العمل ليست فقط إنتاج بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.
 - إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدوره الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.
 - إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي من خلال المجموعات التي ينتمون إليها.
- وعليه يمكن القول أن تحفيز العاملين لا يرتبط (بالعوامل) بالحوافز المادية فقط كالأجر والمكافآت... إلخ بل يتعدى ذلك إلى النواحي المعنوية إذ يجب الإهتمام بالجانب النفسي للعمال وذلك يتجسد في الإهتمام والإحترام والتفاهم بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم، فالبيئة التي يعمل بها ليست بيئة أنتاج فقط بل هي بيئة يكون العامل فيها علاقات خارج الإطار الرسمي تؤثر على سلوكه، ففي حالة ما إذا كانت هذه العلاقات غير سوية فهذا الأمر يحدث نزاعات وخلافات قد تولد صراع بين الأفراد وهذا الأخير يؤثر بطبيعة الحال على مستويات أداء العاملين.

¹ علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، د.ب، د.س، ص30-31.

² صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005م، ص37.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

2- نظرية مدرسة الحاجات الإنسانية:

تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية هي لب الدوافع أي أن دافع الإنسان للعمل يدور حول إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية وفي ضوء ذلك تتناول الدوافع من خلال التعرف على الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإتباعها من خلال التحاقه بالعمل.

ولقد تعددت التقسيمات التي وضعها علماء النفس لأنواع الحاجات الإنسانية وتشير هنا إلى التقسيم الذي قدمه porter والذي يعتمد على تقسيم maslor للحاجات الإنسانية هو من أكثر التقسيمات قبولاً لدى الباحثين من مجال الفكر الإداري، حيث يميز أنواع الحاجات الإنسانية الآتية:

أ. **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الإستغناء عن إتباعها للمحافظة على إستمراره على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن ويمكن إشباعها في التنظيم من خلال الأجر والحوافز المادية.

ب. **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد في أن يكون بأمان من الأخطار وأن يشعر بقدر من الإطمئنان فيما يتعلق بالبيئة المحيطة، ولا يقتصر الشعور بالأمان والإطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمان النفسي والمعنوي.

ج. **الحاجات الإجتماعية:** وهي تتضمن حاجة الفرد وأن يشعر بالآخرين ببادلونه الود والمحبة، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء وأن يتفاعل مع الآخرين.

د. **حاجات التقدير:** وتتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في التنظيم يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين هذا بالإضافة التي تقديره الذاتي لنفسه.

هـ. **حاجات الإستقلال:** وهي حاجة الفرد إلى الحرية في التفكير والتصرف من خلال الحصول على سلطة إتخاذ القرارات في العمل والمشاركة في تحديد خطوات العمل وأهداف المنظمة.

و. **حاجات تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والإستخدام الأمثل لإمكانية ومواهبه.¹

ولذا يجب علينا فهم الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكننا من تخصص الدافعية لدى العاملين لأن عدم قدرة الأفراد على إشباع حاجياتهم وتحقيقها تؤدي إلى تصادم بين الأفراد في بيئة العمل ما يولد نوع من الصراع بينهم في أجل تحقيق أهدافهم على حساب أهداف المؤسسة، والذي يؤثر بشكل أو بآخر

¹ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د.ط، 2005، ص77.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

على مستويات أدائهم، وبالتالي على إنتاجية المؤسسة، لأن الفرد بطبيعته يتجه نحو إشباع حاجاته الأساسية فقط دون الإهتمام بحاجات الآخرين من أجل تحقيق أهدافه أو الوصول إلى السلطة ومن هنا يجب على المسؤولين تشغيل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك لمصلحة المؤسسة.

3- نظرية (x) ونظرية (y):

إن نظريتي "x" و "y" لـ **لماك غريغور** تمثلان فرضيات حول السلوك الإنساني ففي كتابه "الجانب الإنساني للمنشأة" الذي صدر عام 1964 يضع ماك غريغور مجموعتين من الفرضيات حول نظرة المدراء لسلوك العاملين معهم واصفا واحدا منها بـ "x" (السلبية) و "y" (الإفتراضات الإيجابية).¹

وأبرز إفتراضات نظرية "x" هي:

أ. الفرد يكره العمل ويعمل على تجنبه قدر الإمكان.

ب. وعليه يجب مراقبته وتوجيهه وتهديده بالعقاب حتى يبذل الجهد لتحقيق هدف المنظمة.

ج. يفضل الفرد التوجيه فهو لا يحتمل المسؤولية وطموحاته محدودة ويجب الأمان قبل كل شيء.²

أما نظرية "y" فتقوم على الإفتراضات التالية:

أ. أن العلاقات وقدرات الفرد غير محددة بما يستخدمه منها فعليا.

ب. القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوق في حل المشاكل موجودة عند جميع الأفراد.

ج. الفرد يميل إلى قبول المسؤولية ويبحث عنها وفق للظروف.

د. تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية وغير المادية.

هـ. الفرد يميل للراحة كما يميل للعمل فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيء طبيعي.

ويمكن القول أن كل نظرية ترى العامل بنظرة مختلفة، فنظرة (x) للعامل كانت سلبية حيث

إفتترضت أن العامل سلبي ولا يحب العمل ولا بد من فرض الرقابة عليه وأنه لا يهتم إلا بالمزايا المادية (الأجر، الحوافز) وليس له طموح.

في حين (y) نظرت له بإيجابية إفتترضت أنه يرغب في العمل ويبذل جهدا ويميل للبحث عن

المسؤولية وليس فقط قبولها ويسعى لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، ويمتلك العامل قدر من الإبتكار والإبداع في العمل، ففي حالة النظر له بسلبية وفرض الرقابة الشديدة عليه وعدم تمكنه من طرف الإدارة

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، المرجع السابق، ص38.

² علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، ص5.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

وإعتبره قادر على تحمل المسؤولية وكذا عدم قدرته على تحقيق أهدافه يجعله ذلك في خلاف مع رؤساء عمله هذا الخلاف قد يصل إلى حد الصراع أو ما يسمى بالصراع التنظيمي.

4- النظرية اليابانية:

بدأ الإهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانيات من هذا القرن ويرجع الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بمافيهما الأسواق الأمريكية والأوروبية.

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية في:

أ. الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث إختياره وتدريب المحافظة عليه مدى الحياة life employment وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية قيمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الإطمئنان الكامل أنه لن تضيق عليه لفرص الوظيفية وأنه لن يستغنى عنه.

ب. أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل.

ج. أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار وبالتحديد إتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن تم رفعها على المستويات العليا لتقوم بالتدقيق والرقابة عليهما.

د. توفر المعلومات والمشاركة في إستخدامها بنى جميع أفراد المنظمة وعدم الإحتفاظ بها أو إحتكارها ن قبل أن فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين الأفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

هـ. الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني.¹

التجربة اليابانية في الإدارة تجربة ناجحة منفردة عن غيرها من التجارب إذ تعتبر أحد أهم عوامل النجاح والتطور في اليابان، وقد إرتكزت على مجموعة من الخصائص والعناصر الإستراتيجية ولعل الهدف من هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسات والإنتماء إليها مما يزيد في

¹ رضا صاحب أوبو حمدال علي: الإدارة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، د.ب، 2006، ص76.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

إخلاصهم لها وشعورهم بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في إتخاذ القرارات، هذا من شأنه خلق حالة من الإستقرار داخل المؤسسة والتفاهم والثقة بين الأفراد والمنظمة ما يشكل لهم دافع قوي نحو العمل تنعكس هذه الثقة في حسن أداء الفرد لعمله وزيادة إنتاجية المؤسسة.

5- مدرسة إتخاذ القرارات:

يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن التنظيم أو ماهية السلوك، فالإدارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية Rational ومن وجهة نظرها فإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية Rational Decision يتطلب الإعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام والتمييز بين القيم والحقائق عند إتخاذ القرارات ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية بطريقة علمية، وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها فحتى يكون المدير عقلانيا لا بد له من إتباع الأسلوب العقلاني في إتخاذ القرارات.

وتتخذ الطريقة العلمية على إتخاذ القرارات على النحو المعروف والذي يمر بالخطوات الآتية:

أ. جمع المعلومات المتعلقة بها.

ب. تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.

ج. تحديد جميع البدائل لممكن اتباعها لحلها.

د. تقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا ومعايير كل منها.

هـ. إختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.¹

تكمن أهمية عملية إتخاذ القرار في بلوغ المهام والأهداف عن طريق الإختيار بين البدائل المتاحة، وهذه النظرية تؤكد على عقلانية إتخاذ القرار وأنه لا بد للإدارة إتخاذ القرار بمفردها بطريقة علمية بالإعتماد على البيانات والحقائق، وإن عدم إشراك العامل في إتخاذ القرار يشعره بعدم الإنتماء بالمؤسسة التي يعمل بها الأمر الذي قد يؤثر على سلوكياته وكذا جديته في أداء عمله.

6- نظرية الإدارة بالأهداف

من أشهر روادها " بيتر دركير" الذي إستطاع أن يستفيدة من خبرته الإعلامية عندما كان مراسل صحفي ليرسي قواعد هذه النظرية التي لاقت مبادئها ومفاهيمها قبولا كبيرا في أوساط الشركات الأمريكية

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، د.ب، 2000م، ص 24-25.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

والأوروبية، وترتكز على ضرورة تنفيذ وظائف الإدارة في أي مجال من مجالات العمل من خلال المشاركة من الرؤساء والمرؤوسين، أي أن يتم تحديد الأهداف الوسائل اللازمة لتنفيذها في الميدان بين الطرفين بالتوافق والتراضي ليس من قبل الرؤساء فقط.¹

تستند هذه النظرية على مجموعة من الدعائم أهمها:

أ. **الإعتراف بالعنصر الإنساني:** فهي تعتقد نظرية "Y" التي ترى أن الإنسان خلاق ونشط وإيجابي ومحب للعمل وراغب فيه وترى أنها الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف نظرا لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي.

ب. **الإتصال الفعال:** تعطي أهمية للإتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملتزم ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة.

ج. **الإتفاق على أهداف واضحة ومحددة:** تعد الأهداف أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها هذه النظرية، حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم لبلوغه ويعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

د. **المشاركة:** تتضمن هذه الإدارة قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالإشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن إدارتهم أو أقسامهم من تحقيقها خلال فترة معينة، كما تشجع المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بجانب تحديد أهدافه الشخصية التي يمكن تحقيقها من خلال أهداف المنظمة.²

يمكن القول أن نظرية الإدارة بالأهداف قد أولت أهمية كبيرة للعنصر البشري والعامل داخل المؤسسة حي رأت أن العامل محب لعمله وهو فرد إيجابي يسعى لتحمل المسؤولية، ولا بد من وجود إتصال فعال بينه وبين الإدارة والإتفاق على أهداف محددة وواضحة، وهذا من شأنه تحسين مستوى الأداء وتجنب الصراعات داخل مجال العمل.

¹ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013م، ص74.

² فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، سوريا، 2018م، ص 78-79.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إستعراض التراث النظري لموضع الدراسة والوقوف على أهم إسهامات النظرية للعلماء المتعلقة بتمييز موضوع الصراع التنظيمي وأداء العامل، حيث أن كل نظرية سلطت الضوء على جانب من جوانب موضوع الدراسة.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- الإستمارة.

3- الوثائق والسجلات.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي.

1- أسلوب التحليل الكمي.

2- أسلوب التحليل الكيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، حيث أن لهذا الجانب أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية حيث يتمكن الباحث من خلالها تقديم صور واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في دراسته أي تبيان الإطار المنهجي المنهجي للبحث.

فالمعرفة العلمية أساسها الإنسجام بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، فالجانب النظري بما يحتويه من بيانات وقوانين قادرة على تفسير الظاهرة المدروسة، لكنها تبقى ناقصة دون التأكد منها ميدانيا وتجريبيا بالإعتماد على الأساليب الإحصائية، فالمعرفة النظرية تبقى مجرد إفتراضات في غياب التطبيق ميدانيا، كما أن الجانب الميداني قاصر دون وجود الجانب النظري، حيث يعتبر الموجه له فلا يمكن الفصل بينهما فبالإعتماد على كليهما تكون الدراسة في المستوى العلمي المطلوب.

ويتناول هذا الفصل مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني) وكذلك عينة الدراسة والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية وأساسية في العلوم الإجتماعية لما لها من أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، وعليه تتمثل مجالات دراستنا كالتالي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1. المجال الجغرافي:

ويقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة، فقد قمنا بتحديد مكان إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

نشأة وتعريف مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-:

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سنطرق إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها، والهيكل التنظيمي لها.

تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09، مقرها الجزائر العاصمة وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الإقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/02م أنشأت المؤسسة تحت إسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-88/01/01-88 04-88/03 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت إستقلالية المؤسسة العمومية حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة إقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأسمالها بـ: 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم وفي عام 1992 تم رفع رأسماله إلى 60.000.00 دج وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 وبعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (GLA/SPA) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ: 50.000.00 دج، وفي تاريخ 2000/07/01 وبعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين، المؤسسة العمومية الإقتصادية في الشكل القانوني

لشركة ذات أسهم برأس مال قدر بـ: 1.000.00 دج والذي يقدر بحوالي 351.175.00 دج، وفي 2005/09/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع (Z). تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حالياً إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقاً، حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق -بجاية جيجل- وتتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار وتتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كلياً بـ 10.642م² وتتنوع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ: 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ: 18000 م².
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ: 750 م².
- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م²
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ: 786 م².

ومن جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياً وغير مغطاة تقدر بـ: 2830م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين قدرة إستيعابها تصل إلى 27.000 هكتار. الأهمية الإقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها: يمكن حصر الأهمية الإقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- ❖ تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعماً للقطاع العمومي.
- ❖ المساهمة في تغطية إحتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
- ❖ دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي وإستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحة واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
- ❖ تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة إقتصادية.
- ❖ توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقط جديدة للإنتاج وتسويق المنتجات.

2. المجال البشري:

فيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقض سنة بعد سنة حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا ويرجع هذا التناقض إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الإتفاقيات العامة للمؤسسة وإلى التطورات الإقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2022 ما يقارب 90 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين ذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

عدد العمال	المصالح
5	الإدارة العامة
3	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
8	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
8	مصلحة الصيانة
16	مصلحة إنتاج الفلين
16	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
85	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين.

3. المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بغية الحصول على المعلومات وقد تمت على

مرحلتين:

المرحلة الأولى: وقد تم التوجه فيها من أجل الدراسة الميدانية إلى المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- التي كانت بتاريخ 21 أبريل 2022، بهدف أخذ الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة، حيث تم التحدث عن موضوع الدراسة (علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل والإطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة) وتحصلنا على الموافقة من طرف مدير الإدارة العامة.

أما المرحلة الثانية فقد كانت يوم 18 ماي 2022 حيث كانت جولة إستطلاعية في المؤسسة والتعرف على أوضاع التي يعمل فيها العمال، كما قمنا بتسجيل بعض الملاحظات. كما أنه تم في نفس اليوم توزيع الإستمارات وإسترجاعها.

ثانيا: منهج الدراسة:

إن مسألة المنهج أساسية في جميع العلوم فهو السبيل الذي يوصل الباحث أو المفكر إلى الحقيقة عبر قواعد محددة.

ويعرفه " عبد الرحمان بدوي " بقوله: «المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة».¹ ونظرا إلى طبيعة الظاهرة في دراستنا تم تناول المنهج الوصفي فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله.

كما يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة.²

ويتجلى إستخدامنا لهذا المنهج لأنه أكثر ملائمة لدراستنا والذي يقوم على جمع المعلومات وتفسيرها ووصف الظاهرة.

كما يمكننا من التعرف على العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي وأداء العامل في المؤسسة.

¹ ميلود سفاري وظاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مختبر علم إجتماع وإتصال، قسنطينة، 2007م، ص52.

² أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009م، ص 61-62.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

قصد التمكن من جمع المعلومات والبيانات الكافية لإجراءات الدراسة اللازمة ومدى ملاءمتها قمنا بضبط واستعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد في ذلك وتتمثل هذه الأدوات في الملاحظة والإستمارة والوثائق والسجلات.

(1) الملاحظة:

تعرف على أنها: «توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، أو هي الكشف عن صفات وخصائص بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر».¹

فقد تم إعتداد الملاحظة البسيطة في دراسة الظاهرة (Simple objernation) وهي الملاحظة غير المضبوطة وتتضمن صورا مبسطة من المشاهدة والإستماع ويقوم الباحث فيها على ملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، أي دون إعداد مسبق لها دون إستخدام أدوات دقيقة للتسجيل أو التصوير وهذا النوع من الملاحظة يفيد في جمع البيانات في الظواهر والأدوات .

وقد استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة في دراستنا، فمن خلال زيارتنا لميدان الدراسة تمكنا من تسجيل بعض الملاحظات الخاصة بالعمال وملاحظة نشاطاتهم وعلاقتهم فيها مع بعضهم البعض. وأهم الملاحظات التي سجلتها من خلال زيارتنا لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- فيما يلي:

- ❖ أن العمال داخل ورشات العمل كلهم رجال.
- ❖ المهام بالعمل تم تقسيمها داخل ورشات الإنتاج ويتم تبادل الأدوار بين العمال كل ساعة.
- ❖ وجود الضوضاء في مكان الإنتاج.
- ❖ لاحظنا تعمل العمال والمسؤولين بلباقة وإحترام.

(2) الإستمارة:

تعرف الإستمارة بأنها: «نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف».

¹ أعمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009، ص81-82.

كما أنها مجموعة من الأسئلة تستخدم لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي تم جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، ويجب أن تغطي أسئلة الإستمارة جميع محاور البحث.¹ قد استعملت في الإستمارة أسئلة مغلقة وكان الهدف منها الحصول على الإجابات لقياس مؤشرات الفرضيات حول موضوع "علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل". تم تصميم الإستمارة بالإعتماد على الدراسات المشابهة لموضوعنا وقد غطت الإستمارة ثلاثة محاور رئيسية:

➤ **المحور الأول:** يحتوي على البيانات السوسيو مهنية لأفراد العينة وقد تضمنت خمسة (05) أسئلة يتم فيها تحديد هوية وخصائص المبحوثين.

➤ **المحور الثاني:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز يحتوي على أربعة عشر (14) سؤالاً من (06) إلى (19).

➤ **المحور الثالث:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها "علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة"، يحتوي على عشرة أسئلة (10) من (20) إلى (29).

وبعد ذلك تم عرض الإستمارة على الأستاذ المشرف للإطلاع عليها ومناقشتها من طرفه قمنا بحذف وتعديل الأسئلة التي أشار إليها الأستاذ وفي الأخير قمنا بصياغة الإستمارة في شكلها النهائي وتم توزيعها على العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

1. **الوثائق والسجلات:** تعتبر من الأدوات الهامة والمساعدة في جمع المعلومات.

فمن خلال زيارتنا لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات والتي

تحتوي على بيانات مهمة وضرورية في دراستنا تساعدنا على :

❖ التعرف على التطور التاريخي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

❖ التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

❖ الإطلاع على الهيكل التنظيمي.

❖ التعرف على أهمية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

¹ رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص106.

رابعاً: عينة الدراسة:

تعتبر العينة مجتمع الدراسة التي يتم فيه جمع البيانات الميدانية من أجل تحقيق أغراض البحث ونعني بالعينة أن الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لا يدرسها كلها وإنما يدرس جزء منها بإعتبار أن الجزء يعبر بطريقة أو بأخرى عن الكل.¹

وقد إعتدنا في دراستنا على عينة من المجتمع الأصلي والمتمثل في عمال مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- والبالغ عددهم 85 عامل يمثلون 42% من المجموع الكلي وذلك بتطبيق القاعدة الثلاثية:

$$\begin{array}{r} 85 \\ \text{-----} \\ 100\% \\ N \\ \text{-----} \\ 42\% \end{array}$$

وبالتالي عدد العينة سيكون 36 عامل، وتم الإعتماد على عينة عشوائية قصدية وهم عمال مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائية:

تعتبر أساليب التحليل الإحصائية من أول الخطوات التي يجب أن يقوم بها الباحث عند تحليله البيانات تحليلًا إحصائيًا.

وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل على أسلوبين في التحليل هما: أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي، وذلك للتعلم في دراسة وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة به.

1. أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي نعبر به عن الأرقام والإحصائيات الموضحة في الجداول والمتعلقة بأجوبة المبحوثين المتحصل عليها بواسطة الإستمارة وجعلها نسب مئوية.

حساب ثبات الاستبيان:

طريقة الاتساق الداخلي: ومضمون هذه الطريقة هو حساب مدى ارتباط البنود مع بعضها البعض داخل الاستبيان، وكذلك ارتباط كل سؤال مع الاستبيان ككل، ومن أكثر المعادلات استخداما في هذه الطريقة معادلة "ألفا كرونباخ" وذلك لحساب معامل الثبات وفق القانون التالي:

$$\text{معامل } \alpha \text{ كرونباخ} = 1 - \frac{\sum E^2}{N^2 - 1}$$

¹ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2010، ص38.

ولحساب هذا المعامل لابد من حساب تباين كل سؤال على حدى.

الجدول رقم (01): يبين تباين كل بند من أجل حساب ألفا كرونباخ:

الأسئلة	التباين	الأسئلة	التباين	الأسئلة	التباين	الأسئلة	التباين
01	0.50	07	0.47	13	0.49	19	0.38
02	0.44	08	0.47	14	0.47	20	0.50
03	0.49	09	0.49	15	0.23	21	0.50
04	0.50	10	0.50	16	0.40	22	0.50
05	0.35	11	0.45	17	0.49	23	0.50
06	0.50	12	0.48	18	0.44	24	0.50

حيث:

- ع2ب تمثل التباين الداخلي للعناصر.
- ع2ك تمثل التباين الكلي للعناصر.
- ن حجم العينة.

$$\text{معامل } \alpha \text{ كرونباخ} = 1 - \frac{\text{ع2ب}}{\text{ع2ك}} \times \frac{\text{ن}}{\text{ن}-1}$$

معامل α كرونباخ = 0.70 وبالتالي فإن معامل ألفا كرونباخ: ، وهو ثبات عالي للاستبيان.

حساب الصدق الذاتي للاستبيان: معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات $\sqrt{0.70}$.
معامل الصدق الذاتي $\sqrt{0.70}$ = لنحصل على نسبة تقدر ب 0.84 وهي نتيجة عالية تؤكد صدق هذا الاستبيان.

2. أسلوب التحليل الكيفي: وهو الأسلوب الذي نعني به تحليل وتفسير البيانات التي قمنا بجمعها بعد ترتيبها وتبويبها في جداول إحصائية.

خلاصة الفصل:

تكمن أهمية هذا الفصل أنه مكن الباحث من الإلمام بموضوع الدراسة، وذلك بعرض الخطوات التي اتبعتها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، كما تطرنا إلى كيفية جمع البيانات وذلك بإستخدام الأساليب وأدوات التي تحقق لنا هذا الغرض والتي تتمثل في (الملاحظة، الإستمارة، الوثائق والسجلات،) بالإعتماد على المنهج الوصفي الملائم.

الفصل السادس

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة
نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء التصور النظري

لِلدراسة

خامساً: النتائج العامة للدراسة.

خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد إعتدنا على الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات تحيط بموضوع دراستنا، جاء هذا الفصل لنعرض من خلاله عرض وتحليل مختلف البيانات التي جمعت من مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - حول موضوع الدراسة وذلك من خلال عرض الجداول وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة ومن ثم المقارنة بين نتائج الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم تناولها ومن ثم الوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

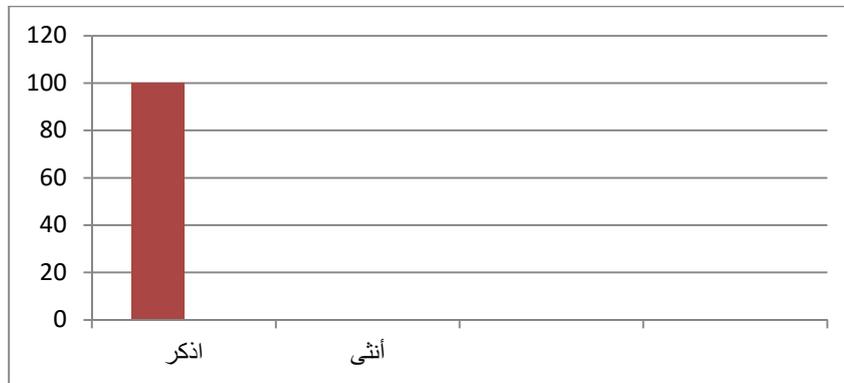
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: الخصائص السوسيو مهنية لأفراد العينة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	%100
أنثى	00	%00
مجموع	36	%100



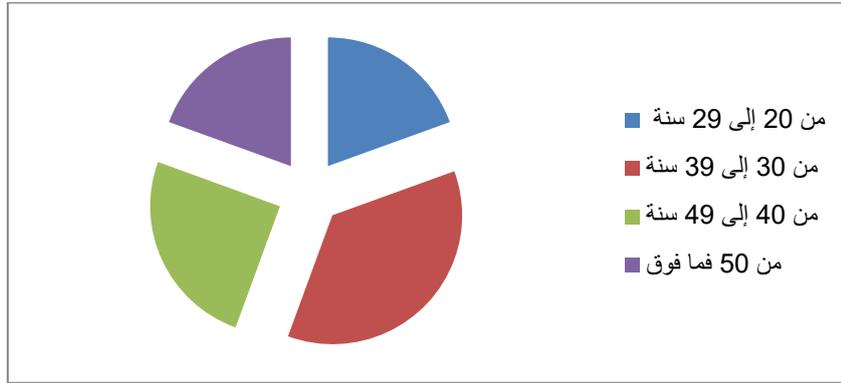
الشكل رقم (1): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

توضح المعطيات في الجدول رقم (02) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على ذكور فقط بنسبة 100 %، وتندم النسبة عند الإناث بنسبة 0 %، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يعتمد على المجهود عضلي والطبيعة الفيزيولوجية لهم التي تختلف عن الإناث، أي أن الجنس الذكوري يطغى على مجتمع الدراسة. كما يمكن أن نرجع هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي تلاءم أكثر مع العنصر الرجالي .

