



## العنوان

أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية  
-دراسة ميدانية بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

/

- ( ) : سرار شفيقة رئيسا

- ( ) : بولعشب حكيمة مشرفا

- ( ) :

/

( ) : بن يحي ياسين

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله تعالى القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعانا على إنجاز هذا العمل.

" اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علما "

لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

"بوالعشب حكيمة" التي تكرمت بإشرافها على هذا العمل وأمدتنا بالتوجيهات والإرشادات القيمة التي قدمتها لنا من أجل إخراج هذا العمل في صورة نهائية.

كما نتقدم بعظيم الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -تاسوست- وإلى كل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	فهرس محتويات الدراسة
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الجاناب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
4	تمهيد
5	أولا: إشكالية الدراسة
6	ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
7	ثالثا: أهمية الدراسة
7	رابعا: أهداف الدراسة
8	خامسا: فرضيات الدراسة
8	سادسا: مفاهيم ذات صلة بموضوع الدراسة
12	سابعا: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة</b>	
27	تمهيد
28	أولا: المقاربات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي
28	1- المدرسة الكلاسيكية
29	2- المدرسة السلوكية
30	3- المدرسة التفاعلية
31	ثانيا: الاتجاهات السوسولوجية ودراسة الصراع التنظيمي
31	1- الاتجاه الماركسي

## فهرس المحتويات

35	2- الاتجاهات التوفيقية
39	3- الاتجاهات النقدية
40	ثالثا: دراسة القوة والصراع في التنظيم
40	1- روبرت ميشلز والأوليغاركية داخل التنظيم
42	2- آرثر ستنشكومب الثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم
44	3- كينث بولدنغ والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم
45	4- ميشال كروزيه والنموذج المثالي للإستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الصراع التنظيمي</b>	
49	تمهيد
50	أولا: ماهية الصراع التنظيمي
53	ثانيا: مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي
55	ثالثا: أسباب الصراع التنظيمي
58	رابعا: أشكال ومستويات الصراع التنظيمي
65	خامسا: مراحل الصراع التنظيمي
66	سادسا: نتائج الصراع التنظيمي
68	سابعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
71	خلاصة
<b>الفصل الرابع: جودة الحياة الوظيفية</b>	
73	تمهيد
74	أولا: نبذة عن جودة الحياة الوظيفية
79	ثانيا: ماهية جودة الحياة الوظيفية
80	ثالثا: عناصر جودة الحياة الوظيفية
90	رابعا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

## فهرس المحتويات

91	خامسا: معوقات جودة الحياة الوظيفية
92	سادسا: طرق قياس وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية
98	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
100	<b>تمهيد</b>
101	أولا: مجالات الدراسة
101	1- المجال الجغرافي
102	2- المجال البشري والتنظيمي
108	3- المجال الزمني
109	ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة
109	1- منهج الدراسة
110	2- مجتمع الدراسة وعينتها
111	3- أدوات جمع البيانات
113	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
113	1- الأسلوب الكمي
113	2- الأسلوب الكيفي
114	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات</b>	
115	<b>تمهيد</b>
116	أولا: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمبحوثين
120	ثانيا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير روح المنافسة على جودة الأداء
128	ثالثا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير صراع الدور على الروح المعنوية

## فهرس المحتويات

135	رابعاً: تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي
144	خلاصة الفصل
<b>الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة</b>	
147	تمهيد
148	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
155	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
157	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
158	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
159	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة
160	خلاصة الفصل
162	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول



## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	55
02	يوضح توزيع العمال على المديریات والمصالح	102
03	يوضح جنس المبحوثين	116
04	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	116
05	يوضح سن المبحوثين	117
06	يوضح الأقدمية في العمل المبحوثين	118
07	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	118
08	يوضح نوع الشهادة المتحصل عليها المبحوثين	119
09	يوضح إقامة المبحوثين	119
10	يوضح تأثير مساهمة خلق روح المنافسة بين العاملين	120
11	يوضح مدى عمل إدارة المؤسسة على خلق روح المنافسة بين العاملين	121
12	يوضح مدى تأثير خلق روح المنافسة بين العاملين على أدائهم	121
13	يوضح مدى مساهمة خلق روح المنافسة بين العمال في أدائهم لوظائفهم	122
14	يوضح طرق أداء العاملين لمهامهم نتيجة خلق روح المنافسة بينهم	123
15	يوضح ماذا تحقق خلق روح المنافسة للعاملين	124
16	يوضح خلق روح المنافسة بين العاملين وتحسين الكفاءة المهنية	124
17	يوضح مساهمة روح المنافسة بين العاملين في أداء مهامهم حسب الوقت	125
18	يوضح انعكاس خلق روح المنافسة بين العاملين	126
19	يوضح تأثير التنافس في العمل حول المناصب والصلاحيات على الأداء	126
20	يوضح مساهمة خلق روح المنافسة في العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة	127
21	يوضح قيام المبحوثين بأكثر من دور في نفس الوقت	128

## فهرس الجداول

128	يوضح القيام بأكثر من دور بناء على اختيارهم	22
129	يوضح تأثير القيام بأكثر من دور في نفس الوقت	23
130	يوضح مدى تأثير القيام بأكثر من دور في نفس الوقت على إتباع سلوكيات سلبية	24
130	يوضح الشعور بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور في نفس الوقت	25
131	سبب الإجابة بـ أبدا	26
132	يوضح رأي المبحوثين حول القيام بأكثر من دور	27
132	يوضح تناسب الأدوار التي تسند إلى العاملين مع التخصص والكفاءة	28
133	يوضح رفض العمال تكليفهم بأكثر من دور	29
134	يوضح كيف يؤثر القيام بأكثر من دور على العامل	30
134	يوضح وجود تضارب بين العاملين بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد	31
135	يوضح مدى وجود غموض بشأن التعليمات الموجهة للعاملين	32
136	يوضح مدى تعارض الأهداف التي يسعى العمال إلى تحقيقها مع بعضهم	33
136	يوضح رأي المبحوثين حول وجود الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة	34
137	يوضح رأي المبحوثين حول أسباب حدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة	35
138	يوضح مدى وجود مشاحنات وصراعات بين العاملين في المؤسسة تعود إلى طرق أداء العمل	36
138	يوضح الرغبة في تغيير المؤسسة بسبب المشاحنات والنزاعات	37
139	يوضح رأي المبحوثين حول مدى اتفاق جماعات العمل في المؤسسة حول الأهداف العامة	38
140	يوضح رأي المبحوثين حول مدى تقدير الجهد الذي يبذلونه في العمل من طرف رؤسائهم وزملائهم	39
140	يوضح مستوى الرضا عن العمل في المؤسسة	40
141	يوضح الرضا عن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة	41

## فهرس الجداول

---

142	يوضح المعايير التي يتم اعتمادها في الترقية من وجهة نظر العاملين	42
142	يوضح مدى مناسبة البيئة التنظيمية لأداء المهام	43

# فهرس الأَشكال

## فهرس الأشكال

---

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	يوضح مخرجات الصراع التنظيمي	01
82	نموذج أفضل 100 شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية	02
103	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل.	03

مقدمة

تتميز المؤسسات والتنظيمات بشبكة معقدة من العلاقات نتيجة للتواصل والتفاعل الذي يحدث بين أفرادها في شتى المجالات وفي جوانب تنظيمية مختلفة، وهذه التفاعلات تؤدي حتماً بشكل أو بآخر إلى حالات من الخلافات الناتجة بدورها عن التناقضات التي تتطور إلى صراعات يطلق عليها بالصراع التنظيمي.

ويحدث الصراع التنظيمي غالباً نتيجة سعي الأفراد إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال اعتمادهم على قدراتهم وإمكاناتهم وعدم قدرتهم على التكيف مع البيئة التنظيمية، حيث تتحكم في ذلك عوامل مختلفة منها ما يتعلق بالفرد وتنشئته الاجتماعية ومستوياته التعليمية والثقافية وغيرها ومنها ما مرده إلى المنظمة ومختلف الظروف التي تنتجها له.

ومن هذا المنطلق نجد أن هذه الظروف والعوامل غالباً ما ينتج عنها حدوث النزاعات والمشاحنات أو ما يطلق عليه كما ذكرنا آنفاً الصراع التنظيمي، هذا الأخير أضحي لزاماً على كل منظمة أو مؤسسة الاعتراف به كظاهرة اجتماعية حتمية وعادية يجب على إدارة المنظمات التعامل معه وتسييره بشكل يضمن لها عدم التأثير على تحقيق أهدافها اعتماداً على طرق واليات كفيلة تعرف بأساليب إدارة الصراع، الهدف منها تشخيصه والتعرف على أسبابه ومصادره بغية معرفة كيفية التعامل مع هذه الظاهرة التنظيمية التي تؤثر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم بشكل كبير.

لما سبق جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال" في سبعة (07) فصول، أربعة (04) فصول نظرية وثلاثة (03) منها ميدانية مقسمة على النحو التالي:

- الفصل الأول من الجانب النظري تناولنا من خلاله الإطار العام للدراسة وما تضمنه من إشكالية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الموضوع وأهدافه وفرضيات الدراسة، كما تناولنا في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة والتي قمنا بالاطلاع عليها والتي زودتنا ببعض الأفكار عن الموضوع ومؤشراته وأبعاده، إضافة بعض المفاهيم ذات صلة بموضوعنا هذا.

- أما الفصل الثاني فقد تم التطرق من خلاله إلى المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية والسلوكية والتفاعلية بشكل عام لتتطرق بعدها إلى أهم الاتجاهات السوسيولوجية

في دراسة الصراع التنظيمي، ممثلة في الاتجاه الماركسي والاتجاهات التوفيقية والاتجاهات النقدية، وصولاً إلى دراسة القوة والصراع في التنظيم من منظور كل من روبرت ميشلز، وأرثر ستنشكومب وكينث بولدينج و ميشال كروزيه.

- أما الفصل الثالث فجاء بعنوان الصراع التنظيمي الذي يعد المتغير المستقل في دراستنا هذه، حيث حاولنا من خلاله الإلمام بماهية الصراع التنظيمي، مراحلها، أشكاله و مستوياته وأساليب إدارته.

- الفصل الرابع جاء بعنوان جودة الحياة الوظيفية للعمال والذي يعد المتغير التابع لموضوع دراستنا حيث حاولنا الإلمام أيضاً بأبعاد ومؤشرات هذا المتغير من خلال التطرق إلى نبذة حول تطور الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وماهيتها، وعناصرها وأهميتها ومعوقاتنا وصولاً إلى طرق قياسها وممارسات تحسينها.