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	7	% 19,4
من 30 إلى 39 سنة	13	% 36,1
من 40 إلى 49 سنة	9	% 25
من 50 إلى ما فوق	7	% 19,4
المجموع	36	% 100

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم(2): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

تتوزع العينة من حيث متغير السن إلى أربع فئات عمرية وحسب ما تشير إليه النتائج الواردة في الجدول رقم(03)، أظهرت أن الفئة العمرية [30 إلى 39] سنة تمثل أكبر نسبة من مجموع مجتمع البحث حيث بلغت نسبتها 36,1 % ثم تليها الفئة العمرية من [40 إلى 49] سنة، كما أنالنسب متساوية في كل من الفئتين [20 إلى 29] سنة و [من 50 فما فوق] .

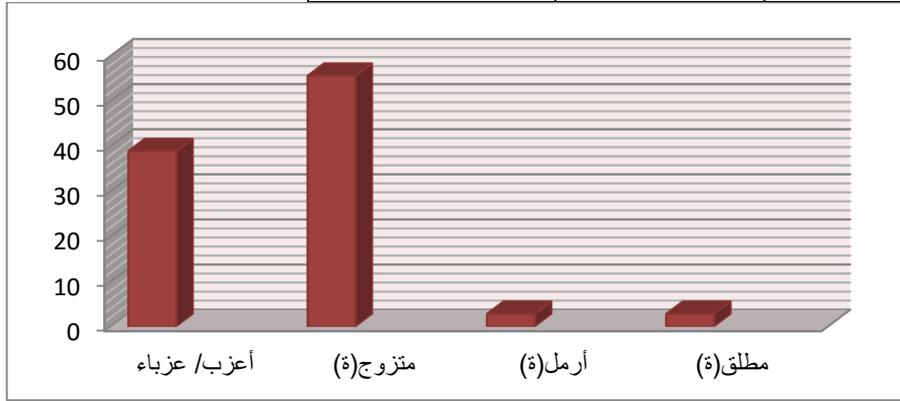
ومن هنا نلاحظ أن توزيع العينة أخذت حصة أكبر من الفئة الشبابية وذلك راجع إلى نوعية العمل داخل المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - التي تحتاج إلى مجموعة من القدرات الفيزيولوجية والجهد للقيام بالعملية الإنتاجية، في حين نجد أكبر فئة أخذت نسبة قليلة مقارنة بالفئة الشبابية وذلك راجع إلى طبيعة الوظائف التي تعتمد على الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري، حيث أنّ عمال هذه الفئة [من 50 فما فوق] يشتغلون وظائف ذات جهد فكري كالإشراف والمتابعة.

وهي الملاحظة المسجلة عند القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة، كما أن هذه الفئة ذات إقبال على التقاعد.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (04): يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
38,9 %	14	أعزب
2,8 %	1	مطلق
55,55 %	20	متزوج
2,8 %	1	أرمل
100 %	36	المجموع



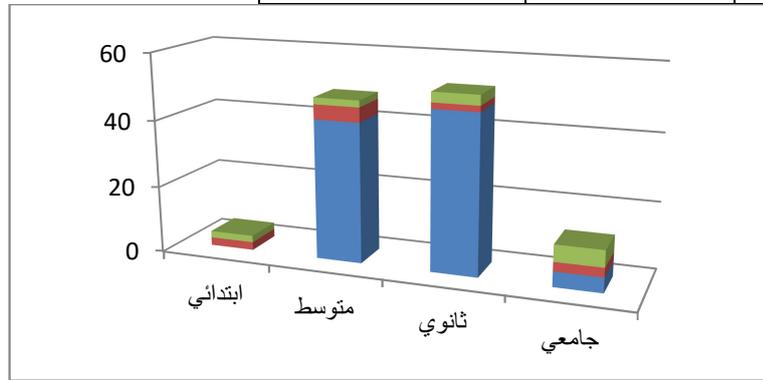
الشكل رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

من خلال المعطيات المتمثلة في الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متزوجون بنسبة 55,55 % في حين بلغت نسبة العزاب 38,9 % مع تساوي المطلوقين والأرامل بنسبة 2,8 %، وعليه يمكن القول أن الإستمرار في الحياة الأسرية يؤدي إلى الإستقرار في الحياة العملية، والعكس صحيح لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة المهنية لأنهم أكثر فئة متطلبة لتحقيق الحاجات الأسرية، من مأكّل ومشرب ورعاية صحية. كما أنه حسب طبيعة الفرد الجزائري الذي يسعى دائماً إلى تحقيق الإستقرار المعيشي وتحمل المسؤولية قبل فترة الزواج وهذا ما يتجلى في فئة العزاب، كما يمكن أن نعتبر هذه الفئة إيجابية بالنسبة للمؤسسة وذلك لعدم وجود الإلتزامات العائلية، إضافة إلى أن نسبة المطلوقين والأرامل تعتبر شبه منعدمة وهذا ما يدل على الإستقرار ويعتبر مؤشر إيجابي على زيادة الأداء.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
00 %	00	إبتدائي
41,7 %	15	متوسط
47,2 %	17	ثانوي
11,1 %	4	جامعي
100 %	36	المجموع



الشكل رقم(4): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

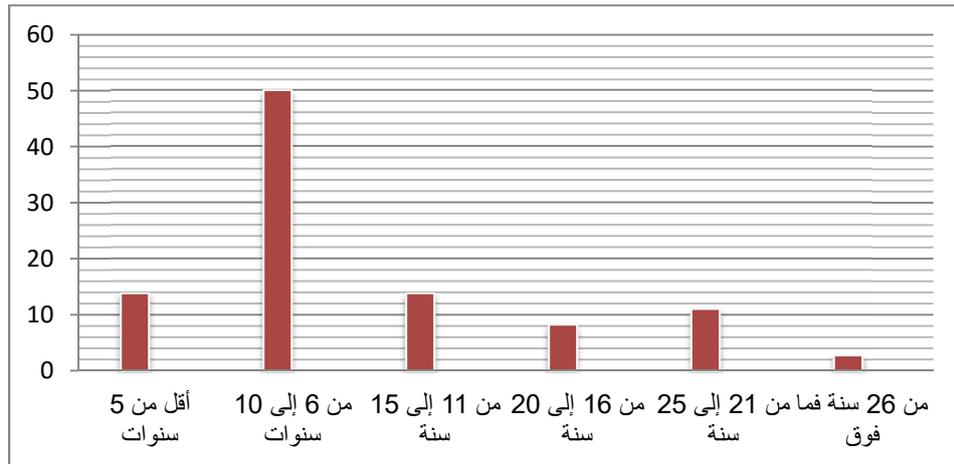
من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (05) المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول معبرة عن ذوي المستوى الثانوي بنسبة 47,2 % ثم تأتي بعدها نسبة المستوى المتوسط والتي بلغت 41,7 %، وتليها نسبة المستوى الجامعي التي بلغت 11,1 % في حين لم تسجل الدراسة أي مبحوثين ذو مستوى تعليمي إبتدائي.

وإنطلاقاً من هذه المعطيات يمكن تفسير طغيان نسبي المستوى الثانوي والمتوسط على النسب الأخرى بالرجوع إلى طبيعة الوظائف التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، حيث أن العمل في هذه المؤسسة يعتمد على الجهد العضلي والكفاءة المهنية في أداء المهام وكذلك المهارات والخبرات في مجال تنفيذ العمل.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (06): يوضح الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
13,9 %	5	أقل من 05 سنوات
50 %	18	من 06 إلى 10 سنوات
13,9 %	5	من 11 إلى 15 سنة
8,3 %	3	من 16 إلى 20 سنة
11,1 %	4	من 21 إلى 25 سنة
2,8 %	1	من 26 فما فوق
100 %	36	المجموع



الشكل رقم(5): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) تبين أن أكبر نسبة كانت 50% والمتمثلة في أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية من [6 إلى 10 سنوات] والفئة من [11 إلى 15 سنة]، تم تليها الفئة من [21 إلى 25 سنة] التي قدرت نسبتها 11,1 %، ومن [16 إلى 20 سنة] نسبتها 8,3 %، في حين سجلت أدنى نسبة بـ 2,8 % لمن خبرتهم في العمل من [26 سنة إلى ما فوق].

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

ويعود السبب في كون أغلب أفراد العينة تتراوح أقدميتهم في العمل ويعود السبب في كون أفراد العينة تتراوح أقدميتهم في العمل من [6 إلى 10 سنوات] التي تميزهم بعمر متوسط يتراوح من [20 إلى 39 سنة] وهي الفئة الشبابية التي تمتلك قوة بدنية تمكنهم من إنجاز المهام. ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول يمكن القول أن الخبرة والأقدمية في العمل من أهم المؤشرات التي تساهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسة فالأقدمية في العمل تمكن من العمل براحة وفعالية.

المحور الثاني: تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز

أولاً: عدم التمكين للعمال يسبب عدم الجدية في العمل.

الجدول رقم (07): يوضح عدم تلبية المطالب يدفع إلى اللامبالاة في العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	58,3 %
لا	15	41,7 %
المجموع	36	100 %

من خلال النتائج الكمية الموضحة في الجدول رقم (07) التي سجلت أعلى نسبة في إجابة الباحثين وقدرت بـ 58,3 % والتي ترى أن عدم تلبية المطالب يدفع إلى اللامبالاة في العمل، حيث أكدوا أن لهم حاجات ورغبات يسعون لإشباعها وتحقيقها وعدم تلبية المؤسسة لهاته الحاجات يؤدي بهم إلى عدم تحمل المسؤولية واللامبالاة وإهمال العمل، حيث أشارت نظرية الحاجات أنه لا بد من إشباع حاجات العاملين لأن ذلك ينعكس إيجابياً على أدائهم.

أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 41,7 % نفتت - لا- أن عدم تلبية المطالب يدفع إلى اللامبالاة في العمل، ذلك أن أفراد هذه الفئة يتمسكون بمجموعة من المبادئ تلزمهم على إتقان العمل والإخلاص فيه.

الجدول رقم (08): إمكانية التعرض للتهميش تؤدي إلى عدم إنجاز الوظائف.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	75 %
لا	09	25 %
المجموع	36	100 %

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تشير الأرقام الموضحة في الجدول رقم (08) أن نسبة أفراد العينة والمقدرة بـ 75% أكدت أن التعرض إلى التهميش داخل العمل يؤدي إلى عدم إنجاز الوظائف في الوقت المحدد، لأن إدراك المبحوثين لعدم المساواة فيما بينهم وتقليل المسؤولين من شأنهم ومن كفاءتهم وقدراتهم المهنية، يؤثر على شخصيتهم ويمس بكرامتهم ويشعرهم ذلك بالإحباط و بالتالي يؤدي بهم إلى عدم ممارسة مهامهم كما أنها تؤدي به إلى الشعور بأنهم أقل درجة من غيرهم، لأن العامل بطبيعته الخاصة يبحث عن التقدير وهذا ما أكدته نظرية الحاجات الإنسانية والتي تتمثل في حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في التنظيم يؤهله للحصول على تقدير الزملاء ورؤسائه.

بينما كانت إجابة الفئة الثانية بالنفي - لا - بما يعادل نسبة 25% عن تعرض إلى التهميش داخل العمل يؤدي إلى عدم إنجاز الوظائف في الوقت المحدد إذ إعتبار أن العمل شيء لابد من إكماله في الوقت المحدد.

الجدول رقم (09): يوضح مدى إستجابة الإدارة لإنشغالهم وتغيبهم عن العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	36,1 %
لا	23	63,9 %
المجموع	36	100 %

توضح بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت بـ 63,9% التي أجابت ب - لا - أكدت أن عدم استجابة الإدارة لإنشغالهم لا يدفعهم للتغيب عن العمل يرجع ذلك إلى إلتزامهم بقوانين العمل وأن الغياب ليس حل مناسب وقد يتسبب في الطرد أو نقص في الأجور، أما النسبة المجدبة ب - نعم - قدرت بـ 36,1% ترى أن عدم إستجابة الإدارة لإنشغالهم يدفعهم للتغيب عن العمل حيث يرون أن التغيب عن العمل من بين الحلول للضغط على الإدارة والمسؤولين لاستماع لانشغالهم.

الجدول رقم (10): يوضح أن عدم المشاركة في طرق تحسين العمل يحول دون الإنضباط فيه.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	72,2 %
لا	10	27,8 %
المجموع	36	100 %

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

توضح المعطيات في الجدول رقم (10) أن نسبة الأفراد المجيبين بـ - نعم- هي النسبة الأكبر وقدرت بـ 72,2 % فيما يتعلق بـ: عدم الإشتراك في طرق تحسين العمل يحول دون الإنضباط فيه، حيث ترى هذه الفئة أنها جزء فاعل في المؤسسة ولا بد من مشاركة الإدارة لها في كل ما يتعلق بالعمل ذلك ما أشارت إليه النظرية اليابانية بأن المؤسسات يجب أن تعمل كأسرة واحدة ولا فرق بين أعضاءها وجميع الأعضاء يسعون إلى تحقيق أهدافها وتحقيق المصلحة العامة وذلك يكون بإشتراك العمال في كل ما يتعلق بالعمل وقيام العمال بأداء مهامهم بشكل المطلوب والإنضباط فيه.

في حين نجد أقل نسبة أجابت بـ - لا - قدرت بـ 27,8 % وأكدت أن عدم الإشتراك في طرق تحسين العمل لا يؤثر إنضباطهم في عملهم بل أن هذه المهمة تقع على عاتق الإدارة والمرؤوسين وأن العامل ليس من مسؤوليته وكل ما عليه هو القيام بعمله، هذا ما أشار إليه " ماك غريغور في نظريته y " حيث أكد أن العمال لا يتحمل المسؤولية وأنه دائما أن يجد شخص يقوده ويوضح له مهامه.

ثانيا: الإقصاء من إتخاذ القرار يحول دون المبادرة في العمل

الجدول رقم (11): يوضح مدى إعلامهم بالقرارات الجديدة مسبقا وتأثيرها على سير العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	86,1 %
لا	5	13,9 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأكبر من أفراد العينة المجيبين بـ - نعم - قدرت بـ 86,1 % فيما يخص عدم إعلامهم بالقرارات الجديدة مسبقاً يعطل سير العمل وما يمكن أن تكشفه من خلال هذه الأرقام أن التوجه الإيجابي للمبحوثين نحو العبارة ما يفسر أنه كلما كانت هناك مرونة في انسياب المعلومات ووصولها في وقتها يسهل فهم طبيعة العمل وبالتالي إنجازه في الوقت المحدد. أمّا ما أكدت عليه نسبة 13,9 % المجيبة بـ - لا - أن العمل أصبح روتيني فهم لا يحتاجون إلى معلومات جديدة توضح لهم سير العمل بل العكس من ذلك انتظار القرارات الحديثة يعرقل عملهم أكثر مما يسهله.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (12): عدم مشاركة في تحديد المشاكل يدفع التوقف عن العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	44,4 %
لا	20	55,6 %
المجموع	36	100 %

جاءت الأرقام الموضحة في الجدول رقم (12) والتي قدرت نسبتها بـ 55,6 % أن عدم المشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه أفراد العينة تدفعهم لتوقف عن العمل ويرجع إلى قدرة العمال على إنجاز مهامهم دون النظر إلى تلك المشاكل خاصة عند الفئة التي تمتلك أقدمية في العمل لأنهم يتمتعون بخبرات وقدرات تمكنهم من الوقوف والحد من هذه المشاكل، كما أنها ترى أن الإجابة هي المسؤولة عن تحديد هذه المشاكل والوقوف على حلها.

في حين نجد أن 44,4 % المبحوثين صرحوا بأن عدم مشاركتهم في تحديد المشاكل التي تواجههم يدفعهم لتوقف عن العمل، إذ لا بد من مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل، حتى لا تغطي المشاكل على المؤسسة وبالتالي قد يتسبب ذلك في ضعف الأداء ونقص الإنتاجية.

الجدول رقم (13): عدم الإشتراك في عملية إتخاذ القرار يدفع للتهرب من القيام بالمهام.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	30,6 %
لا	25	69,4 %
المجموع	36	100 %

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت بـ -لا- والتي تمثل أعلى نسبة بـ 69.4 % فيما يتعلق بعدم إشتراكك في عملية إتخاذ القرار يدفعك للتهرب من القيام بمهامك مؤكدين على أن المسؤولين هم من يتخذون القرارات الأخيرة، وما عليهم سوى التنفيذ نظرا للسلطة التي يتمتعون بها داخل مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ولأن عملية إتخاذ القرار يجب أن تتصف بالعقلانية والرشد وتتم عن طريق الإجتماعات بين المسؤولين والمشرفين داخل العمل لأجل إختيار البدائل الأفضل فيما يتعلق بطرق العمل والتسيير وتوزيع المهام، وهذا ما أشارت إليه نظرية "X" "لدوغلاس ماك غريغور" في إفتراضها أن الفرد يفضل التوجيه فهو لا يتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أما نسبة 30,6 % فهي تمثل الفئة التي ترى أن عدم الإشتراك في عملية إتخاذ القرار يدفعهم للتهرب من القيام بالمهام في العمل لأن العامل يرى أن إشراكه في إتخاذ القرارات خاصة إن كان متعلقا بعمله هذه الإقتراحات من شأنها الرفع من مستوى العمل المقدم وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

فإذا كان القرار المتخذ لا يشبع حاجات الفرد وتحقق أهدافه فإنه يدفعه إلى الإمتناع عن القيام بمهامه خاصة إذا وجد نفسه أمام قرار واحد وكان حتميا.

الجدول رقم (14): يوضح مدى تجاهل المسؤول للأفكار والآراء يقلل من التفاني في العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	69,4 %
لا	11	30,6 %
المجموع	36	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة قد أجابت بـ -نعم- بنسبة 69.4% بأن تجاهل المسؤول لآراء وأفكار حول العمل يقلل من التفاني فيه، فالعامل يرى أنه من حقه إبداء رأيه وطرح أفكاره المتعلقة بالعمل وأن على الرؤساء الإستماع لها، هذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف والتي تشجع على وجود أسلوب ديموقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وأن يكون بحرية تامة ولا بد أن يكون هناك تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعامل يقوم بأداء عمله بإتقان وتغان من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

أما النسبة الأقل 30.6% المجيبة بـ -لا- فيما يتعلق بتجاهل المسؤول للآراء والأفكار وتقليل ذلك من التفاني في العمل، فالعامل في هذه الحالة لا يهتم بإبداء الآراء والأفكار حول العمل فكل ما يركز عليه هو العمل من أجل كسب الأجر وتحقيق الأمان والقيام به بالطريقة المطلوبة.

ثالثا: معارضة الأوامر يعرقل سرعة التنفيذ.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تطبيق التعليمات الإدارية وتأثيرها على تنفيذ المهام.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	61,1 %
لا	14	38,9 %
المجموع	36	100 %

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (15) أن أغلب المبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 61.1% يقرون أن عدم تطبيق التعليمات الإدارية يعطل تنفيذ المهام المطلوبة منهم وقد عبرت هذه الفئة عن تجنبها لتطبيق القرارات الإدارية في حالة عدم تلائمها مع طريقة العمل أو عدم وضوحها مما يعطل تنفيذهم لمهامهم.

في حين أجابت نسبة 38.9% أن عدم تطبيق التعليمات الإدارية لا يعطل تنفيذ المهام المطلوبة منهم، ذلك أنهم وصلوا إلى مرحلة من التأهيل تسمح لهم بإنجاز مهامهم بالطرق التي يرون أنها الأنسب دون اللجوء إلى التعليمات الإدارية.

الجدول رقم (16): عدم إتباع الطريقة التي يفرضها المشرف في القيام بالمهام يعرقل إنجازها في الوقت المحدد.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	55.55%
لا	16	44.44%
المجموع	36	100%

من خلال الشواهد الكمية للجدول رقم (16) نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة 55.55% أجابت بـ -نعم- عدم إتباع الطريقة التي يفرضها المشرف في القيام بالمهام يعرقل إنجازها في الوقت المحدد، حيث يرون أنه لا بد من إتباع أي طريقة يفرضها عليهم المشرف وتلقي التوجيهات منه لأنه الأكثر دراية بالعمل، والعمل يثق بالمعلومات المقدمة من طرفه وما عليه سوى القيام بمهامه وفي حالة عدم إتباع ما يمليه عليه المشرف يتعطل إنجاز المهام في وقتها المحدد، في حين أجابت أقل نسبة من أفراد العينة بـ 44.44% بـ -لا- عدم إتباع الطريقة التي يفرضها المشرف لا يعرقل إنجاز المهام في الوقت المحدد، فالعامل في هذه الفئة لا يتقيد بما يفرضه عليه المشرف من طرق وتوجيهات بل هو أدري بعمله وفقا لخبراته السابقة المكتسبة من خلال مزاولته العمل لفترة طويلة، فالعامل ليس آلة يطبق كل ما يملى عليه بل هو فرد طموح ويتميز بالابتكارية والإبداع في عمله حسب نظرية "y" فالعامل يسعى لإبتكار طرق جديدة في العمل تمكنه من أداء مهامه في وقتها المحدد.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (17): رفض القيام بالأعمال المطلوبة في حالة مواجهة صعوبة وتعقيد في تنفيذها.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	27,8 %
لا	26	72,2 %
المجموع	36	100 %

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تم تقديرها بـ 72.2% أكدت على أنها لا ترفض القيام بالأعمال المطلوبة منهم إذا واجهتهم صعوبة وتعقيد في تنفيذها وهذا راجع إلى الفهم الجيد لما هو مطلوب منهم عمله وأداء مهامهم بكفاءة ومهارة بشكل يقلل من احتمال وقوعهم في الخطأ، واختيار طرق مناسبة تتلاءم مع قدراتهم من أجل زيادة الإنتاج وتطويره وإملاكهم الخبرة والمهارة في التعامل مع الآلات داخل المؤسسة وهذا ما يتجلى في الفئة التي تمتلك الأقدمية في العمل.

في حين أن نسبة 27.8% من المبحوثين يقرون برفضهم القيام بالأعمال المطلوبة منهم إذا واجهتهم صعوبة وتعقيد في تنفيذها، كل هذا يؤدي بالعامل لعدم المجازفة والقيام بهذه الأعمال لتفادي الوقوع في الأخطاء ونقص في الكفاءة اللازمة لتنفيذ المهام وهذا ما يتجلى في الفئة ذات الخبرات المحدودة.

رابعاً: إختلاف القيم التنظيمية يدفع إلى التنصل من مسؤوليات العمل.

الجدول رقم (18): إختلاف مهام العمل مع المبادئ يؤثر على الكفاءة في أداء العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	66,7 %
لا	12	33,3 %
المجموع	36	100 %

توضح بيانات الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة 66,7% من أفراد العينة أجابت بـ - نعم - إختلاف مهام العمل عن المبادئ يؤثر على الكفاءة في أداء العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن كل فرد يمتلك مجموعة من المعتقدات والقناعات الخاصة به من خلالها يدرك السلوك الذي يجب أن يتبعه والسلوك الذي يجب أن يتقاده، كما أن العامل يمتلك مجموعة مبادئ يسير وفقها وأهداف يطمح لتحقيقها داخل

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

المؤسسة فتعارض أهدافه مع المهام التي توكل له وإلزامه بالقيام بها رغم تعارضها مع مبادئه يخلق جو من الصراع، هذا الأخير ينقص من كفاءته في العمل.

في حين أجابت أقل نسبة بـ 33,3% أن إختلاف مهام العمل عن مبادئهم لا يؤثر على كفاءتهم في أداء العمل وذلك أن عمال هذه الفئة هدفها الوحيد الحصول على المنفعة المادية ولو على حساب قيمها ومبادئها.

الجدول رقم (19): يوضح غياب الإتفاق حول كيفية أداء العمل يدفع للتهرب من إنجازه

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	36,1%
لا	23	63,9%
المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن أكبر نسبة 36,9% من أفراد العينة أجابت بـ نعم- : غياب الإتفاق حول كيفية أداء العمل يدفع للتهرب من إنجازه، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن كل فرد أو عامل يفكر بطريقة مغايرة عن الآخر وتختلف وجهة نظره عن غيره حول كيفية أو أسلوب القيام بالعمل، هذا الإختلاف ومحاولة فرض كل طرف لطريقته الخاصة من شأنه أن يحدث خلافات بينهم قد تصل إلى الصراع ما يدفعهم لترك المهام المطلوب منهم القيام بها.

في حين تمثلت النسبة الأقل 36,1% من الأفراد المجيبين بـ لا - : غياب الإتفاق حول كيفية أداء العمل لا يدفعهم للتهرب من إنجازه، لأن المشرف هو من يفرض طريقة أداء العمل على العمال وما عليهم سوى الإلتزام بها وإنجاز مهامهم.

الجدول رقم (20): إختلاف التوجهات مع تعاليم وضوابط العمل يؤثر على القيام بالمهام بالشكل المناسب

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	69,4%
لا	11	30,6%
المجموع	36	100%

من خلال البيانات الكمية للجدول رقم (20) نلاحظ أكبر نسبة 69,4% أجابت بـ نعم - : إختلاف التوجهات مع تعاليم وضوابط العمل يؤثر على القيام بها بالشكل المناسب ذلك لأن العامل يمتلك

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

مجموعة من الخصائص الفردية والصفات تميزه عن غيره وله ميول وتوجهات خاصة به وقد تتعارض ميولاته مع ما تسنه المؤسسة من قواعد وضوابط هذا التعرض بينهما يؤثر على أدائه لمهامه بشكل المطلوب.