- أما الجانب الميداني فتضمن ثلاث (03) فصول، حيث جاء الفصل الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية تناولنا من خلاله مجالات الدراسة، العينة، المنهج والأدوات البحثية المستخدمة وأساليب معالجة البيانات، أما الفصل السادس فخصصناه لاستعراض نتائج دراستنا وتحليلها وتفسير البيانات أما الفصل السابع فخصصناه لمناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية للدراسة والدراسات السابقة والمقاربات النظرية، وصولاً في نهايته إلى استخلاص أهم الاستنتاجات ومن ثم التعرض إلى أهم القضايا والتساؤلات التي أثارها الحالية والتي تحتاج إلى مزيد من البحث.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيها تمت الإشارة إلى أهم ما استخلص من دراستنا لموضوع تأثير الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال بالإضافة إلى ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم ذات صلة بموضوع الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعد المرحلة الأولى من إعداد البحث العلمي ذات أهمية كبرى وحاسمة لبقية خطوات البحث الأخرى والهدف الرئيسي من هذا الفصل هو ضبط وتحديد الإطار النظري لموضوع البحث يتم ذلك من خلال التطرق إلى مختلف المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، إضافة إلى أهدافه وأهميته وضبط إشكالية الدراسة ثم تحديد الإطار المفاهيمي من خلال ضبط مجموعة من المفاهيم الأساسية وكذا المفاهيم ذات الصلة بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

لقد بات التسيير الحديث للتنظيمات يستند على اعتبار الموارد البشرية أهم المحاور التي تقوم عليها التنظيمات، حيث أصبحت تعتبرها الدعامة الأساسية لتحقيق أهدافها، لكن في مقابل هذا فإن العديد من التنظيمات تعاني الكثير في مستوى أداء عمالها وهو ما أرجعه الكثير إلى المشاحنات والصراعات التي تنشأ بين العمال فيما بينهم، وبينهم رؤسائهم.

هذا وتعتبر هذه المشاحنات والصراعات على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً، سواء كانت تنظيمات سياسية، اقتصادية أو غير ذلك، بل إن الصراع يوجد لدى الفرد نفسه وداخله وذلك لتعدد المؤثرات النفسية، الاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الفرد يؤدي عدة ادوار من ناحية أخرى.

ولما بات موضوع الصراع السمة التي تميز مختلف التنظيمات على اختلاف أشكالها وما فتئت تأثيراته تزداد بشكل كبير عليها، كلما زادت انعكاساته على أداء أعضائها، وعليه فقد أصبح لزاماً تسليط الضوء وتوجيه الأنظار نحو هذا الموضوع، حيث يحظى بالمزيد من التحليل والدراسة من طرف المسؤولين و الأكاديميين على حد سواء بغية خلق بيئة عمل متوازنة تكفل تحقيق أهداف التنظيمات وأهداف منتسبيها، والمتمعن في واقع المؤسسات والتنظيمات يجد أن مواردها البشرية تتخبط في الكثير من الصراعات والمشاحنات التي تنشأ لأسباب عدة لعل منها تضارب المصالح الشخصية بين العاملين ومسيري هذه المؤسسات أو ملاكها حيث غالباً ما يكون هذا الصراع هو اللهث والتنافس حول تحصيل أكبر قدر ممكن من المزايا والامتيازات.

ولما كان الصراع ظاهرة حتمية تحدث باستمرار داخل المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أشكالها فن هذا بدوره ينعكس على جودة الحياة الوظيفية لمنتسبيها ويؤثر على أدائهم والتزامهم الوظيفي وعليه فان فهم مسألة الصراع التنظيمي أضحت تعد مدخلاً ضروريا لفهم وتحديد تأثيره على جودة الحياة الوظيفية للعمال، كما أن هذه الظاهرة ليست جديدة حيث تم تناولها من طرف العديد من الباحثين والمنظرين أمثال كارل ماركس في دراسته للصراع الطبقي وكذا باريتو في دراسته لصراع الصفوة وكذا كارل مانهايم في دراسته للتغيير الاجتماعي وهم ممن يمثلون الاتجاه الماركسي إضافة إلى تناول هذا

الموضوع من طرف لويس كوزر في دراسته للصراع الوظيفي والنسق الاجتماعي وكذا ديفيد لوكورد في دراسته لوظائف الصراع وغيرهم وهو ما يوحي أن موضوع الصراع نال الأهمية البالغة باعتباره ظاهرة اجتماعية تؤرق القائمين على التنظيمات وتنعكس أيضا على جودة حياة العاملين فيها على حد سواء.

ورغم العناية والاهتمام الذي حظي به موضوع الصراع التنظيمي من قبل المنظرين والباحثين إلا أنه لا يزال السمة الذي تميز العديد من المنظمات كما سلف ذكره وهذا لتعدد جوانبه وزواياه وانعكاس ذلك على جودة الحياة الوظيفية للعاملين وأدائهم والتزامهم التنظيمي كذلك، لما سبق ولما يكتسبه موضوع الصراع التنظيمي من أهمية فقد حاولنا دراسته والإحاطة به بغية السعي لمعرفة أثره على جودة الحياة الوظيفية للعمال من خلال دراسة ميدانية قمنا بها على عينة من العمال بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة وهي الدراسة التي جاءت انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال؟

وهو التساؤل الذي اندرج تحته ثلاثة أسئلة فرعية كما يلي:

- هل خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة حياتهم الوظيفية؟
- هل لصراع الدور تأثير على الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة؟
- هل الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم؟

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

تعد عملية اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي، كما أنها تتميز بالصعوبة وذلك كون موضوع البحث لا يتم اختياره اعتباطيا أو عشوائيا، و اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى عدة أسباب نذكر منها:

- الرغبة في دراسة موضوع الصراع كموضوع واقعي يواجهه جل التنظيمات والسعي للإلمام بجوانبه وأبعاده.
- الرغبة في إضافة وتقديم بعض المعلومات حول موضوع الصراع التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

- العمل على كشف بعض الغموض حول موضوع الصراع التنظيمي ومعرفة مدى تأثيره على حياة العمال المهنية.

- اندراج موضوع الدراسة ضمن تخصص ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصنا، وتكمن أهميته فيما يلي:

- محاولة فهم أهم العوامل والأسباب المؤدية إلى صراع التنظيمي وكيف يؤثر على الحياة الوظيفية للعمال.

- محاولة إيجاد تفسيرات أكثر دقة لموضوع صراع التنظيمي وإيجاد بعض الحلول الكفيلة للتقليل منه أو استغلاله بشكل ايجابي ينعكس على جودة الحياة الوظيفية للعمال والتنظيمات على حد سواء.

- محاولة إيجاد الآليات المناسبة لإدارة الصراع بما يخدم المنظمات والعمال.
- إعطاء نتائج جديدة يمكن استخلاصها بشأن الموضوع تكون بمثابة آلية من آليات إدارة الصراع.
- يمكن أن تساهم الدراسة بما تقدمه من نتائج في الأخذ بالأسباب التي تمكن القائمين على المنظمات من إدارة الصراع التنظيمي بطريقة صحيحة تعكس على الإنتاجية وتحسين الأداء.

### رابعاً: أهداف الدراسة

- الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي وتأثيره على الحياة الوظيفية للعمال ومعرفة مدى تأثير ذلك على المؤسسة.

- توجيه المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الصراع والحياة الوظيفية للمورد البشري والذي يعتبر محور العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- محاولة إثراء المكتبة الجامعية وتزويد المهتمين بهذا الموضوع بمعلومات جديدة حوله.
- ارتباط دراسة الصراع التنظيمي بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها.

- التحقق من مدى تأثير الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال من خلال الدراسة الميدانية التي يتم إجراؤها على عينة البحث.

### خامسا: فرضيات الدراسة

كما هو متعارف عليه في البحوث العلمية فإن فرضيات الدراسة هي الإجابات المؤقتة لمختلف التساؤلات التي يطرحها الباحث حول موضوعه، واستنادا إلى التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية فقد تم وضع فرضيات لها وذلك استنادا إلى متغيري الدراسة المتمثلين في:

المتغير المستقل: الصراع التنظيمي.

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية.

#### الفرضية الرئيسية:

- للصراع التنظيمي تأثير على جودة الحياة الوظيفية للعمال.

تفرعت عنها ثلاث فرضيات وهي:

- 1-خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الأداء.
- 2- لصراع الأدوار تأثير على الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة.
- 3- للصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل تأثير على مستوى رضاهم الوظيفي.

#### • مؤشرات الفرضيات:

- ✓ مؤشرات الصراع التنظيمي: المنافسة، صراع الدور، المشاحنات و الخلافات.
- ✓ مؤشرات جودة الحياة الوظيفية: جودة الأداء،الروح المعنوية، الرضا الوظيفي.

### سادسا: مفاهيم ذات صلة بموضوع الدراسة

**1- التنظيم:** يعتبر تعريف ماكس فيبر القاعدة التي انطلق منها اغرب الباحثين من بعده في تعريفهم للتنظيمات الرسمية، ويعرفها فيبر على أنها جماعة متضامنة متصفة بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف قيادية.

وفقا للاتجاه البنائي الوظيفي فإن التنظيم: يعتبر بناء متكاملا و مترابطا" يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتكاملة والمترابطة من حيث وظائفها وأدوارها، من أجل تحقيق هدف مشترك وبذلك

فإن أي تنظيم يتكون من أجهزة مركزية وأخرى فرعية متسلسلة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه، بحيث كل درجة سلمية لها مهامها المحددة والتزاماتها ونصوصها القانونية ولوائحها التي تعمل من خلالها بالتنسيق مع باقي الدرجات السلمية لبلوغ الهدف المشترك<sup>1</sup>.

فالتنظيم حسب لويس آلان هو: " عملية تحديد وتجميع مهمات العمل الذي يتعين أدائه، وتحديد وتجميع مهمات العمل الذي يتعين أدائه وتحديد وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وتأسيس العلاقات من أجل تمكين العاملين جميعاً من العمل سوية بفاعلية لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن التنظيم هو وحدة اجتماعية تم إنشائها من أجل تحقيق أهداف محددة، كما أن التنظيم بنفس عملية تحليل النشاط والقرارات والعلاقات وتقسيم الوظائف من أجل تحقيق تلك الأهداف.

**2- المناخ التنظيمي:** يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى تصورات العاملين للبيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلية للمنظمة التي يعملون فيها، وغالبا ما يفرض هذا المناخ إلى الانطباع العام أو الصورة الذهنية التي يشكلها العاملون في المنظمة عن ثقافة منظماتهم، وخصائص بنيتها التنظيمية المؤثرة في سلوكهم، كونهم يكتسبونها من خبراتهم وتجاربهم المعاشة<sup>3</sup>.

فالمناخ التنظيمي يشتمل على مجموعه خصائص لبيئة العمل، كما تتميز بجو استقرار الذي يضمن للأفراد القيام بوظائفهم بالشكل الذي يؤملونه، وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي والشعور النفسي بالاستقرار والثبات في العمل.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر " دراسة لنيل رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص ص 07،05.

<sup>2</sup> مسلم علاوي شلبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2018. ص 98.  
<sup>3</sup> خليل عوض القيس، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2019، ص 22.

**3-الرضا الوظيفي:** يعرفه محمد أمين بيومي بأنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه عملهم وتعتمد هذه المشاعر على المقارنة بينما يعتقد الإنسان وما يحققه العمل له، وبينما يتطلع إليه الإنسان إن تحققه له وظيفته وتطابق بينما هو كائن وما ينبغي أن يكون<sup>1</sup>.

- ويعرفه المستعان بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تآمر ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية متناسبا مع ما يريده من عمله وبينما يحصل عليه من الواقع أو يفوق توقعاته منه"<sup>2</sup>.

إذا فالرضا الوظيفي هو حالة ناتجة عن تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يعود عليه ويستفيد من جراء أدائه لعمله، ونتيجة لانتمائه وتفاعله مع أفراد وجماعات العمل والبيئة المحيطة به (الداخلية والخارجية)، فالرضا الوظيفي يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية والحالة النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله.