في حين أجابت نسبة 30,6 % ب - لا - : إختلاف التوجهات مع تعاليم وضوابط العمل لا يؤثر على القيام بالعمل بالشكل المناسب حيث ترى هذه الفئة أنه لا بد من الإلتزام بضوابطها وتعاليم المؤسسة والفصل بينها وبين توجهاتهم الشخصية.

المحور الثالث: علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة.

أولاً: النشاط النقابي يساهم في تدني المردودية.

الجدول رقم (21): يوضح مقاطعة العمل يؤدي إلى نقص إنتاجية المؤسسة.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	94,4 %
لا	2	5,6 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أجابت ب - نعم - قدرت ب 94,4 % والتي أكدت أن مقاطعة العمل يؤدي إلى نقص الإنتاجية وذلك راجع إلى أن إنتاجية المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على أداء العامل، فتوقف مجموعة من العمال عن عملهم بسبب خلل في السلسلة الإنتاجية. في حين لاحظنا أن أضعف نسبة قدرت ب 5,6 % أجابت ب - لا - : مقاطعة العمل لا تؤدي إلى نقص إنتاجية المؤسسة، حيث يؤكدون أن في حالة إستجابة الإدارة في وقت قصير لمطالب العمال المنقطعين عن العمل يدفعهم ذلك إلى العودة لأماكن عملهم وإستمرار العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (22): يوضح قيام العمال بالإضراب داخل المؤسسة ومدى تأثيره على إنتاجيتها

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	16,67 %
	1	2,78 %
لا	29	80,55 %
المجموع	36	100 %

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تبين البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (22) أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بنسبة 80,55% لم يقوموا بإضراب داخل مؤسسة الكاتمية للفلين، في حين نجد النسبة المقدرة بـ 19,45% والذين أقروا بقيامهم بالإضراب، وأن ذلك يؤدي إلى تراجع الإنتاج حسب إجاباتهم وذلك بنسبة 16,67% تتبعها نسبة 92,78% والتي أقرت أنه لا يؤثر على الإنتاج.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتجنبون الدخول في إضرابات خوفاً من نتائج السلبية التي قد تترتب عنه كالطرد من العمل والتعرض للعقوبات تأديبية وإنقاص الأجور فلا يمكن التلاعب بمستقبلهم المهني.

أما الفئة الثانية أقرت على أنها قامت بإضراب أكدت على أنه حق مشروع للدفاع عن حقوقهم وأنها تتمتع بحصانة تحميها داخل المؤسسة كالإنتماء إلى النقابات العمالية.

ثانياً: مقاطعة الإدارة يؤدي إلى خلل في السير.

الجدول رقم (23): يوضح عدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	63,9%
لا	13	36,1%
المجموع	36	100%

توضح النتائج الكمية في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63,9% أجابت بـ - نعم - فيما يتعلق بعدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة لهم، ويمكن تفسير ذلك أن الإدارة تقوم بإبلاغ العمال بالأوامر والقرارات التي تخص المؤسسة وتسعى لنقل المعلومات بين العمال في جميع المستويات من أجل تبادلها والإستفادة منها لكي تتوضح أدوار كل فرد داخل المؤسسة، لتفادي سوء فهم المعلومات الذي قد يحدث خلاف بين العمال، وعدم إستجابتهم لمراسلات الإدارية قد يخلق جو من الصراع داخل العمل.

في حين أجابت نسبة 36,1% من أفراد العينة بـ - لا - فيما يخص عدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة، يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد يعتقدون أنه لا يستوجب إتباع كل المعلومات التي تردهم من الإدارة من أجل القيام بعملهم بل أن كل فرد مدرك لمهام الموكلة له.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (24): غياب التواصل بين العامل والمسؤولين بسبب في حدوث خلل في سير العمل

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	75 %
لا	09	25 %
المجموع	36	100 %

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بنسبة 75 % ترى أن غياب التواصل بينهم وبين المسؤولين يسبب حدوث خلل في التسيير لأن طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب التفاعل والتواصل فيما بينهم من أجل تلقي شروحات وتفسيرات أكثر عن العمل، لأن التواصل يلعب دور إيجابي في توثيق العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتحقيق التناسق بين وحدات المؤسسة لضمان سير العمل، في حين نجد أن الفئة الثانية التي أجابت بـ لا- وقدرت نسبتها بـ 25 % أن غياب التواصل بينهم وبين المسؤولين لا يتسبب في حدوث خلل في التسيير ذلك أنها تعتمد على طريق محايد يكون حلقة وصل بين المسؤولين والعمال ويتمثل في المشرف فالعامل يعتمد على توجيهات وإرشادات المشرف دون اللجوء إلى الرؤساء المسؤولين.

الجدول رقم (25): غياب لغة الحوار والتعاون بين العمال والإدارة يساهم في تدني فعالية أداء العامل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	83,3 %
لا	6	16,7 %
المجموع	36	100 %

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (25) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة والتي بلغت 83,3 % ترى أن غياب الحوار والتعاون بين العمال والإدارة يساهم في تدني فعالية الأداء، حيث يقر العمال أن غياب التعاون يؤثر على إستقرارهم في العمل ويضعف دافعيتهم ذلك أن الإدارة تتبع أسلوب الهروب والإنسحاب من المواقف التي تخص العمال لأن هدفها الوحيد يقوم على سير العملية الإنتاجية دون الإهتمام بالمشاكل التي تصادف العمال أثناء القيام بالمهام الموكلة لهم، فهذا يخلق فيما بينهم نوع من التوتر وتصادم يؤدي إلى تراجع الأداء لأن إهتمام الإدارة يقتصر على إنجاز العمل في الوقت المحدد

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أما باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 16,7 % فقد نفوا ذلك فهم يؤكدون على أن ما يربطهم مع الإدارة هو مجرد تعليمات فقط من أجل تنفيذ العمل.

ثالثا: الوقفات الإحتجاجية تخل بسلسلة الإنتاج.

الجدول رقم (26): تهرب المؤسسة من إلتزاماتها إتجاه العمال يدفع إلى الإحتجاج بالتوقف عن العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	52,78 %
	1	2,78 %
لا	16	44,44 %
المجموع	36	100 %

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (26) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة 55,56 % أكدوا أنهم يلجؤون للإحتجاج بالتوقف عن العمل في حالة تهرب المؤسسة من إلتزاماتها اتجاههم، وأن ذلك يؤثر على وتيرة الإنتاج حسب إجابتهم بنسبة 52,78 % ونسبة 2,78 % أقرت أن إحتجاجهم لا يؤثر على وتيرة الإنتاج، ويمكن إرجاع ذلك أن هاته الفئة تعتبر الإحتجاج وسيلة فعالة للضغط على المسؤولين للقيام بالإلتزامات إتجاه العاملين في المؤسسة.

أما النسبة الموجبة بـ لا - 44,44 % أقرت أنها لا تقوم بالإحتجاج ولتوقف عن العمل في حالة تهرب المؤسسة من إلتزاماتها إتجاههم، ففي نظرهم توجد طرق أخرى لدفع الإدارة لتنفيذ إلتزاماتها إتجاه العمال، كالتباطئ في أداء المهام دون اللجوء للتوقف عن العمل.

الجدول رقم (27): قيام العمال بالتجمع داخل مكان العمل للفت نظر المسؤولين لتلبية المطالب.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	41,7 %
لا	21	58,3 %
المجموع	36	100 %

توضح الأرقام الموجودة في الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة للأفراد العينة والتي بلغت 58,1 % لم يقوموا بالتجمع داخل مكان العمل للفت نظر المسؤولين لتلبية مطالبهم، حيث يقرون على إستغلال الإجتماعات لطرح أفكارهم وإنشغالهم والصعوبات التي تواجههم في العمل من خلال الحوار والوصول

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إلى حل يفيد جميع الأطراف، ذلك أن التجمع يزعزع إستقرار المؤسسة ويؤثر على إنتاجيتها والذي قد يضر بالدرجة الأولى بالعامل.

لتأكد النسبة الثانية التي قدرت بـ 41,7 % قاموا بالتجمع داخل أماكن العمل للفت نظر المسؤولين لتلبية مطالبهم ذلك كونها الطريقة الأكثر فعالية لدفاع عن حقوقهم.
الجدول رقم (28): بوضوح تدني الأجور يدفعك للتجمع داخل ورشات العمل:

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	22,22 %
	7	19,45 %
لا	21	58,33 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (28) أن أكبر نسبة من أفراد العينة 58,33% أكدت أن تدني الأجور لا يدفعهم للتجمع داخل ورشات العمل يمكن إرجاع ذلك أن العامل في هاته الفئة لا يتوجه للتجمع داخل الورشات ذلك لأنه عند توجهه للمؤسسة لطلب العمل وقبوله كان على دراية بمستويات الأجور أي أنه راض عنها كما أنه متمسك بعمله ويتخوف من خسارته ذلك لندرة فرص العمل في وقتنا الحال.

في حين أجابت نسبة 41,67 % بـ نعم -: تدني الأجور يدفع للتجمع داخل ورشات العمل ويمكن أن يعود ذلك إلى أن هذه الفئة ترى أنه لا بد من الحصول على زيادات في الأجور نظرا لصعوبة الأوضاع الإقتصادية وكذا غلاء المعيشة.

رابعاً: الإعتصام الجماعي يؤدي إلى تراجع معدلات الإنتاج.

الجدول رقم (29): يوضح عدم تعاون الإدارة مع العمال يدفع للإعتصام عن العمل.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	58,3 %
لا	15	41,7 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 58,3 % أكدت على أن عدم تعاون الإدارة مع العمل يدفع للإعتصام عن العمل، إذ يعتبر الوسيلة الأكثر فاعلية من أجل لفت إنتباه

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الإدارة وتعاون مع العمال خاصة في الأمور التي تخص العمل وطرق التسيير وبالتالي يمكنهم ذلك من التعبير عن آرائهم، ويكون الهدف الرئيسي هو الضغط على الإدارة لتلبية مطالب محددة والتي تؤدي إلى الإضرار بالعمل.

في حين نجد الفئة الثانية من المبحوثين المجيبة ب - لا - والتي قدرت بنسبة 41,7 % أن عدم تعاون الإدارة مع العمال يدفع إلى الإعتصام عن العمل، لأن ذلك قد يؤثر على منصبهم في العمل وتقترح اللجوء إلى الحلول السلمية عن طريق التواصل بين العمال من خلال الاجتماعات فيما بينهم. الجدول رقم (30): يوضح إذا ما كانت قوانين العمل غير العادلة في المؤسسة تدفع للإمتناع عن القيام وتسبب ذلك في تعطل تسلسل المهام.

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 44,445
لا	3	% 8,33
	17	% 47,22
المجموع	36	% 100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب - نعم - 52,78 % مؤكدين أن قوانين العمل غير العادلة تدفعهم للإمتناع عن القيام بعملهم وأن ذلك يتسبب في تعطل تسلسل المهام حسب إجاباتهم بنسبة 44,45 % والنسبة الأقل 8,33 % أقرت أن الإمتناع عن العمل لا يعطل تسلسل المهام ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة ترى أن قوانين المؤسسة مجحفة وظالمة وأنه في حالة حدوث خلاف بين الإدارة والعمال أو بين العمال أنفسهم وتم اللجوء إلى قوانين المؤسسة لفك هذا الخلاف لا يتم إعطاء العامل حقه ما يدفعه للإمتناع عن العمل.

في حين أقرت نسبة 47,22 % أن قوانين العمل غير العادلة تدفعهم للإمتناع عن العمل فبالرغم من وجود قوانين ليست لصالحهم ولا تحفظ لهم حقوقهم على أن ذلك لا يمنعهم من القيام بعملهم وذلك يعود إلى أسباب شخصية المتعلقة بالعمال والتي تكمن في حاجتهم إلى العمل وصعوبة ظروفهم الإجتماعية والمعيشية.

نتائج الدراسة:

1. النتائج الخاصة بطبيعة مجتمع الدراسة:

- أن 100 % من أفراد العينة ذكور.
- أن 36,1 % من أفراد العينة يتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة.
- أن 55,55 % من أفراد العينة متزوجون.
- أن 47,2 % من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي ثانوي.
- أن 50 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 6 إلى 10 سنوات.

ونستنتج من خلال البيانات الكمية الموضحة الخصائص المبحوثين نرى أن المجتمع ذكوري نتيجة لطبيعة العمل في المؤسسة ذلك أنه يتطلب القوة والجهد، وأن غالبية العمال فئة شبابية والذي يحتاج إلى قدرات فيزيولوجية تتناسب مع طبيعة العمل وأن أغلبية أفراد العينة متزوجون وذلك بسبب إلتزاماتهم ومسؤولياتهم وأن المجتمع الجزائري يتميز بالإستقرار.

كما أن أغلب أفراد العينة مستواهم ثانوي لأن طبيعة العمل لا يحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وإنما يحتاج إلى جهد عضلي، كما أنهم يتمتعون بخبرة وكفاءة تمكنهم من ممارسة العمل والتي تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية

1.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، والمعنونة ب: " تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من خلال معطيات الجدول رقم (07) والذي يؤكد أن عدم تلبية المطالب يدفع إلى اللامبالاة في العمل وذلك بنسبة مقدرة ب 58,3 % أن العامل يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته وغياب تلك الحاجات يؤدي له إلى إهمال العمل.

- من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن التعرض إلى التهميش داخل العمل يؤدي إلى عدم إنجاز الوظائف في الوقت المحدد وذلك بنسبة قدرت ب 75 % لأن

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إدراك العمال لعدم المساواة وتهميش ينمي فيهم روح الصراع بسبب حقوقهم المهضومة وبالتالي ضعف دافعيتهم نحو العمل.

- من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن عدم إشراكهم في طرق تحسين العمل يحول دون إنضباطهم فيه وذلك بنسبة 72,2 %، إذ لا بد من إشراك العامل في كل ما يتعلق بعمله إذ أنه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة التي يشتغل بها.

- تمثل نسبة 86,1 % فئة المبحوثين الذين أقرروا أن عدم إعلامهم بالقرارات الجديدة مسبقاً يعطل سير العمل، والتي تم التعبير عنها في الجدول رقم (11) أن عدم معرفتهم لتلك القرارات توقع العمال في مجموعة من الصعوبات وعراقيل كبيرة تعطل سير العمل.

- من خلال معطيات الجدول رقم (14) أكد أفراد العينة بنسبة 69,4 % أن تجاهل المسؤول لأرائهم وأفكارهم حول العمل يقلل من تفانيهم فيه، يرجع ذلك إلى أن العامل يعتبر نفسه جزءاً من المؤسسة وتجاهل الأفكار التي يبديها حول العمل يقلل من قيمته مما يدفعه للتهاون في أداء العمل.

- من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (15) أكد أغلبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم 61,1 % أن عدم تطبيق التعليمات الإدارية يعطل تنفيذ المهام المطلوبة منهم ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العمال والمرؤوسين حول تنفيذ العمل بإعتبار أن العمال هم الأكثر دراية بعملهم.

- نجد أن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد من خلال بيانات الجدول رقم (16) أن النسبة الغالبة من أفراد العينة 55,55 % أكدت أن عدم إتباعها للطريقة التي يفرضها عليهم المشرف في العمل يعرقل إنجاز المهام في الوقت المحدد.

- 66,7 % من أفراد العينة يقررون أن إختلاف مهام عملهم عن مبادئهم يؤثر على كفاءتهم في العمل من خلال الجدول رقم (18) ويعود ذلك لإمتلاك الفرد لمجموعة من المبادئ قد تتعارض مع ما يملي عليه من مهام داخل العمل ففي تمسكه بمبادئه وعدم أداء مهامه يخلق جو من الصراع بينه وبين الرؤساء والمشرفين وعليه تنقص كفاءته في العمل.

- من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (20) أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 69,4 % أن إختلاف توجهاتهم مع تعاليم وضوابط العمل يؤثر على قيامهم بالمهام بالشكل المناسب وذلك يعود إلى تعارض ميولات الفرد وتوجهاته مع بعض تعاليم والضوابط التي تضعها المؤسسة فيتبع ميولاته وتوجهاته على حساب تعاليم وضوابط العمل.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج السابقة والمتوصل إليها بعد عملية تحليل وتفرغ البيانات المتعلقة بالمحور الثاني في الإستمارة والمعنون بـ : " تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز" وبعد تحقق 9 عبارات وعدم تحقق 5 عبارات يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والموسومة تحت عنوان: " علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة" تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (21) نجد أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن مقاطعة العمل يؤدي إلى نقص في إنتاجية المؤسسة بنسبة 94,4%.

- تمثل النسبة المقدرة بـ 63,9% إجابة المبحوثين الذين أقر على أن عدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى تداخل في الأدوار والمهام الموكلة لهم.

- أما نسبة 75% فقد جاءت لتؤكد أن غياب التواصل بين العمال والمسؤولين يتسبب في حدوث خلل في سير العمل، مما يؤدي إلى ظهور مستويات مرتفعة من التوتر فيما بينهم وتباطؤهم في أداء العمل.

- في حين تمثل لنسبة 83,3% إجابة المبحوثين الذين أقروا أن غياب لغة الحوار والتعاون من العمال والإدارة يساهم في تدني فعالية أداء العامل مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي تدني مستوى الأداء.

- من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (26) أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا في حالة تهرب المؤسسة من إلتزاماتها إتجاه العمال يدفعهم ذلك للإحتجاج وبالتالي التوقف في العمل، ذلك أن الإدارة تسعى إلى تحقيق مصلحتها على حساب المصلحة العامة وعدم إلتزامها، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع.

- أما النسبة 58,3% قد أقرت أن عدم تعاون الإدارة على العمل يدفعهم للإعتصام عن العمل.

- في حين أن النسبة المقدرة بـ 52,78% أكدت أن قوانين العمل الغير عادلة في المؤسسة تدفع للإمتناع عن العمل مما قد يتسبب في تعطل تسلسل المهام.

من خلال عرض وتحليل البيانات الكمية المتعلقة بالمحور الثالث في الإستمارة والمعنونة بـ " علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة" تبين أن نتائج هذه الفرضية قد تحققت.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الجانب النظري مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والذي يتمثل في علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة وجب علينا إبراز مدى تقارب وإختلاف نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة

1- من حيث المنهج: توصلنا من خلال الإطلاع على محتوى الدراسات السابقة على تنوعها (جزائرية عربية) أن جميعها إعتمدت على المنهج الوصفي وهي بذلك متفقة مع الدراسة الحالية التي إعتدنا فيها على نفس المنهج ولعل ما يفسر الإعتداد المشترك على هذا المنهج هو طبيعة المواضيع المتناولة.

- بالنسبة لدراسة " خالد نظمي قرواني " فقد توصلت للنتائج في أنه لا بد من تشجيع التنافسية الإيجابية بين العاملين والوحدات الإدارية التي تعمل على زيادة فعالية الأداء وأن غياب التواصل بين الإدارة والعمال يؤثر على أداء العامل، وتطابق مع نتائج دراستنا والتي توصلت إلى أن غياب التواصل والحوار بين العمال والإدارة يؤدي إلى حدوث مشكلات وتصادم فيما بينهم مما يؤثر على مستوى الأداء في العمل.

- في حين توصلت نتائج دراسة " مصطفى آدم محمد وآدم يعقوب أبكر حماد"، أنه توجد علاقة سلبية من إدارة الصراع التنظيمي وبين الأفراد و تحقيق الإنجاز في حين أقرت دراستنا أن وجود الصراع بين العمال والإدارة يؤدي إلى توقف العمل وتعطل سير الإنتاجية في المؤسسة.

- كما نجد دراسة " بغدادي خيرة " قد توصلت إلى معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة وأن هذه المشاكل أثرت على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادرتها وطموحاتها في العمل، وهذا ما تشابه نتائج دراستنا أن هنالك خلل بين العمال والإدارة وأن عدم الإهتمام بإنشغلاتهم وآرائهم يولد مشاكل فيما بينهم وهو ما يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العامل ويحد من معنوياته.

- في حين نجد دراسة " لاروق خامسة " أقرت على أن هناك تعاون ضعيف بين الإدارة والعمال فيما يخص محاولة إيجاد حلول للخلافات مما يؤثر على سلوك الأفراد داخل العمل، وهذا أيضا ما أكدته دراستنا من خلال تفسيرالنتائج وأن هنالك تناقض في القرارات التي تخص العمل مما يؤثر على تراجع مستوى الأداء وتدني الإنتاجية داخل المؤسسة وأن غياب التعاون يخل بسير العمل.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء التصور النظري للدراسة:

من خلال النظريات التي إعتدنا عليها في دراستنا لتفسير موضوع علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل، سنحاول التطرق إلى أهم مبادئ هذه النظريات ومدى تطابقها مع دراستنا الحالية.

1- نجد أن النظرية الصراعية لـ" كارل ماركس" تقوم على أساس وجود الصراع بين طبقتين (رأسمالية وبروليتاريا) يكون داخل سوق العمل، فالرأسمالي ينظر من خلاله للعامل كأنه أداة من أدوات الإنتاج ويستغله بهدف تحقيق الربح، فالعامل يجد نفسه في نفسه في حاجة لدفاع عن وجوده ومصالحه. وهذا ما يشابهه مع نتائج دراستنا التي أكدت أن غياب الحوار بين العمال والإدارة وإعتبار أن العامل مجرد وسيلة من أجل زيادة الإنتاجية في المؤسسة وينمي روح الصراع فيما بينهم وبالتالي ضعف فعالية الأداء بإعتبار أن العامل يهدف إلى تحقيق أهدافه وأن عدم قدرته على تحقيق تلك الأهداف تؤدي به إلى عدم إنجاز العمل.

2- أما النظرية البيروقراطية فقد أكدت على أن التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للوظائف داخل المؤسسة وأن التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه، وأن التداخل في الأدوار الموكلة للعامل يؤدي إلى وقوع خلل في إنجاز المهام الموكلة لهم وبالتالي عرقلة سير العمل وهذا ما أكدته إجابة المبحوثين.

3- من خلال عرض مبادئ الإدارة العلمية لتايلور ومقارنتها مع نتائج دراستنا التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن المؤسسة الكاتمية للفلين- جيجل - تتبع أسلوب الإدارة العلمية مع العمال عن طريق التخصص الوظيفي للعامل، بحيث يتم تقسيم الأعمال والأدوار الوظيفية فيما بينهم والإعتماد على المركزية في إتخاذ القرارات عن طريق تلقي الأوامر من الإدارة العليا كما أن النتائج المبينة أكدت أن المؤسسة تعارض النشاط النقابي وهذا ما دعا إليه تايلور الذي إعتبر النقابة أحد معوقات النشاط الإنتاجي وهذا ما أكدته نسبة 80,55%.

- فيما يخص نظرية العلاقات الإنسانية فقد أكد " التون مايو" على ضرورة التركيز على العوامل غير المادية، واهتموا بالعوامل الإجتماعية وأهميتها في التأثير على السلوك في أماكن العمل، وقد لاحظوا أن أداء الفرد يتأثر كثيراً بالظروف الإجتماعية التي توجد داخل التنظيم مثل كيفية معاملة الإدارة للعاملين وكذلك علاقة الأفراد ببعضهم البعض، وهذا ما قد تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة داخل مؤسسة

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الكاتمية للفلين، وأن فعالية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم تعتمد إلى حد كبير على التعاون والذي يقوم بين الأفراد والعمال، وغياب ذلك يؤثر سلبًا على أدائهم.

- فيما يخص (X) و (Y) لـ " ماك غريغور " وافترضات (X) أن العمال كسالى ولا يحبون العمل ولا يرغبون في تحمل المسؤولية والفرد يفضل أن يجد شخصا يقوده ولا بد من إخضاعه للرقابة والإشراف والفرد يهتم بالأجر والمزايا المادية والأمان فقط في حين نظرية (Y) نظرت للعامل بنظرة إيجابية وأن العمال قادرون على تحمل المسؤوليات ويميلون للبحث عنها وليس فقط قبولها كما أن العامل لا يحتاج للرقابة.

- فنظرية (X) أكدت أن العامل بحاجة للرقابة والإشراف وهذا ما أكدته نتائج الدراسة أن أفراد العينة أكدوا بنسبة كبيرة 55,55% أن عدم إتباع طريقة المشرف في أداء العمل يعطل إنجازهم لمهامهم في الوقت المحدد.

- أما بالنسبة لنظرية الحاجات الإنسانية porter والذي يعتمد تقسيم " أبرهام ماسلو " وهو من أكثر التقسيمات قبولاً لدى الباحثين في المجال الفكر الإداري، حيث يميز أنواع الحاجات الإنسانية (الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات تحقيق الذات، حاجات الإستقلال، حاجات التقدير، الحاجات الإجتماعية) فمن خلال هذه الحاجات يتبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتلبية الحاجات المتعلقة بالتقدير وتحقيق الذات، فقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن نسبة 58,3% لعدم تلبية المطالب، وأيضاً وجود صراعات بين العمال مما يعمل على عدم إشباع الحاجيات الإجتماعية لديهم وبالتالي لعدم تلبية هاذين الجانبين يؤدي إلى التكاثر من طرف العامل ونقص إنتاجية ما يؤثر سلباً على أداءه.

- فيما يخص نظرية إتخاذ القرار فأكدت أن طبيعة العلاقات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة تكمن فيما يصدر عن الإدارة من قرارات تكون عقلانية من خلال تحديد جميع البدائل الممكنة إتباعها من أجل سير العمل وإختيار أفضل البدائل في ضوء تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة لأن عدم مشاركة العاملين في طرق تحسين العمل، أو عدم مشاركتهم في تحديد المشاكل التي تواجههم يؤدي تدريجياً إلى تراجع مستويات الأداء وهذا بنسبة 72,2%.