**4- الأداء الوظيفي:** يعرف على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة<sup>3</sup>.

فالأداء الوظيفي إذا يشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق وإتمام المهام المنوطة به والمكونة لوظيفته، وهو بذلك يعكس الطريقة والكيفية التي تمكنه من إشباع وتحقيق متطلباته ورغباته من الوظيفة، وبصفة عامة فإن الأداء هو محصلة الجهود التي يبذلها الفرد لأداء مهامه وتنفيذ الواجبات والمسؤوليات المكلف بها.

<sup>1</sup>محمد احمد بيومي، القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية مصر، 2006، د ط، ص 69.

<sup>2</sup>إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسساتي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه وعوامله، نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، دار المنهل، مصر، د ط، 2015، ص 18.

<sup>3</sup>محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو بيئة عمل منظمة وصحية واحترافية وطموحة، مكتبة كندل انجلترا، د ط، 2019، ص35.



6-النزاع: هو كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل، والتي لا توجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة<sup>1</sup>.

7- الخلاف: يعتبر مفهوم الخلاف من المعارضة والتضاد، وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة لكنه لا يعبر عنها تماما، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها<sup>2</sup>.

8-التنافس: لغة ويعني نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحق بهم، وقد صدر تعريف للتنافس من قبل علماء في المعجم الفلسفي على أنه ميل الفرد إلى احتلال مكان غيره ويقع هذا التنافس بين الأفراد وكذلك بين المؤسسات والوظائف<sup>3</sup>.

9- مفهوم الروح المعنوية: يتحدد مفهوم الروح المعنوية في إطار حدود الاتجاهات الفردية والجماعية وكذا في حدود التركيب الاجتماعي للمجموعة وهو ما نوضحه في ما يلي:

- اتجاه يتضمن الاهتمام بالاتجاهات الفردية والاتجاهات الجماعية: حسب هذا الاتجاه تنقسم الروح المعنوية إلى بعدين أساسيين هما روح الجماعة أو الوحدة مع الجماعة في المشاعر أو الشعور العام بالسعادة والإنتاج من خلال الانتماء إليها، وأن الكفاية في العمل تعتمد على الاتصال المباشر بين أفراد الجماعة ومن خلال هذا يمكن القول أن:

✓ الروح المعنوية تنسب للفرد كما تنسب للجماعة .

✓ يوصف الفرد بأن له روح معنوية مرتفعة بقدر توحده مع الجماعة التي يعمل معها واندماجه فيها وشعوره بالسعادة والانتماء إليها.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2011، ص121.

<sup>2</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي شان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 187.

<sup>3</sup>جميل صليبا، المعجم الفلسفي، مج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت لبنان، 1978، ص 348.

✓ إن الكفاية في العمل في إطار الجماعة هي إحدى الأسس الهامة التي يقوم على أساسها تشخيص الروح المعنوية.

- اتجاه يتضمن اعتبار الروح المعنوية للفرد وحده: يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى التركيز على الروح المعنوية للفرد أكثر من تركيز المفهوم على الجماعة، حيث تتمثل في أن الروح المعنوية للفرد من خلال اشتراكه في جماعة، أي أن الروح المعنوية متوقفة عليها<sup>1</sup>.

### سابعا: الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة وإطلاع الباحث عليها في محاولة تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

محاولة تكوين فكرة وخلفية نظرية حول الموضوع، وإبراز الباحث أنه ليس الوحيد الذي يريد دراسة الموضوع وإنما هناك من سبقه إليه وبذلوا جهد حوله، وبذلك يوفر لنفسه الجهد ويمكنه من اختيار الإطار النظري العام.

وموضوع دراستنا والذي هو بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال" وبعد البحث عن موضوعات مشابهة توصلنا إلى أنه تم التطرق إليه وتناوله من قبل بعض الباحثين والمفكرين ومن زوايا متعددة ومختلفة، أين ربطه أصحاب الدراسات التي قمنا بالاطلاع عليها بمتغير الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وعليه حاولنا تسليط الضوء عليه مجددا ومحاولة منا لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي ومصادره وأشكاله وآثاره على جودة الحياة الوظيفية للعمال ونتطرق إلى أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تلخص بعضها منها فيما يلي:

### 1- الدراسات الجزائرية:

أ- الدراسة الأولى: وجاءت بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، وهي دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة للباحثة "زرفاوي أمال" وهي دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل للسنة الدراسية 2013-2014

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المنصورة مصر، د ط، 2019، ص 111.

عينة الدراسة: اعتمدت صاحبة الدراسة على العينة العشوائية حيث قامت باختيار نسبة 10% من مجتمع الدراسة، من كل مديرية وشملت الدراسة 88 عامل من مجموع 897 عامل.

• منهج الدراسة:

قامت الباحثة باختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي هدفت من خلاله إلى رصد الظاهرة ومحاولة فهم مضمونها من خلال وصف معمق لمتغيرات الصراع التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تربطه بالرضا الوظيفي.

• أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

• نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- وجود الجماعات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة، وهي تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل والتغيب وانخفاض في معدلات الأداء وهو ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .
- تأخير في إنجاز المهام الموكلة للعمال وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.
- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون أن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائياً.
- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهو ما يؤدي إلى الشعور بالتهميش.
- تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات وحجب المعلومات عن العمال يسبب الصراع وهو ما يؤثر على الرضا داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2013-2014.

**تعقيب:** من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة نلاحظ أن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج المناسب لدراستنا والتي جاءت تحت عنوان " أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال" والذي يقوم على وصف ظاهرة الصراع باعتبارها ظاهرة تنظيمية بامتياز، كما أفادتنا الدراسة في اعتماد العينة العشوائية والتي تتماشى مع طبيعة الموضوع كون مجتمع الدراسة متشابه كذلك.

#### ب- الدراسة الثانية:

وكانت بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر" وهي دراسة من إعداد الطالب ناصر قاسيمي، وهي دراسة لنيل رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر خلال السنة الجامعية 2005/2004.

#### • إشكالية الدراسة:

انطلق الباحث في دراسته من خلال بناء تساؤلين رئيسيين هما: ما هي عوامل الصراع داخل تنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

وقد وضع لدراسته ثلاث فرضيات وهي:

- 1- تساهم بعض أنماط سلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- 2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة وزيادة الصراع.
- 3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

#### - عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة التي قام بها الباحث 96 مبحوثا من الموظفين بولاية الجزائر و57 مبحوثا بدائرة حسين داي و49 مبحوثا ببلدية جسر قسنطينة تم خلالها اعتماد على العينة:

- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والذي اعتبره مناسبا لموضوع صراع حسب نظره.

- أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات على المقابلة، الملاحظة، والاستمارة الاستبائية.

نتائج الدراسة: وقد خلص صاحب الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

من بين أسباب الصراع التنظيمي عدم وجود العدالة في الرقابة وفي التوزيع الحوافز وتقييم العمل وفي العلاقات الإنسانية وتعزيز الجهود وضغوط العمل الكبيرة.

يعد صراع المصالح واحدا من أهم أسباب الصراع داخل التنظيمات وخاصة الصراع على السلطة وعدم العدالة في الترقيات وعلاقات الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية.

خلص الباحث أيضا من خلال دراسته هذه إلى وجود بعض التشابه في التنظيم الجزائري وخصائص التنظيم، كما تطرق إليه هنري فايول عندما تطرق إلى المبادئ 14 للإدارة العلمية واتسامها بالمركزية في القرار والتعقيد في الإجراءات وصعوبة الاتصال مما يؤدي إلى تشكل الصراع.

طبيعة تشريعات العمل يتجلى أثرها أيضا في التنظيم الإداري الجزائري والتراتبية الصارمة وطبيعة العمل ذاته وما يتميز به ضغوط من أجل الإنجاز، حيث يؤدي إلى ضعف العلاقات بين الأفراد وضعف الاتصال وضعف الاهتمام بالعمل وهو ما يؤدي إلى زيادة شدة الصراع داخل التنظيم والتي تزيد حدة بين المديرين المساعدين والمهندسين والتقنيين.

أهم أسباب الصراع تعود إلى تناقض التعليمات وتداخل الصدمات وكذا ضعف العلاقات الإنسانية والأخلاق في المعاملات مع المسؤولين ومع الزملاء على حد سواء.<sup>1</sup>

**تعقيب:** إن إطلاعنا على دراسة الباحث ناصر قاسيمي والتي كانت بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مكنتنا من تكوين لمحة عامة عن موضوع الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليبه إدارته، كما تأكد لنا ضرورة اعتماد المنهج الوصفي الذي يناسب الموضوع.

<sup>1</sup>ناصر قاسيمي، المرجع السابق.

ج- الدراسة الثالثة:

وهي دراسة موسومة بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، هي دراسة من إعداد الباحثة تمرابط نورة وهي دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، والتي أجري شقها الميداني وبمؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي سنة 2018-2019، حيث انطلقت صاحبة الدراسة في بناء إشكالياتها من تساؤل رئيسي هو:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي؟

وهو التساؤل الذي تفرعت عنه ثلاث أسئلة فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب المعنوية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب السياسية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي؟

وهي الدراسة التي وضعت لتساؤلاتها الفرضيات التالية:

• الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي  
أما الفرضيات الجزئية فكانت:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب المعنوية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب السياسية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر بولاية أم البواقي.

**منهج الدراسة:** اعتمدت صاحبة الدراسة على المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** لصغر حجم مجتمع الدراسة بدار الثقافة قامت صاحبة الدراسة بدراسة جميع المفردات والبالغ عددهم 57 موظفاً، أي اعتماد المسح الشامل.

**أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على: الملاحظة، الاستبيان.

**نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة أنها:

- أظهرت مستوى متوسط من الاستجابة بخصوص درجة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.
- كشفت الدراسة بأن درجة التزام الموظفين اتجاه المؤسسة يعكس أيضاً مستوى استجابة متوسط.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وطردية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- خلصت الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية وطردية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب المعنوية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- توصلت الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية وطردية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجوانب المادية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

كنتيجة عامة توصلت الدراسة إلى إنه كلما كان هناك تطبيق جيد لبرامج جودة الحياة الوظيفية من قبل إدارة المؤسسة كلما زادت رغبة الموظفين في البقاء في مناصبهم<sup>1</sup>.

**تعقيب:** من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة وإضافة إلى توافقها مع دراستنا في الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع فإنها ساعدتنا أيضا في الأمام وتحديد بعض الأبعاد والمؤشرات الخاصة لموضوع دراستنا والتمثل في جوده الحياة الوظيفية، لكن ما يعاب على هذه الدراسة ورغم اعتمادها على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، إلا أن عدد أفراد المجتمع الكلي صغير حيث يقدر بـ 57 عاملا فقط وهو عدد قليل لإصدار الحكم وتعميم نتائج الدراسة.

## 2- الدراسات العربية:

### أ- دراسة عطية مصلح وعودة مشاركته:

وهي دراسة كانت بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي دراسة سلمت بتاريخ 28 جوان 2015. تم قبولها بتاريخ 2 ديسمبر 2015

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر صراع التنظيم بين العاملين في الوظيفة الخاصة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كما سعى أيضا من خلالها إلى محاولة معرفة أسباب الصراع التنظيم بين العاملين في الوظيفة العمومية ومظاهره وأشكاله وأساليب علاجه.