- أما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دركير " التي أكدت على مجموعة من المبادئ كالإعتراف بالعنصر البشري، المشاركة، الإتفاق على أهداف محددة وأكدت على ضرورة الإتصال الفعال بين الأفراد على كافة المستويات التنظيمية لكي يقوم أفراد التنظيم بأداء فعال وضرورة التعاون بين أفراد المنظمة، وهذا ما أظهرته النتائج المتوصل إليها أن غياب لغة الحوار بين العمال والإدارة يساهم في تدني

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أداء العامل، وهنا يتبين أن غياب لغة الحوار والتواصل بين العمال والإدارة داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا مما يؤثر على أداء عاملها.

- بالنسبة للنظرية الإدارية اليابانية والتي تقوم على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل بروح العائلة في المؤسسة وهي مستمدة من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني، من خلال الشعور بالمسؤولية عن العمل، إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يتبين تعارضها مع ما تطرقت إليه الإدارة اليابانية، فالمؤسسة اليابانية تعتمد على ثقافتها الإجتماعية الخاصة والملائمة للعامل الياباني.

خامساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

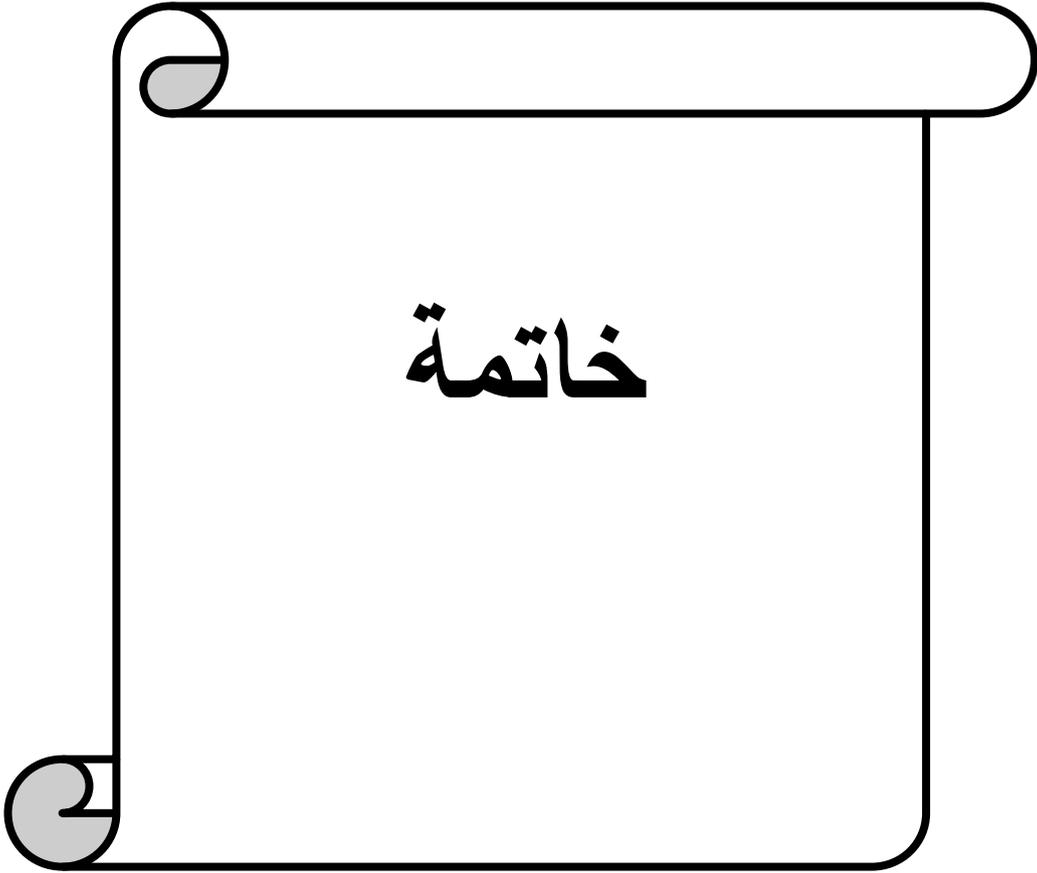
من خلال الدراسة التي أجريت بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - حول علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل، ومن خلال عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة، ومحاولة التحقق من صدق الفرضية العامة من خلال صدق الفرضيات الفرعية، تم التوصل إلى أن كل الفرضيات الفرعية قد تحققت والتي مفادها:

- تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعر الإنجاز.
 - علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة.
- في الأخير نستنتج أن الفرضيتين الفرعيتين محققتان بشكل كبير وبالتالي نستنتج وجود علاقة طردية من الصراع التنظيمي وأداء العامل، والصراع التنظيمي يؤثر سلباً على أداء العامل.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العمل تمكنا من التعرف على صدق فرضيات الدراسة التي انطلقت منها في موضوع بحثنا، وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات مع التعرّف على أهم النتائج المتحصل عليها.



لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العامل، وقد قمنا بالدراسة بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

إذ تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أبرز الظواهر في المؤسسات في عصرنا الحالي حيث تتداخل أسبابها ومظاهرها ومصادرها داخل المؤسسة، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي وتأثيرها على أداء العامل بمعالجة الموضوع من كلا الجانبين النظري والتطبيقي بهدف ملامسته بأرض الواقع.

وقد اتبعنا طريقة منهجية علمية انطلقنا فيها من صياغة الإشكالية ووضع فرضيات للدراسة للإجابة عنها وكذلك تناول مجموعة من النظريات المفسرة للموضوع ودراسات السابقة المشابهة لدراستنا وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التفسير والتحليل للوصول إلى نتائج صادقة.

بالإعتماد على نتائج الدراسة إنطلاقاً من المعطيات النظرية الميدانية يتبين وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العامل ووجود أثر سلبي للصراع على الأداء.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن القول أن الصراع التنظيمي بمختلف مستوياته يؤثر سلباً على أداء العامل لمهامه، لذا وجب على المسؤولين وأرباب العمل عدم إهمال هاته الظاهرة ومتابعة العلاقات القائمة بين الأفراد والمجموعات داخل العمل وذلك بإتباع إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي لضمان فعالية أداء أفراد المؤسسة وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

ملخص الدراسة

قائمة المراجع

المعاجم والقواميس:

1. ابن المنظور: لسان العرب، المجلد 11، بيروت.
2. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1982م.
3. فاروق مدارس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2003م.
4. المجد في اللغة العربية والإعلام: دار الطباعة الخاصة والأربعون، ط1.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013م.
2. أحمد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي لدراسة سلوك الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات العمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، د.ط، 2002م.
3. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009م
4. أحمد ماهر، ابن مهارتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، ب- ط، الإسكندرية (مصر)، 2006م.
5. أحمد محمد العمراشي: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018م.
6. بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط2، 2014م.
7. بعجي سعادة: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بمؤسسة توزيع وتسويق الموارد البشرية المتعددة نفضال - مسيلة - CLP)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007/2006.
8. بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة)، دار إيثراء للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة (مصر)، 2005.

9. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات أعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2004م.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الإدارية)، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصر، 2006م.
11. حمزة عبد الرزاق العلوان وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية، دار الأعمار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016م.
12. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013م.
13. حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2008م.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
15. خيضر كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010م.
16. رشيد زواتي، دراسات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
17. رمزي أحمد عبد الحي: تقييم أداء الإدارة الجامعية (في ضوء إدارة الجودة الشاملة)، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2007م.
18. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، كلية التجارة، ط1، مصر، د. س.
19. ريحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م.
20. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، د.س.
21. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
22. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
23. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة الإسلامية جامعة السويس، مصر، 2008 / 2009 م.

24. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسمايلية، د.ط، مصر، 2008م.
25. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، ب. ط، قسنطينة (الجزائر)، 2006م.
26. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013م.
27. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية والنظرية (مدخل إستراتيجي)، جدار للكتاب العالمي، ط2، عمان، (الأردن)، 2006م.
28. عبد السلام أبو قحف: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2011م.
29. عبد المنعم عبد الحي: علم الإجتماع الصناعي، دار النصر للنشر والتوزيع، د.ط ، الإسكندرية، 1986م.
30. عبد الناصر جندي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
31. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012م.
32. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009.
33. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، الجامعة الإفتراضية السورية، د.ط، سوريا، 2018م.
34. فوزي عزايبية وآخرون: أساليب البحث العلمي في البحوث الإجتماعية والإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن،
35. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008م.
36. ماجد عبد المهدي: غدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
37. مجيد الكوفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014م.
38. محمد ستيفن: التشريعات الإجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط ، مصر، 1997م.
39. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006م.

40. محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، لدينا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006م.
41. محمد الصيرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 2007م.
42. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، د. ط، الإسكندرية، د.س.
43. محمد عبد الله: إدارة المعرفة (إستراتيجية لتطوير الأداء)، دار زمزم لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019م.
44. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
45. محمد منير حباب وسحر محمود وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د.ط، د.س.
46. محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للناشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م.
47. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002م.
48. مصطفى يوسف سكافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.
49. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د.ط، مصر، 2005.
50. معن محمد معاصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2008م.
51. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007م.
52. موفق عدنان عبد الجبار الحميري وآخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2001.
53. مؤيد سعيد المسالم: إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م.
54. ميلود سفاري وظاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع معبر علم اجتماع واتصال، قسنطينة، 2007م.

55. هشام حمدي رضا: تنمية وبناب نظم الموارد البشرية، دار الراجة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
56. وصفي عبد الكريم للكسافية: تحسين فعالية الأداء المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، قدم هذا البحث استكمالاً لمنظمات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1429 / 2008م.
2. إسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير، علم إجتماع تنظيم وعمل، باتنة، 2003م.
3. زرفادي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014م.
4. عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009.
5. عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006م.
6. عنتر ملاح: الصراع التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباعن، سطيف2، 2017/2018م.
7. كمال راتب نوفل: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015م.
8. لبنى ريباد خالد الساكت: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموع الإتصالات الأردنية، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014م.

9. محمد فراس شاهر العويدي: دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، محافظة الخليل، (رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال) جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2012 - 2013م.
10. مرسي محمد أبو حطب|: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
11. مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، بانتة)، مذكرة مكملة لنيل هادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011م.

المجلات:

1. بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
2. بلال هاشم النسور: أثر الشعور بالأمن الوظيفي على أداء العاملين من خلال ثقافة المنظمة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على الشركات العاملة بالنسيج في المناطق الصناعية الأردنية، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، العدد 1، المجلد 6، مارس 2019م.
3. جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد02، المجلد11، 2021.
4. خالد نظمي قرواني: درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.
5. شاين نوال وصالحي نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة قيس لدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر3.
6. شيماء حلمي شحاتة حامد: الصراع التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد الأربعون، جامعة بنها، أبريل، 2015م، ص2.
7. عبد الكريم زرمان: الصراع التنظيمي وإستراتيجية ، مقارنة سوسولوجية تنظيمية للظاهرة في الجامعة، المجلة الجزائرية لأمن الإنساني، العدد5، جامعة بانتة، الجزائر، جانفي 2015.

8. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001م.
9. القايمة القويزي: تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد1، جامعة البليدة (الجزائر)، جوان 2016 م.
10. لاروق خامسة: دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، المجلد 4، جامعة طاهري محمد بشار، 20136.
11. مصطفى آدم محمد أبكر وآخرون: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد1، المجلد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، 2020.
12. مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية 02/36، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
13. ناصر بن سيف بن شنار السهلي: إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 11 (جزء 02)، 2020.
14. نوال شاين: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد01، جامعة باتنة، 2021م.
15. الهاني عاشور: أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016م.

الملتقيات:

- 1- غربي صبرينة وحمزة معمري: الصراع التنظيمي كإستجابة سلوكية تعيق الإلزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيلوجي، 17/15 جانفي 2013 م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
استمارة بعنوان:

علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د: بلعير الطاهر

مناعداد الطالبتين:

بوحبيبة إلهام

مروش مريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إطار دراسة حول موضوع: "علاقة الصراع التنظيمي بأداء العامل "

نتشرف بوضع تحت تصرفكم هذه الإستمارة، راجين منكم أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل دقة واهتمام وذلك بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة لأن نتائج الدراسة تتوقف على مدى صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن الإجابات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام، وشكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2021 - 2022

المحور الأول: بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة من 26 فما فوق

المحور الثاني: تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز:

أولاً: عدم التمكين للعمال بسبب عدم الجدية في العمل

- 6- عدم تلبية المطالب يدفعك إلى اللامبالاة في العمل؟ نعم لا
- 7- هل تعرضك إلى التهميش داخل العمل يؤدي بك إلى عدم إنجاز الوظائف في الوقت المحدد؟
نعم لا
- 8- عدم إستجابة الإدارة إلى إنشغالاتك يدفعك للتغيب عن العمل؟ نعم لا
- 9- عدم إشراكك في طرق تحسين العمل يحول دون إنضباطك في العمل؟ نعم لا
- ثانياً: الإقصاء من إتخاذ القرار يحول من المبادرة في العمل
- 10- عدم إعلامك بالقرارات الجديدة مسبقاً يعطل سير العمل؟ نعم لا
- 11- عدم مشاركتك في تحديد المشاكل التي تواجهك يدفعك للتوقف عن العمل؟ نعم لا
- 12- عدم إشراكك في عملية إتخاذ القرار يدفعك للتهرب من القيام بمهامك؟ نعم لا
- 13- تجاهل المسؤول لآرائك وأفكارك حول العمل يقلل من تفانيك فيه؟ نعم لا
- ثالثاً: معارضة الأوامر يعرقل سرعة التنفيذ
- 14- عدم تطبيق التعليمات الإدارية يعطل تنفيذ المهام المطلوبة منك؟ نعم لا
- 15- عدم إتباعك للطريقة التي يفرضها المشرف في القيام بالمهام يعرقل إنجازك لها في الوقت المحدد؟

نعم لا

16- هل ترفض القيام بالأعمال المطلوبة منك إذا واجهتك صعوبة وتعقيد في تنفيذها ؟

نعم لا

رابعاً: إختلاف القيم التنظيمية يدفع إلى التنصل من مسؤوليات العمل

17- إختلاف مهام عملك مع مبادئك يؤثر على كفاءتك في أداء العمل ؟

نعم لا

18- غياب الإتفاق حول كيفية أداء العمل يدفعك إلى التهرب من إنجازه.