#### • التساؤل الرئيسي:

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ؟

<sup>1</sup>تمرباط نورة، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بدار الثقافة نوار بوبكر أم البوقلي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، 2018/2019.



• الأسئلة الفرعية:

- ما العلاقة بين الصراع التنظيمي (الأسباب المظاهر الاستراتيجية) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

- هل توجد فروق بين الصراع التنظيمي (الأسباب المظاهر الاستراتيجية) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغيري التواصل العلمي والدرجة الوظيفية؟

- ما أسباب الصراع التنظيمي في الوظيفة العمومية التي تؤثر في الأداء؟

- ما مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

- ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الفلسطينية في إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته؟

• فرضيات الدراسة: أما فرضيات الدراسة فجاءت على النحو الآتي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الصراع التنظيمي (الأسباب المظاهر الاستراتيجية) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الصراع التنظيمي الأسباب المظاهر الاستراتيجية وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغيري التواصل العلمي والدرجة الوظيفية

• **عينه ومنهج الدراسة:** اعتمد صاحبي الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم الاعتماد على عينه عشوائية شملت 15% من العدد الإجمالي للموظفين في أربع وزارات تمثل الوزارات الفلسطينية كافة.

• **أداة البحث:** اعتمد الباحثان على أداة بحث تمثلت في استمارة جمع المعلومات.

• **نتائج الدراسة:** وقد توصل الباحثين من خلال دراستهما إلى النتائج التالية:

- استخدام المؤسسات الرسمية الفلسطينية أساليب تجنبية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي واللجوء إلى

أسلوب التهذئة وإيجاد الحلول الوسطية.

-أسباب الصراع التنظيمي بين المؤسسات الفلسطينية هي التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام.

- انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوي وتنظيمات الناجمة غالبيتها عن التحيزات والعلاقات التخصصية وهي أهم أسباب الصراع التنظيمي في نظرهما.

- عدم فعالية تقويم الأداء العام للمؤسسة العامة الواحدة كما تتوصل إلى عدم وجود مؤشرات واضحة لقياس الأداء الوظيفي.

- انحصار اهتمام الموظفين في موضوع الصراع التنظيمي مؤهلات علمية في قسمين يحملون مؤهلات علمية أعلى ممن هم في وظائف عليا، أما الغالبية منهم لا يأتون لذلك ولا لأساليب علاج الصراع التنظيمي.<sup>1</sup>

• **تعقيب:** من خلال هذه الدراسة والتي عنت بمتغير الصراع التنظيمي وتأثيره على مؤشر الرضا الوظيفي، فإن الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي المناسب لموضوع الصراع التنظيمي كما تتشابه أيضا من حيث العينة حيث اعتمد صاحبها على العينة العشوائية وهي نفس طبيعة العينة التي تم الاعتماد عليها من طرفنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة.

#### ب- دراسة جمال عودة السالم الخرابشة:

وكانت بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية" وهو بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة سنة 2012، وهي دراسة هدف صاحبها من خلالها إلى محاولة نقص الصداقة بين أثر صراع تنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تبعا للتنافس والتعاون والتجنب والتضامن والتسوية وهي الدراسة التي انطلقت من:

<sup>1</sup> عطية مصلح وعودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، 2015.

• التساؤل رئيسي:

- ما أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية؟

• التساؤلات الفرعية:

- ما أثر التنافس على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- ما أثر التعاون على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- ما أثر تجنب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- ما أثر التضامن على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- ما أثر التسوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والتوصل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والعمر)؟

• فرضيات الدراسة: وقد سعت الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على

الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، تبلورت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضيات الفرعية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا

الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لإستراتيجية التنافس.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لإستراتيجية التعاون.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لإستراتيجية التجنب.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لإستراتيجية التضامن.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لإستراتيجية التسوية.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع تنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع تنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع تنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير المسار الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع تنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات جلاله إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

• عينة ومنهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج الاستقرائي لتقصي فرضيات الدراسة. وهي دراسة التي اعتمد صاحبها على عينه عشوائية طبقية شملت 170 موظفا وموظفه من مجتمع دراسة يضم 1683 أي ما يقارب نسبه 10%.

• أدوات البحث:

الاستبيان حيث اعتمد صاحب الدراسة على الاستبيان الأول بعنوان الصراع التنظيمي واشتمل على 41 فقرة والثاني بعنوان الرضا الوظيفي واشتمل على 16 فقرة.

• نتائج الدراسة:

- وقد أثبتت النتائج صحة معظم فرضيات الدراسة باستثناء فرضية الدراسة الخاصة بإستراتيجية التجنب.
- أظهرت الدراسة وجود تصورات للمبحوثين حول المتغيرين الأول الصراع التنظيمي والثاني الرضا الوظيفي حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية.
- أظهرت تصورات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرين التابع المستقل والتي تحددت بمجال التجنب بأنها غير دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.444 وهي أكبر من القيمة الجدولية 0.05 وهو ما يؤكد علاقة بين المتغيرين وفق مجال التجنب بمعنى أن هذه الإستراتيجية لا تؤثر على الرضا الوظيفي.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية والعمر<sup>1</sup>.

**تعقيب:** إن هذه الدراسة تتطابق مع دراستنا من خلال تناولها لموضوع أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي وهو المحور الذي تناولته دراستنا كتساؤل فرعي حاولنا من خلاله معرفة مدى هذا التأثير على عينة بحثنا، كما أنها تتشابه مع دراستنا أيضا من خلال اعتماد صاحب الدراسة على النهج الوصفي التحليلي المناسب لوصف ظاهرة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى الاعتماد على عينة الدراسة المعتمدة وهي العينة العشوائية، أما ما يعاب عن هذه الدراسة هو عدم وضع تساؤل رئيسي ثاني وتساؤلات فرعية في مقابل وضع فرضية رئيسية ثانية عانت بدراسة المتغيرين التابع والمستقل بناء على المتغيرات الديموغرافية ووضعت لها فرضيات فرعية، ورغم هذا إلا أن هذه الدراسة مكنتنا من فهم موضوع الصراع وعلاقته بالرضا الوظيفي وسهلت علينا التعمق في موضوع دراستنا أكثر.

<sup>1</sup> جمال عودة سالم الخرابشة، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان السودان، 2012.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه آنفا يمكن القول أن الفصل الأول هو الإطار العام للدراسة و يعتبر هو المدخل الذي انطلقنا فيه في معالجة وعرض دراستنا، وهذه هي المرحلة التي حاولنا فيها إزالة الغموض الذي يسود موضوع دراستنا والمتعلق بأثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال، حيث حاولنا في هذا الفصل عرض مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في: إشكالية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وفرضياتها، إضافة إلى بعض المفاهيم ذات صلة بموضوع دراستنا، ناهيك عن بعض الدراسات السابقة التي دللتنا على بعض المؤشرات المرتبطة بدراستنا والتي سهلت علينا الخوض والتعمق فيها.

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

### تمهيد

#### أولاً: المقاربات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي

1- المدرسة الكلاسيكية

2- المدرسة السلوكية

3- المدرسة التفاعلية

#### ثانياً: الاتجاهات السوسولوجية ودراسة الصراع التنظيمي

1- الاتجاه الماركسي

2- الاتجاهات التوفيقية

3- الاتجاهات النقدية

#### ثالثاً: دراسة القوة والصراع في التنظيم

1- روبرت ميشلز والأوليغاركية داخل التنظيم

2- آرثر ستنشكومب الثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم

3- كينيث بلدنج والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم

4- ميشال كروزيه والنموذج المثالي للاستراتيجية وقواعد اللعب في صراع

القوة داخل التنظيم

خلاصة الفصل



## تمهيد:

لقد تعددت الدراسات والنظريات المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي، والتي اعتبرت هذا الأخير ظاهرة اجتماعية وعامل أساسي في تعقيد مناخ العمل وينعكس على العلاقات داخل التنظيم نتيجة التفاعل بين الموارد البشرية للمنظمات، حيث ينتج عن هذا التفاعل خلاف واصطدام وتوتر بين هذه الموارد ويجعلها تعيش حالة عدم استقرار وتوازن، ولما كانت هذه الصراعات التي تنشأ داخل التنظيمات والمؤسسات تمثل تحديات تعيق نموها، فقد كانت محل البحث والتحليل والدراسة من طرف العديد من المفكرين والمنظرين في هذا المجال كل حسب زاوية معينة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المقاربات النظرية والاتجاهات السوسيولوجية المفسرة للصراع التنظيمي.

## أولاً: المقاربات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي

لقد تعددت النظريات المفسرة للصراع التنظيمي كل حسب وجهة نظر معينة وكل نظرية هي تكملة أو انتقاد لأخرى وسنحاول إلى أهم تفسيرات الصراع التنظيمي كما يلي:

### 1- المدرسة الكلاسيكية:

اعتقد هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع ظاهرة سلبية ولقد ظهر في النصف الأول من القرن الماضي ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع موجود داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم<sup>1</sup>.

ويعتبر هذا التوجه ظاهرة الصراع أنها ظاهرة سيئة وغير مريحة، وجب القضاء عليها في حالة بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب اللاعقلاني، ومن خلاله فإن الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة ينخفض بمعدل ثابت يصاحبه ذلك ارتفاع في الصراع داخل هذه الأخيرة، لكن ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو تجاهله لنتائج هذه الظاهرة من شعور بعدم الرضا وغياب فرص التعبير أي كبت كل ما يثير استقرار وتوازن المنظمة<sup>2</sup>.

ويتميز أصحاب هذه المدرسة بالفكر البيروقراطي الذي كان يمثل خلافا إداريا، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الترقية والاختيار فإن ظهور الصراع أمر سلبي ولا مبرر له، وكأن هذا الاتجاه الكلاسيكي يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة، وتقوم وجهة الرأي التقليدية على هذه الافتراضات الآلية، كما يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها ويحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين، حيث يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوثه وإذا فشلت في ذلك فعليها أن تتركه أو تتجاهله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2011، ص1، ص109.

<sup>2</sup> المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، 2018، ص264.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في تنظيمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط2009، ص5، ص264.

مما سبق يمكن القول أن نظرة المدرسة الكلاسيكية للصراع التنظيمي هي نظرة سلبية حيث أنها اعتبرت ظاهرة معيقة وجد سلبية تؤثر على تماسك تنظيم وتعرقل المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي فقد وجب التخلص منه بالطرق المناسبة أو تجاهله وتركه حتى يتلاشى تدريجياً.

## 2- المدرسة السلوكية:

لقد اعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن فكرة الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول الذي يخدم أهدافها ويضمن بقاءها واستمراريتها<sup>1</sup>.

وقد اعترفت المدرسة السلوكية بوجود الصراع واعتبرته نتيجة طبيعية للعلاقات والسلوكيات بين جماعات العمل في المنظمة وأنه أمر يتعذر تجنبه فهو ليس بالضرورة ضاراً، بل يحتمل أن يكون أمراً نافعا وقوة ايجابية لأداء الجماعة وعملها وسلوكها إذا كان في حده الأدنى، لكن يتفق أصحاب هذه المدرسة مع أصحاب المدرسة الكلاسيكية على ضرورة إنهاء الصراع والقضاء عليه داخل المنظمات.

ويعتبر الصراع التنظيمي لدى أصحاب النظرية السلوكية تطوراً للنظرية الكلاسيكية، إذ أن الصراع أمر حتمي الوقوع ومتكرر وكذلك هو أمر سيء لا بد من حله وتخفيفه وضبط حجمه، وقد أقر أصحاب هذا الاتجاه بحتمية وإجبارية ظاهرة الصراع في أي منظمة ولا يمكن تجنبه بل بالعكس يجب على القائمين تسيير شؤون المنظمات مواجهته وتسييره بطرق وأساليب تتماشى مع أهدافها من خلال تحديد مستويات الصراع وإيجاد نقاط التوافق بين أطرافه في ظل الظروف التي تتواجد فيها المنظمة<sup>2</sup>، كما يبنى أصحاب هذه المدرسة أفكارهم على احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين وهو ما تطرق إليه كريس أرجيريس في نظريته التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي حيث ركز على ضرورة إزالة التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي لأن ذلك يؤدي إلى جمود العلاقة التنظيمية بين الجانبين.

ما يمكن استنتاجه مما سبق أن المدرسة السلوكية ألتمت بالجانب الإيجابي للصراع لكنها مع ضرورة التخلص منه إن أمكن فقد خالف أصحاب هذه النظرة ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية لكنها

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 110.

اتفقت معها وقامت بتطوير مقارنة التخلص من الصراع بطريقة تتماشى مع قيم المنظمة وبطرق تساعد على تحقيق أهدافها.

### 3- المدرسة التفاعلية:

تبنت المدرسة التفاعلية وجهة نظر متمثلة في الميل التي تشجع القيادة الإدارية على إيجاد الحد المعقول من الصراع في المنظمة الذي قد يصبح قوة إيجابية لأداء عمل الجماعة وعاملاً مساعد في الحفاظ على حيويتهم في العمل ويقود أدائهم نحو الإبداع، حيث شجع رواد هذه المدرسة على مواجهة الصراع والبحث عن مسبباته وعدت إدارة الصراع المسؤولية الأهم للإداريين فقد اتفق العديد من العلماء والباحثين مع هذه المدرسة، وأصبح ينظر باهتمام لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات وضرورة التعاون والانسجام بين الوحدات الإدارية والأفراد في العمل وتشجيع القيادة على إثارة الصراع والمحافظة على الحد المعقول منه والذي يكفي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي بهدف الإبقاء على حيوية الجماعة من خلال إدارته، وقد بين روبنز أن عدم وجود الصراع يؤدي إلى اتصاف المنظمة بالفتور والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الجديدة وينخفض فيها مستوى العاملين، وأن وجود الصراع بدرجة عالية جداً يعد عاملاً سلبياً يؤثر على تدني مستوى الأداء ويصبح غير وظيفي يصيب المنظمة بالتشويش ويؤدي إلى تفتت العلاقات وعدم التوازن بين أعضائها.

وهناك من يرى أن الصراعات البناءة أو الإيجابية الوظيفية لها أهمية في دعم أهداف كل من "جماعة والمنظمة وإن كيفية إدارته بأسلوب فعال ومؤثر يمكن أن يحول الصراع السلبي إلى صراع معزز للأداء يثير القدرة على ابتكار وإيجاد حلول للمشكلات ويزيد من فعالية أداء الأفراد والجماعات وبذلك فإن المشكلة الأساسية ليست بالصراع نفسه وإنما في مضمون تعريف المنظمة له أولاً وكيفية إدارته ثانياً<sup>1</sup>.

وقد اعتبر أصحاب هذه النظرة أن الصراع ظاهرة طبيعية فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً ودافعاً نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين كما تؤكد هذه المدرسة على مسؤولية المديرين وواجباتهم وأن المنظمة وصلت لدرجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق

<sup>1</sup> عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة رأس الماء، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2014، ص45.

الاهتمام أو عندما يلاحظ فيها زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتغير والتطور<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المدرسة التفاعلية نظرت واعتبرت الصراع حالة لا يمكن تجنبها ولكن يمكن بفضلها أن تحقق المنظمة تجديدا وحافزا نحو الإبداع لدى أعضائها.

لما سلف ومن خلال تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة للصراع التنظيمي نلاحظ أن هذا الموضوع تطور بشكل تدريجي من ظاهرة غير مرغوب فيها كما تبنته المدرسة الكلاسيكية وصولا إلى أفكار أصحاب الاتجاه السلوكي الذين اعتبروا الصراع التنظيمي امر حتمي لا يمكن تجنبه، وأخيرا كما عالجته المدرسة التفاعلية التي اعتبرت ظاهرة الصراع نتيجة ضمنية لمختلف التفاعلات الاجتماعية إلى تحصل داخل المنظمات وجب الاستفادة منها.

## ثانيا: الاتجاهات السوسيولوجية ودراسة الصراع التنظيمي

### 1-الاتجاه الماركسي:

يمكن اعتبار كارل ماركس من المنظرين الأوائل الذين تناولوا موضوع الصراع ومن الأوائل الذين أسهموا فيه وطوروا، من خلال تناوله لموضوع الصراع الطبقي وسنحاول التطرق إلى إسهاماته ومن ساروا على نهجه وسنحاول التطرق إلى التحليل الماركسي للصراع على النحو التالي:

- كارل ماركس والصراع الطبقي: إن العناصر الأساسية لنظرية الصراع تظهر في مجملها في عمل كارل ماركس، حيث اعتبر أن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعروفة مسبقا، يجادل الماركسيون بوجه عام أنه إذا لم يتصرف الناس حسب تلك المصالح، فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنهم ظلوا حول ما تعنيه مصالحهم الحقيقية من قبل النسق الاجتماعي الذي يعدل على تكريس مصالح آخرين ويسير وفق رغبتهم.

<sup>1</sup>زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 113

لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات والإيديولوجيات ومصالح أولئك الذين يطورونها، وشدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة<sup>1</sup>.

ففي محاولة لمعرفة تغير المجتمع وكذا إمكانية استئصال الرأسمالية سعى كارل ماركس إلى كشف مجموعة القوانين التي تصف الأنماط الرأسمالية للإنتاج الاقتصادي منطلقاً من أفكاره المؤسسة على حقيقة مفادها أن الواقع الاجتماعي يتضمن تناقضات تولد غيرها، وأن كافة العلاقات الاجتماعية تحوي نقيضها بالتالي بدور فئاته ولهذا ينتج ديناميكا التغير من التناقضات اللازمة للعلاقات الاجتماعية، هذه التناقضات تجعل الصراع حتمياً ولا مفر منه، وقد حاول ماركس في ضوء تفسيره للتاريخ أن يميز بين نوعين من البناء في المجتمع هما البناء الفوقي و البناء التحتي.

ويرى كارل ماركس أن تعدد الطبقات الاجتماعية إلى وجود إيديولوجيات مختلفة داخل المجتمع، فأساس المجتمع حسبه والحياة الاجتماعية مادي اقتصادي والإنسان عنصر فعال قابل للتغير والتطور، يعمل على تغيير الواقع بصفة مستمرة نتيجة لتصارع الجماعات أو الفئات الاجتماعية المستمر للسيطرة على الموارد والمكاسب الاقتصادية والمادية ومصادر القوى الأخرى، وحسبه فإن عدم المساواة في توزيع الموارد القليلة والمحدودة لاسيما عندما تكون مرتبطة بالسلطة والقوة يعتبر موجهاً للصراع الموضوعي للمصالح بين أصحاب القوة والمحرومين منها، كالتوزيع المتفاوت وغير المتكافئ للقوة في كل الأبنية الاجتماعية يؤدي على صراع المصالح بين المالكين للقوة والخاضعين لها.

وقد ركز ماركس على التنظيمات وبناء القوة في المجتمع، حيث كانت تصوراتته حول التنظيمات البيروقراطية في إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل، فتصميم العمل حسبه يؤثر على العمليات التنظيمية بأكملها فالبحث عن كفاءة وفعالية أكبر للتنظيم هو بحث جزئي وسياسي يرتبط على الدوام بالبحث عن الأشكال الفعالة للضبط والاستغلال، حيث ينظر صاحب العمل إلى الضبط والفعالية والاستغلال على أنها مترابطة ومتكاملة لا يمكن الفصل فيها،<sup>2</sup> وفي حالة حدوث صراع بسبب تعارض مصلحة العامل مع مصلحة صاحب العمل، فيجب إخضاع العمال إلى نظام ثابت وضبطهم هذا الضبط

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص90.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 91.

الذي يمارسه الرأس ماليين ليس ضبطا للسيطرة على عملية العمل فقط، وإنما يمثل وظيفة من أجل<sup>1</sup> استغلال القوة العاملة، لذا فإن ماركس نظر إلى التنظيمات البيروقراطية على أنها تمثل فئة اجتماعية متميزة تعمل لصالح الطبقة البورجوازية ووجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات، وهذه التنظيمات هي أداة تمارس بواسطتها الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى الخاضعة كما أكد ماركس أن المستغلين في التنظيمات البيروقراطية تتعدم لديهم القدرة على الإبداع والخلق والابتكار والمبادرة، وبترسخ لديهم الخوف من المسؤولية وفقدان التطلع إلى تدعيم أوضاعهم وتحسينها وهذا لا يعفيهم من الصراعات التي نشأ فيهم من أجل الترقية والمكافأة وما يتعلق بذلك حيث أكد ماركس أن البيروقراطية كتنظيم تعمل على تحطيم قدرة الأفراد بينما تدعم مكانة البيروقراطية فيها صراع الأفراد للحصول على المكافآت والترقيات والبحث عن مستقبل وظيفي أحسن.

- **الصراع عند باريتو:** وقد تطرق غلى موضوع الصراع من خلال للهفوة (النخبة) وتتكون من الأفراد الذين يتميزون بقدرة عالية على الأداء في مجالاتهم المتخصصة، وهناك فئتان أساسيتين من الهفوة هما "القفوة الحاكمة" الذين يؤذون دورا بارزا في ممارسة السلطة السياسية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ثم "القفوة غير الحاكمة" التي تتألف من أفراد لديهم القدرة وليسوا في مراكز القوة، وبخصوص طبقة العلوم فإنها تتكون من عامة الناس الذي لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية، أي ان أعمالهم لا تؤثر في أعمال ومصير ومستقبل الآخرين كأعمال النخبة الحاكمة وغير الحاكمة، وحسبه يرجع الصراع بين النخبة الحاكمة والعوام إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها القيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة، إذا فالمنافسة الشديدة بين النخبة والعوام ترجع الى رغبة كلتا الطبقتين باحتلال مراكز القوة والمسؤولية، فالنخبة تريد الاستمرارية بالمحافظة على مراكزها القيادية، بينما طبقة العوام تريد انتزاع مراكز القوة والمسؤولية من النخبة وهو سبب الصراع بينهما<sup>2</sup>.

- **الصراع عند كارل مانهايم:** وحسبه تنقسم الثقافة بناء على التمايز بين الحكام والمحكوم أي تتيح ثقافة خاصة بالطبقة الحاكمة تعرف بالثقافة العليا وأخرى خاصة بالطبقات الأقل شأنًا تعرف بالثقافة الدنيا، فإدراك الطبقات للعالم من حولها ينتج عن إدراكها لحالتها الاجتماعية، ونظريته حول الصراع الاجتماعي

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص 91.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 132-133.