نعم لا

19- إختلاف توجيهاتك مع تعاليم وضوابط العمل يؤثر على قيامك بمهامك بالشكل المناسب.

نعم لا

المحور الثالث: علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهم المسطرة.

أولاً: النشاط النقابي يساهم في تدني المردودية

20- مقاطعة العمل يؤدي إلى نقص إنتاجية المؤسسة.

نعم لا

21- هل سبق أن قمتم بالإضراب داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل يؤدي ذلك إلى تراجع الإنتاج؟

نعم لا

ثانياً: مقاطعة الإدارة يؤدي إلى خلل في التسيير

22- عدم الإستجابة للمراسلات الإدارية يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة لك؟

نعم لا

23- غياب التواصل بينك وبين المسؤولين يتسبب في حدوث خلل في سير العمل.

نعم لا

24- غياب لغة الحوار والتعاون بين العمال والإدارة يساهم في تدني فعالية أداء العامل.

نعم لا

ثالثا: الؤقعات الإحتجاجية تآل بسلسلة الإنتاج

25- في حالة تهرب المؤسسة من إلتزاماتها إتجاه العمال هل يدفعكم ذلك إلى الإحتجاج بالتوقف عن العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤثر ذلك في وتيرة الإنتاج؟

نعم لا

26- هل قمتم بالتجمع داخل مكان العمل للفت نظر المسؤولين لتلبية مطالبكم؟

نعم لا

27- تدني الأآور يدفعك للتآمهر داخل ورشات العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم: هل يؤثر ذلك على مداخل المؤسسة؟

نعم لا

رابعاً: الإعتصام الجماعي يؤدي إلى ترجع معدلات الإنتاج

28- عدم تعاون الإدارة مع العمال يدفعكم للإعتصام عن العمل؟

نعم لا

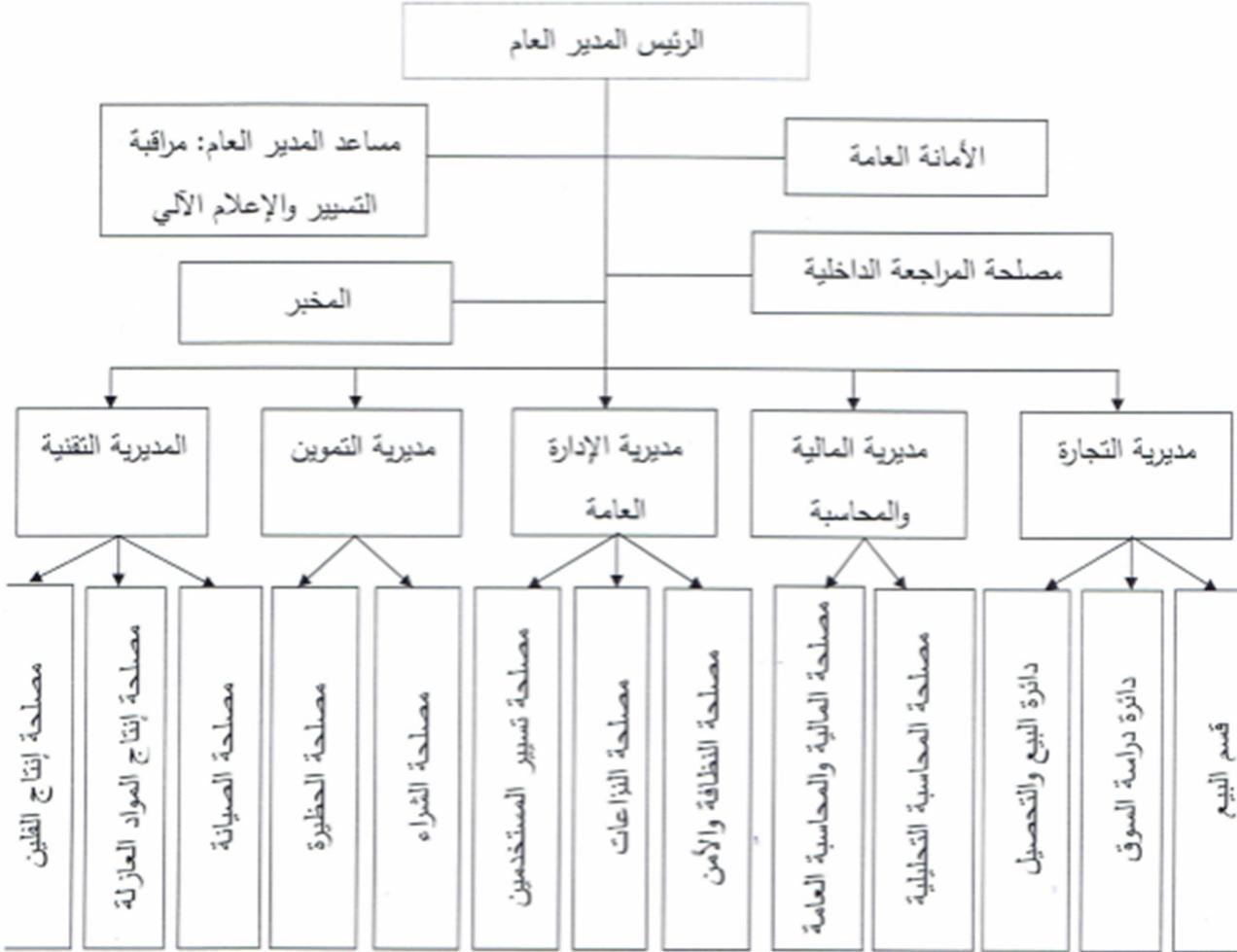
29- قوانين العمل غير العادلة في المؤسسة تدفعك للإمتناع عن القيام بعملك؟

نعم لا

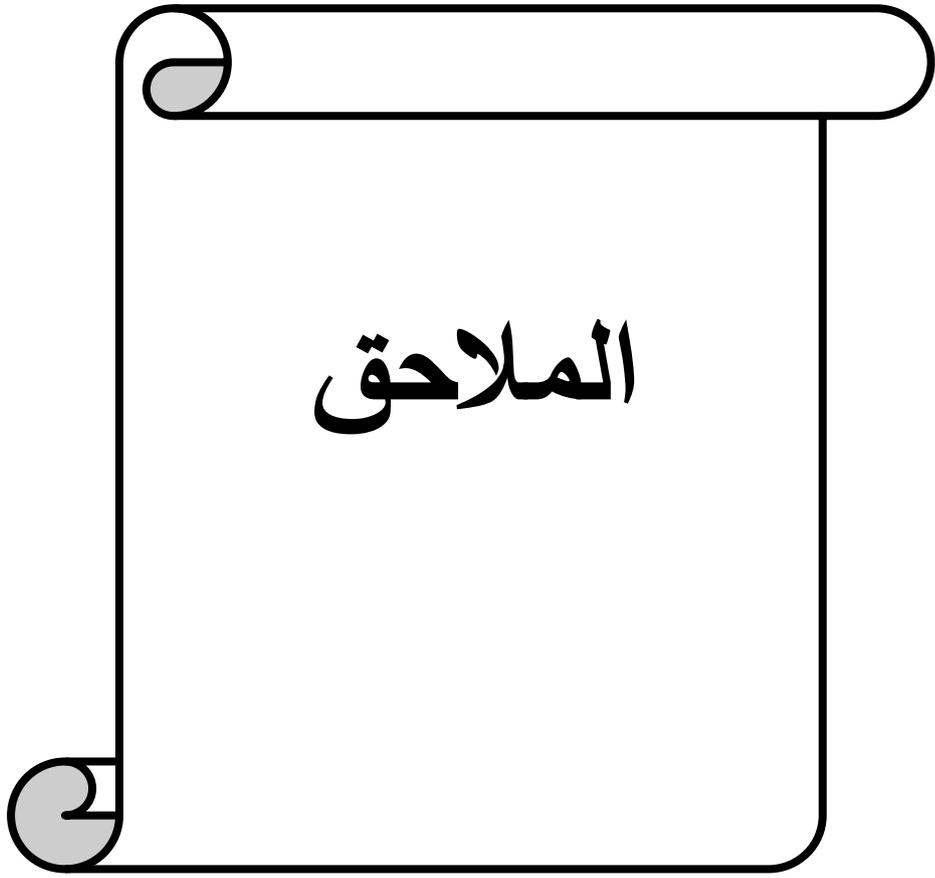
في حالة الإجابة بـ نعم: هل يتسبب ذلك في تعطيل تسلسل المهام؟

نعم لا

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الإدارة العامة.



باللغة العربية.

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم الظواهر التي يجب الإهتمام بها داخل التنظيمات، إذ يعبر من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء العاملين.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي لإبراز علاقته بأداء العامل ولتوضيح المفاهيم العلمية والجوانب المتعددة له، وذلك لماله من مخرجات سلبية على بيئة العمل.

وقد إشمطت الدراسة على بايين أحدهما نظري مكون من أربعة فصول والآخر تطبيقي مكون من فصلين، كما انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها أن الصراع التنظيمي يؤثر سلبًا على أداء العامل وانبثقت عنها فرضيتان فرعيتان:

• تعارض المصالح داخل العمل يساعد على تعثر الإنجاز.

• علاقات العمل المتوترة تؤدي إلى الإخلال بالمهام المسطرة.

أما عن أهداف الدراسة فإنها تتجلى حول الكشف عن مختلف العراقيل التي تعثر في أداء العامل في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - وتحديد تأثير الصراع التنظيمي عليه.

كما قمنا بتحديد مجالات الدراسة المكاني والبشري والزمني، والإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، كما تم الإعتماد على الأدوات المنهجية التي تمثلت في الملاحظة والإستمارة وكذا السجلات والوثائق وذلك لجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وذلك بإستخدام الأسلوب الكمي والكيفي ثم تفرغها وتحليلها، حيث تم توزيع الإستمارة على عينة مكونة من 36 من أصل 85 فرد مختارة بطريقة عشوائية قصدية تمثلت في عمال الورشات داخل المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- غياب لغة الحوار والتعاون بين الإدارة والعمال يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء في العمل وبالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة.

- إن عدم مشاركة العامل في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تعطيل سير العمل.

- مقاطعة الإدارة من طرف العمال يؤدي إلى التداخل في الأدوار والمهام الموكلة مما قد يخل بسلسلة الإنتاج.

Abstract :

Organizational conflict is one of the most important phenomena to be taken care of within organization, as it is one of the most important factors effecting the behavior and performance of workers.

- This study highlights the phenomena of organizational conflict highlight its relationship to worker performance and to clarify scientific concept and its many aspects, because of its negative results on the working environment.
- The study include two doors one théoretical consisting of four chapters and the other applied consisting of two chapters and the study proceeded from the general hypotheses: that organizational conflict adversely affects the workers performance from which two sub-assumptions emerged:
 - Conflict of interest within the business helps to falter achievement.
 - Strained relationships between workers distrust assigned tasks.
- As for the objectives of the study it is manifested in trying to detect the various obstacles to the performance of the worker in the “automated institution of cork-jijel”, and to determine its effect on performance.
- We also identified the areas of study: human spatial and temporal based on the analytical descriptive approach that corresponds to the nature of the subject. Methodological tools such as records and form documents and registers were implemented to gather data and stastically analyze it using the quantitative and qualitative method, then inloading and analyzing it were the form was distributed to a random simple of 36 of the 85 individuals selected in random maner intencted in the form of workshop workers within “ the automated institution of cork-jijel” .

The study reached a set of result the most important of which as:

- ✓ The absence of communication and cooperation between management and workers leads to lower levels of performance at work. and this hinders productivity of the institution.
- ✓ The workers inability to participate in the decision-making process disrupts the workflow.
- ✓ Boycotting management by wokers lead to overlapping roles and taskes assigned to them which may disrupts the chain of production.