تكمن في نظرتها للتغيير الاجتماعي الذي هو تحلو يطرأ على البناء الاجتماعي نتيجة للصراع والتضامن الذي يقع بين الطبقات، الأجيال والفئات الاجتماعية والسياسية والدينية المتصارعة فيما بينها للوصول إلى سدة الحكم.

أما القاعدة الأساسية الذي تستند إليه عملية التغيير الاجتماعي فهي الفكر أو العقيدة والمنطق الذي يتناقض كل كلياً مع القاعدة أو الأساس المادي، فإن الصراع بين الإيديولوجية والطوبائية من جهة وبين جيل الشباب والكبار ومن جهة أخرى إضافة على الصراعات بين الفئات والحركات السياسية والاجتماعية والدينية في المجتمع فالتغيير الاجتماعي عند "مانهايم" يكمن في الصراع.

ويرجع الصراع عنده إلى ما يلي:

- **الصراع بين الإيديولوجية والطوبائية:** حسب مفهوم كارل مانهايم فإن مفهوم الإيديولوجيا يشير إلى الوعي الخاطئ الذي ينجم على الموقف الطبقي للأفراد الاجتماعيين إذ يظهر لهم واقع العلاقات الاجتماعية محرفاً بسبب مصالحهم وبصورة أعم بسبب وجهة النظر المتحيزة التي يفرضها عليهم موقعهم في نظام الإنتاج وفي نظر مانهايم فإن التناقش والتقاطع بين أفكار ومبادئ ومعتقدات الطبقة الحاكمة (الإيديولوجية) والطبقات المحكومة (الطوبائية) هو الذي يوجب نار الصراع بين الطبقتين، والصراع غالباً ما ينهي بالثورة الاجتماعية التي تقوم بها الطبقة المحكومة ضد الطبقة الحاكمة، والثورة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو فكرية لا بد أن تقود إلى تغيير المجتمع من شكل إلى آخر علماً أن هذا التغيير قد يكون سريعاً أو فجائياً أو بطيئاً أو تدريجياً، والتغيير الناتج عن الصراع بين الإيديولوجية والطوبائية هو تغيير يستند على أساس فكري أو مثالي حسب مانهايم<sup>1</sup>.

- **الصراع بين الأجيال:** يعتقد مانهايم أن الصراع بين الأجيال وخاصة الصراع بين جيل الشباب وجيل متوسطي العمر والصراع بين الجيل الأخير وجيل الكبار والسنين يرجع إلى الفوارق والاختلافات في الأفكار والمصالح والقيم والميول والاتجاهات بين هذه الأجيال لأسباب ترجع إلى الفوارق العمرية ويرى مانهايم أن الصراع بين الأجيال غالباً ما ينهي باندثار فئة يفوتها التفوق على الفئة الأخرى، بحيث يمكن

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص 95.



ذلك الفئة القوية من الهيمنة على المجتمع وحكمه وفقا لإرادتها، ولمثل هذا الحكم دوره الفعال في تغير المجتمع تغيرا ملموسا وواضحا.

-الصراع بين الفئات الاجتماعية والسياسية والدينية: ويرى في هذا الصدد أن أساس الصراع بين الجماعات الدينية والجماعات الاجتماعية يرجع إلى عوامل فكرية ومذهبية وعقلية، حيث أن سعي هذه الفئات للوصول إلى سدة الحكم والمساهمة في تحديد النظام الاجتماعي غالبا ما يؤدي على الصراعات فيها فالتغير الاجتماعي عند مانهايم يرتبط بظاهرة الصراع بين الفئات السياسية والاجتماعية والدينية المتناحرة والمنازعة وعند سيطرة فئة اجتماعية أو سياسية أو دينية على الفئات الأخرى فإن الفئة المسيطرة تبدل سيرة المجتمع في مجال يخدم أغراضها ومصالحها وتوجهاتها وأهدافها<sup>1</sup>.

## 2-الاتجاهات التوفيقية:

وقد تمخضت الاتجاهات التوفيقية في دراسة الصراع عن النقد الذي وجه مسلمات وافترضات المدرسة الوظيفية، وذلك من قبل منظرين أرادوا التوفيق فيها وبين مدرسة الصراع أمثال لويس كوزر، ديفيد لوكورد ورافل دارندوف.

- لويسكوزر: وقد وضع للمفهوم مفهوم سوسيولوجي وهو الصراع الوظيفي فهو يعتبر الصراع كميكانيزم يعيد للنسق الاجتماعي توازنه والفكرة الرئيسية عنده هي أن النظام يخلق الصراع وهذا الأخير يعيد للصراع توازنه حيث يرى أن الصراع داخل الجماعة يساهم في إضافة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة بالمشاعر العدائية والمتعارضة بين أعضائها.

وتتوقف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على النمط المائل المتصارع عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع وحول هذا تتركز كل أفكار كوزر، فالصراع مهما تعددت أنماطه وقنواته يساهم في النهاية في تحقيق الوحدة والاتساق بين أفراد المجتمع، وقد ميز كوزر بين نوعين من الصراع، صراع داخلي وآخر خارجي وكلاهما مرتبط بالبناء الاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، المرجع السابق، ص137.

<sup>2</sup> أحمد زايد، النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1983، ص167.

والصراع الداخلي قد يكون صراعا مرتبطا بالأهداف والقيم والمصالح الرئيسية للجماعة وهذا هو الذي يؤدي إلى التكامل ومن الناحية الأخرى قد يقوم على قيم تنافسية متنافرة حيث لا يتفق طرفا الصراع على مجموعة من القيم تقوم عليها شرعية النسق، في هذه الحالة يؤدي الصراع إلى تهديد البناء الاجتماعي وانهياره إذا لم يستطع البناء أن يتحمل هذا الصراع، فحسب كوزر فإنه إذا انتظم الصراع في معايير كان صراعا وطبقيا يؤدي إلى التكامل والعكس.

أما الصراع الخارجي حسبه فيضل بصراع الجماعات الخارجية مثل هذا الصراع يزيد من التماسك الداخلي لكل جماعة فهو يحرك قوى وطاقات أعضائها نحو مواجهة الجماعة الخارجية وفي هذه الحالة تقل الصراعات الداخلية إلى أقصى درجة.

ويرى كوزر أن أسباب الصراع هي نفسها الأسباب التي تكمن في الظروف التي تورد سحب الشرعية من النسق السائد والمسؤول على توزيع الشروط فحسبه فإن اختلال التوازن في تكامل الأجزاء المكونة للكل الاجتماعي يؤدي إلى تفجير الصراع بأنواع مختلفة بين الأجزاء المكونة وهو ما يؤدي إلى تزايد قدرة النظام على حل اختلال التوازن في المستقبل من خلال الصراع مما يؤدي إلى نظام يتسم بمستوى عال من الفعالية والتوافق مع الظروف المتغيرة.

كما يطرح كوزر فكرة أن ما يهدد توازن البناء ليس الصراع في حد ذاته ولكنه جمود البناء الذي يسمح بتراكم العدوان ونقلها عبر خط رئيسي واحد للنظام والتي يتفجر في شكل الصراع، لكن الحديث عن اللاوظيفة بالنسبة للبناء الاجتماعي أو عن جموده لا يستطيع أن يكشف عن الصراعات الفعلية بين المصالح داخل الجماعة والتنظيم والمجتمع، ولن يستطيع أن يميظ اللثام عن علاقات السيطرة التي تميزها<sup>1</sup>.

- **دفيد لوكورد:** وقد استمد العديد من المفاهيم حول هذا الموضوع والتي استمدها من أفكار من سبقه كإيميل دور كايم، ماكس فير وبارسونز في الصراع قائمة على نقد نظرية النسق هذه الأخيرة تركز على العمليات التي من خلالها يتم ضبط الدوافع معيار للملاحظة على الاستقرار الاجتماعي وهي بذلك تكون قد أهملت مجموعة المصالح المتصارعة التي تشكل ما أطلق عليه لوكورد الراق التحتي للفعل

<sup>1</sup> أحمد زايد، المرجع السابق، ص168.

الاجتماعي، وقد تأثر لوكورد بكارل ماركس في فكرته عن المصالح المتصارعة، فهذه المصالح تتيح أساسا من الصراع الذي ينشأ حول توزيع الموارد الأساسية في المجتمع، فالتنظيم الواقعي للإنتاج والقوى والمصالح والجماعات المصاحبة له هي التي تولد الصراع، ونجد لوكورد لا يرفض النظام المعياري فهو عنصر من عناصر النسق ويوجد مع وجود بنائه التحتي أي المصالح المتصارعة التي تتسم بالقوة.

ويظهر من آراء لوكورد اهتمامه بالمصالح المتصارعة المتولدة من الصراع على الموارد النادرة إلى درجة أنه جعلها شرطا لوجود النظام المعياري وإذا لم يكن هناك صراع على المصالح فلسنا بحاجة إلى النظام المعياري لضبط هذا الصراع.

وفكرة المصالح المتصارعة فكرة ماركسية لاشك في ذلك ولكن لوكورد لم يأخذ مأخذا ماركسيا على طول الخط وإنما اعتبرها بناء تحتيا يشكل بناء فوقيا، هو نفس المعايير التي تقوم بضبط البناء التحتي وتنظيمه، وهنا يكون لوكورد قد خلق علاقة جدلية بين الصراع والنظام تكشف عن رؤية للمجتمع تحتوي العنصرين معادون التركيز على أي منهما برغم أن فكرة البناء التحتي في حد ذاتها توحى بطغيان عنصر آخر، وبالرغم من ما جاء به كعلاقة جدلية بين الصراع والنظام أو ما أسماه بالمصالح المتصارعة والمعايير فإنه لن يكون قد أضاف جديدا فاستمرار المعايير في التحكم في الصراع يعد ضمانا للاستمرار والاستقرار داخل المجتمع.

لقد ركز لوكورد كثيرا على المعايير التي تضبط الصراع، لكنه لم يشر إلى ما إذا كانت هذه المعايير من عوامل حدوث الصراع، واكتفى بالحديث عن دور هذا النظام المعياري الوظيفي لحل شبكة الصراع<sup>1</sup> لكنه اكتشف علاقة جدلية مهمة بين البناء التحتي للمصالح المتصارعة والبناء الفوقي للنظام المعياري، ونستنتج أن المؤسسة حسب لوكورد تتكون من بنائين الأول تحتي يضم المصالح المتصارعة، الموارد النادرة، القوة والسلطة، النفوذ والبناء الفوقي يضم النظام المعياري، حيث يدخل الأفراد في صراع فيما بينهم لتحصيل الموارد النادرة من قوة وسلطة ونفوذ هذا الصراع يشكل النظام المعياري (قيم- موارد ثقافية) وهذا النظام بدوره يضبط الصراع ويتحكم فيه، كما لمح لوكورد إلى العلاقة الجدلية على المستوى الكلي أو الماكرو سوسيولوجي وأيضا الميكروسولوجي فالمجتمع بنظامه المعياري يقوم بضبط ظاهرة

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص ص 101-102.

الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وهذه الأخيرة عن طريق الصراع تقوم بتشكيل النظام المعياري للمجتمع أي أن المجتمع والمؤسسة يستخدمان المعايير والصراع كأطراف في علاقة جدلية مستمرة وكل هذا يفيد في التحليل خاصة في ربط علاقة محتملة بين القيم المجتمعية والصراع بين الأفراد داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

- رالف دارندورف: وهو عالم اجتماع ألماني، وعالم سياسي ليبرالي عنى كثيرا بموضوع الصراع وخاصة الصراع الطبقي، وقد انطلق من فكرة أساسية تتجلى في أن قضية الصراع بين المجموعات البشرية هي في الواقع ظاهرة عضوية فقد اعتبر أن أسباب الصراع تعود إلى الرموز الثقافية منه والعدالة الاجتماعية من جهة ثانية والمنظور الذي تبناه الاتجاه الماركسي حيث انطلق هو من نقد نظرية النسق والتوازن، كما انطلق دارندورف من علاقات السلطة والسيطرة في تكوين نظرية الصراع، فالسلطة عنده تمثل احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة، كما فسر المجتمع استنفادا إلى نظرية القهر ورأى أن الجماعات الفرعية تتساق تناسقا فكريا كما تقيمها وتشيدها المصالح الكامنة إلى مصالح واضحة ومحددة<sup>2</sup>.

أما من الناحية التنظيمية يرى دارندورف أن التنظيم يتكون من أدوار فيها فروقا واضحة، كما يتميز بعلاقات القوة والسيطرة وهما وسيلتان نادرتان تتقابل وتتنافس بينهما الجماعات الفرعية والروابط المتناسقة ومن ثم فهما المنتجان الرئيسيان للصراع والتغير داخل الأنماط التنظيمية، حيث يعتبر الصراع حالة جدلية، والقضاء عليه يكون حالة جديدة من المصالح المتعارضة ينشأ عنها حالة جديدة من الصراع.

كما أضاف دارندورف في تناوله لإشكالية الصراع أن هذا الأخير لا يرجع إلى العوامل المادية التي أكد عليها كارل ماركس فحسب بل يرجع إلى عوامل سيطرة الطبقة التكنوقراطية على القوة والنفوذ التي يعملون فيها وهو ما يؤجج الصراع فيهم وبين الموظفين الصغار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص ص 104-105

<sup>2</sup> أحمد زايد، المرجع السابق، ص 177.

<sup>3</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص 107.

## 3- الاتجاهات النقدية:

لقد جاءت إسهامات أصحاب هذا الاتجاه كرد على مجموعة التناقضات والنقائص التي ناد بها أصحاب الاتجاهين السالفي الذكر كما ارتبطت إسهاماتهم برواد مدرسة فرانكفورت، ولعل أبرز من مثل هذا الاتجاه ريت ميلز جون ركس، راندل كولنر والذين فسروا مشكلة الصراع كل من زاويته وسنتطرق إلى ذلك من خلال:

- **رايت ميلز:** وقد كان إسهامه حول إشكالية الصراع من خلال حديثه عن صفوة القوة حيث اعتبر أن هذه الأخيرة تتكون من الأشخاص الذين يحتلون قمة الشرعية في الشركات الرأس مالية والنظام السياسي والمؤسسة العسكرية، كما اعتبر أن للصراع فكرة أساسية وأنه يحدث بين الفئة التي تمتلك الملكية وتشغل مراكز القوة والنفوذ والتأثير وبين جماهير الشعب أي أن الصراع في نظره غالبا ما يحدث بين القلة (الشعبة) لتي تمتلك السلطة والكثرة (الشعب)<sup>1</sup>.

- **جون ركس:** حيث تناول فكرة الصراع من خلا تصورهِ للأنساق الاجتماعية على أنها منتظمة حول مجموعة من القيم المتناسقة يمكننا تصورهما على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية عند نقاط مركزية كما اعتبر أن العلاقات في الجماعات تتحدد أساس في ضوء الموقف الصراعي<sup>2</sup>.

- **راندل كولنر:** لقد تأثر بأفكار ماكس فيبر انطلاقا من فكرة أن الوحدة الأساسية للتحليل هي الجماعة أو التنظيم في علاقتهما بالجماعات والتنظيمات الأخرى المتصلة بها، وأن العملية الأساسية التي يجرى فيها تلك الوحدات هي صراع الأفراد والتنظيمات من أجل تحقيق المصالح المادية والمعنوية، ففكرة الأساسية حول موضوع الصراع ترتبط أساس بمعدلات الفاعلين الاجتماعيين تعظيم مكاسبهم إزاء الآخرين، حيث يؤكد أن القوة المحركة للحياة الفكرية هي الصراع على المناصب والموارد الفكرية فتصور كولنر للتنظيمات بشكل عام يدور حول اعتبارها ساحات للصراع أين يسعى أصحاب القوة السيطرة عليها، كما أكد أيضا على صراع الأفراد الذي اعتبره من العمليات الأساسية داخل التنظيمات حيث ربط

<sup>1</sup> إحصان محمد الحسن، المرجع السابق، ص ص142-143.

<sup>2</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص109.

بينها الصراع وبين المكافآت المادية والحوافز المعيارية وكذا التهديد القهري الذي يقاومه الأفراد داخل التنظيمات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: دراسة القوة والصراع في التنظيم

1- روبرت ميشلز والأوليغاركية داخل التنظيم: تعتبر نظرية روبرت ميشلز في دراسة علاقات القوة من النظريات الكلاسيكية التي تزامن تطورها مع ظهور التنظيمات الحديثة تقريبا كما تقف تلك النظرية موقفا مغايرا في دراسة علاقات القوة والصراع داخل التنظيم لموقف نظريات البنائية الوظيفية فيها.

وترتبط شهرة نظرية ميلز في تراث علم الاجتماع التنظيمي بمقولته الهامة والقانون الحديدي للأوليغاركية حول مفهومها نجد الكثير من الرؤى النظرية التي يحفل بها قاموس العلوم الاجتماعية ابتداء من تعريف أفلاطون لها ثم هوبز، ماكيفر وسبينز، ودون الدخول في جدليات تعريفها يمكن القول أنها كلمة تعني تركز القوة في أيدي الصفوة أو الأقلية أو الجماعة الصغيرة داخل المؤسسة أو التطبيقات سواء تم استغلال الجماعة لهذه القوة أم لا.

أشار ميلز إلى أهمية الأوليغاركية في ارتباطها بالتنظيمات من خلال ما ذهب إليه في تصوره إلى حاجة أي جماعة من الأفراد إلى قائد من بينهم يتوقف نمط قيادته المهم على حجم الجماعة، ومدى ما تتصف به من قوة أو ضعف وتصنف الجماعة ضمن الجماعات الرسمية أو غير الرسمية، حيث تتصف الجماعة غير الرسمية بضعف قيادتها، بينما تتصف بالتماسك بين قائدها وأفرادها في تحقيق أهداف الجماعة وأداء ما تقوم به من أنشطة وأشار ميلز إلى أن تغير ظروف الجماعة ومدى اتصافها بالقوة أو الضعف ينعكس على قائدها ودوره الذي يتغير بقدر تغير جماعته فعندما يزداد حجم الجماعة يزداد بالتالي مجال السلطة التفويضية لقائدها من قبل أفرادها<sup>2</sup>.

وقد حاول ميلز من خلال رؤيته لعلاقات القوة داخل الجماعة أن يبرهن على وجود الأوليغاركية ضمن البنية البيروقراطية الداخلة للحزب الاشتراكي الألماني ونقابة العمال الزراعيين في إيطاليا وتوصل

<sup>1</sup> عنتر صلاح، المرجع السابق، ص 110-111.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، ط1، 1994، ص203.

إلى ما يدعم رؤيته مما جعله يقلل من مميزات الديمقراطية و أشكالها في وجود مجتمع إنساني حديثا يخلو من الطبقيّة وعدم المساواة وقد أسس نظريته على عاملين هما:

- أهمية حجم التنظيم: وقد أشار إلى أهمية حجم التنظيم من خلال تحليلاته للخبرات الأولية في مجال التفاوض مع الإدارة من جانب نقابة العمال الزراعيين في إيطاليا وحسبه فإن ظهور الأوليغارشية تبدأ من خلال:

\* حدوث الانفصال الواضح بين القائد وساعديه معا وباقي أفراد الجماعة على أساس تباين مراكزهم الاجتماعية أو الوظيفية.

\*تركز المعلومات والسيطرة على قنوات المعلومات لدى قيادة الجماعة وحدها.

\*ازدياد سلطة القائد وساعديه لعم وجود خلافات سياسية بينهم، وأن الحرية المطلقة للقائد في اختيار مساعديه يضمن ولائهم له والتماسك فيما بينهم وبالتالي إمكانية المحافظة على المنصب واستمرار البقاء في مركز القيادة.

\* حب الذات لدى أعضاء القيادة يدفعهم إلى تقديم مصالحهم الذاتية على المصالح العامة لأفراد الجماعة (استبدال الأهداف).

\*إمكانية حدوث التوترات في حكم الأقلية للأغلبية من الأفراد عندما يصبح التباين الاجتماعي بين الحاكم والمحكوم مسألة عامة وشائعة.

\*تركز المهارات المتخصصة لدى القلة الحاكمة وحاجة المحكومين لها يقضي إلى إفشالهم لأوامر وتعليمات القلة الحاكمة مما يعطي فرصة كبيرة أمامها للبقاء والاستمرارية.

- صراع المصالح بين أعضاء التنظيم ذوي المهارات المتخصصة العالية<sup>1</sup>: يرتبط هذا المفهوم ببعض مفاهيم التخصص والتحليل الوظيفي، إذا اعتقد ميشلز أن تقسيم العمل والتخصص وداخل التنظيم يدفعها للاتجاه نحو الأوليغارشية لسببين أولهما زيادة حجم التنظيم ويصبح أكثر تعقيدا كما تصبح أدوار الأفراد

<sup>1</sup>اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص ص 203-204.

أكثر إنصافاً بالتخصصية، ونتيجة ذلك يتضاءل عدد الأفراد الأجدر لتولي قيادة التنظيم وشغل المناصب العليا، لذا يبدأ ظهور نمط من القوة يقوم على الخبرة المتخصصة تقتصر على القلة من أفراد التنظيم، واعتقد أن هذا النمط من القوة سبق حدوثه في حركة النقابة البريطانية، كما تقوي التخصصية من توجه التنظيم نحو الأوليغارشية، ولأن كلاً فئة تمتلك قوة العمل لمصالحها الذاتية يبدأ الصراع القوة على أساس المصالح في الظهور داخل التنظيمات، وتبعاً لتفوق أحد أطراف الصراع مع الآخر يصير الأقوى ويمتلك قيادة التنظيم ويبدأ ظهور الصفة التنظيمية<sup>1</sup>.

## 2- أثر ستنشكومب والثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم:

تقوم نظرية آرثر ستنشكومب في دراسة الصراع التنظيمي على تصور افتراضي للتنظيم كوسيط تصارع القوى بداخله من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد المادي، من ذلك ميز ستنشكومب بين جماعتين أساسيتين داخل البيروقراطيات كبيرة الحجم هما العمالة التي تتقاضى رواتب سنوية، والعمالة اليدوية النقابية التي تتقاضى أجوراً نظير ما تقوم به من عمل يدوي داخل التنظيم وحدد خمسة مصادر في مجال الصراع التنظيمي على النحو التالي:

أ- التمييز بين أعضاء التنظيم على أساس الامتيازات المادية: وهي الفرضية التي قامت عليها نظرية ستنشكومب والتي مفادها أن الفكرة الأساسية لدى القائمين بإنشاء التنظيم منذ البداية تتمثل في أن تشمل على جماعتين من الأفراد (كأعضاء التنظيم) بحيث تتحكم الأولى في القانية التي يجب عليها في ظل اللوائح الرسمية الامتثال للأوامر الصادرة إليها من أفراد الجماعة الأولى، وأن تحوز هذه الأخيرة على امتيازات القوة التي تمكنها من السيطرة والتحكم في الجماعة الثانية التي تفنقر بشكل شبه تام لتلك الامتيازات، وترتبط في هذا نظريته بضرورة الاختلاف في نظام العائد المادي مقابل العمل بين الجماعتين داخل التنظيم<sup>2</sup>.

والأوضاع الوظيفية داخل المنظمة تعكس مصادر القوة التنظيمية فالجماعة الحائزة للقوة والنفوذ تتال أعلى المناصب الرسمية وتتقاضى رواتب سنوية قابلة للزيادة ولا تكون رهانا لآليات السوق، بينما

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 208.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 209.



تحل الجماعة الثانية المراكز الأدنى نسبياً داخل التنظيم وتعامل مالياً بنظام الأجور الذي يخضع في معظمه لآليات السوق وقانون العرض والطلب.

ب- التمييز بين أعضاء التنظيم على أساس النوع: وحيث يرى أنه إضافة للفارق الكبير في الامتيازات من منظور الثروة بين الجماعتين داخل التنظيم تقوم فكرة التنظيم على التمييز بين الأفراد على أساس النوع، من حيث المكانة أو المنصب الرسمي والأجور مقابل العمل.

ويستطرد سثنشكومب في إبراز الفروق المؤدية للصراع بين الجماعتين فيذكر أن النسبة التنظيمية ذاتها قد تزيد من قوة الجماعة الحائزة على القوة وذلك من خلال التراكم الزمني لامتيازات القوة والمكانة وقنوات المعلومات والتماسك بين أفراد تلك الجماعات.

ج- النقابات الحرفية: على مستوى التنظيمات الصناعية يشير سثنشكومب إلى الأشكال المختلفة داخل سوق العمالة اليدوية وكيف ظهر الصراع بين الجماعات الحرفية خاصة من خلال تشكيل تنظيمات نقابية عمالية (حرفية) حاولت باستخدام التفرقة العنصرية والتحكم في سياسة الهجرة التحكم في أوضاع السوق لصالح العمالة اليدوية المنظمة داخل نقابات عمالية، بما قد يحقق لهم القوة داخل تنظيمات العمل، لذلك يضيف في مجال الصراع داخل التنظيم مصدراً ثالثاً فيمثل في النقابات الحرفية التي تستطيع من خلال احتكارها للمهارات الفنية العالية أن تحول للنقابات قوة تنظيمية كامنة وأن يتحقق لأفرادها مستويات عالية من الأجور قياساً بفئة العمال الموسمين أو العاديين الذي يمثلون معظم فئة العمال داخل التنظيمات الكبيرة الحجم.

د- العمالة التنظيمية داخل البيروقراطية كبيرة الحجم: يرى أن العمالة التنظيمية تحل أضعف المناصب من منظور القوة داخل التنظيمات كبيرة الحجم وتتعرض تلك الشريحة من العمال لمغيرات أكثر من غيرها داخل سوق العمل كما يتقاضى هؤلاء العمال أجور أقل مما يتقاضاها العمال الحرفيون وهذا التباين في الثروة كفيل لخلق مجالات صراع على مستويات مختلفة من القيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 209.

هـ- العمالة الموسمية اليدوية: يرى أنه من خلال تباين المكاسب المادية والمكانة الوظيفية والقوة التنظيمية، يضع فئة العمال الموسمين في أضعف مواضع الصراع لأنها تفتقد لتنظيم يدافع عن مصالحهم مثل العمال التنظيميين أو الحرفيين وبضيف ستنشكومب من خلال رؤيته للصراع التنظيمي أن التنظيم ككل وسط للقوة والصراع لان معظم القوة تتركز في أيدي أصحاب العمل أو من ينوبون عنهم.

### 3- كينث بولدينج والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم:

يحث يقدم إطار تصوريا أكثر شمولية لمواقف الصراع داخل التنظيمات يقوم على أربع ركائز أساسية تحدد أطراف الصراع ومجالاته وهي:

أ- **الأطراف المصارعة:** يرى بولدينج أن الصراع يحدث على مستويات مختلفة فقد يحدث بين طرفين متماثلين كالصراع بين الفرد والفرد بجماعة والجماعة وبين تنظيم وتنظيم، كما يحدث بين أطراف شبانية كالفرد والجماعة أو الصراع بين الجماعة والتنظيم ويصنف الصراع إلى تسع حالات تشمل بداخلها على الصراع بين الأقسام والمكونات الداخلية للتنظيم ومن هذا النمط للصراع وفق أطرافه الأساسية يقدم نوعين من الصراع هما الصراع الند للند والصراع غير المتكافئ.

ب- **حلبة (مجال) الصراع:** ويعرفها بالوضع الذي يتخذ فيه الصراع بين الأطراف المتنازعة صفات الاستمرارية، مثال ذلك استمرار حالة الصراع بين الإدارة والمال على أساس المصالح، ورغم حالات الاستقرار بين الطرفين وإيجاد حلول للصراع بينهما إلا أنه يتصف بالاستمرارية كما يتخذ أشكالا معلنة وكامنة تشير حلبة الصراع إلى الظروف البديلة التي يمكن للصراع أن يتجه إليها فيأخذ أشكالا جديدة قد يصاحبها تغير في موازين القوى بين طرفي الصراع ففي حالة عدم التكافؤ في علاقة القوة بين الطرفين يفقد الطرف الأضعف مكاسب ينتظرها، لذا قد يلجا إلى بدائل أخرى تغير من شكل الصراع، وعليه فهو يرى أن حلبة الصراع تعد مؤشرا لطبيعة عملية الصراع وأن أوضاع أطرافه المتنازعة نادرا ما تحتفظ بأوضاعها بشكل دائم بفعل حركة الصراع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص210.

ج- ديناميكية مواقف الصراع: يرى بولدينج انصاف مواقف الصراع بالدينامكية سواء من حيث شدة النزاع بين أطرافه أو في تعديل كل طرف لمواقفه وأساليبه في إدارة الصراع بما يناظر قوة خصمه وتعديل مواقفه وأساليبه وبمعنى أشمل يرى بولدينج أن طاقات الصراع تتغير بمرور الوقت وفق التغير في مواقفه وحالاته<sup>1</sup>، ففي نظره فإن شكل الصراع يتماشى طرديا مع قوة الطرف الآخر.

د- الإدارة ودورها في التحكم في الصراع أو حله (الوسيط بين أطراف الصراع): ويركز بولدينج على دور الإدارة (التنظيم) في محاولة التدخل الضروري للحد من استفحال الصراع بين أطرافه مما قد يؤدي مستقبلا إلى تدمير التنظيم، لذلك تلعب إدارة التنظيم دور الوسيط بين أطراف الصراع حتى لا يتحول إلى حالة مرضية وتتخذ الإدارة في هذا الصدد أساليب متنوعة من أهمها:

- الاقتناع باستخدام الحركة العرضية بين طرفي الصراع وهذا قد يكون اتجاه الحركة نحو أحد الأطراف لإقناعه بالتخلي عن موقفه العدائي وتهدئة الموقف مع خصمه، وهنا قد يكون رد فعل الطرف الثاني إيجابيا فيقبل حتى تتحقق مصالحه.

- التلويح بتوقيع العقاب على الأطراف المتصارعة.

- الترضية المادية: يرى بولدينج أن التنظيم يدخل كطرف ثالث في الصراع الناشئ بين الطرفين ولكنه ينتهج أسلوبا آخر يتمثل في ترضية أحد الأطراف بمنحه مكافآت أو حوافز، كما قد يلجأ لترضية عامة بتقديم اقتراحات بناءة يوافق عليها الأطراف وهو ما يؤدي إلى الحل النهائي للصراع.<sup>2</sup>

فالصراع حسب بولدينج غالبا ما ينتهي إلى الزوال وهذا بعد اتفاق أطراف الصراع وتنازل احدهم عن الامتيازات ومكافآت للطرف الآخر و إرضائه.

4-ميشال كروزيه والنموذج المثالي للإستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم: يرى أنه داخل التنظيمات الرسمية توجد مؤشرات تدل على حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين مختلف الوحدات والأقسام والمشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى، وتحدث المؤشرات بفعل عدم دقة

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص210.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص211.

المعلومات المنقولة رأسياً بين رئيس القسم ومختلف الوحدات التابعة له، وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء ومن أهم نتائج الدراسة في هذا النوع من التنظيم أنه رغم الوضوح والسيولة في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنها خريطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاث فإنه يوجد صراع للقوة بينها<sup>1</sup>، يرجع مصدره للاستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمرارية في عمله وعدم التعرض للعقاب، تقوم الإستراتيجية على عم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف اتجاه المرؤوسين، مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل وعدم إثارة مشكلات تصل إلى مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوى مهاراته وعلاقته مع زملائه... إلخ، ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلى مصدر وهو ما يزيد من حدة الصراع والتوترات بين المستويات الثلاث، يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتهم من العمالة والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية، فلاشك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلى اتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبو إليه من مصالح خاصة كأن تضمن بقاءها و استمراريته وتكسب أرضية جديدة في مجال المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 214-215.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 215.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن موضوع الصراع التنظيمي حظي بقسط كبير من الاهتمام من طرف العديد من الباحثين والمنظرين، حيث تعددت الاتجاهات والنظريات المفسرة له باعتباره ظاهرة اجتماعية وتنظيمية دائمة الحدوث وذات أبعاد متعددة، وقد تم تناوله ومعالجته من زوايا عديدة مختلفة باختلاف الاتجاهات النظرية والسوسيولوجية وحتى السيكلوجية، فبينما يرى أصحاب الاتجاه الماركسي الذي يمثله كارل ماركس وآخرون أن العناصر الأساسية للصراع تظهر في مجملها في اعتبار الأفراد يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعروفة مسبقاً، ينظر أصحاب الاتجاه التوفيقي وعلى رأسهم لويس كوزر أن فائدة الصراع تتوقف في تحقيق التكيف الداخلي و إعادة التوازن للنسق الاجتماعي، في حين أن ميشال كروزيه يرى أنه هناك مؤشرات تدل على حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين مختلف الوحدات والأقسام والمشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى وهو ما أرجعه إلى عدم دقة المعلومات المنقولة، ورغم هذه التفسيرات العديدة والمتشابهة أحياناً والمتناقضة أحياناً أخرى، إلا أن جميع من تناول موضوع الصراع التنظيمي أقرّوا على أنه ظاهرة محورية وأحد أهم المواضيع الأكثر تشابكاً وتعقيداً ويلعب دوراً مهماً في استمرار التنظيمات وتطورها أو زوالها وذلك لما يحمله من انعكاس على الفرد وعلى المنظمات على حد سواء.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي، ماهيته، مراحله،

أشكاله ومستوياته وأساليب إدارته

تمهيد

أولاً: ماهية الصراع التنظيمي

ثانياً: مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي

رابعاً: أشكال ومستويات الصراع التنظيمي

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

سادساً: نتائج الصراع التنظيمي

سابعاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية تحدث كنتيجة للتفاعلات التي تحصل بين الأفراد والجماعات على اختلافهم، بل إن الصراع يحدث داخل الأفراد في حد ذاتهم وهو ما يرجعه الكثيرون إلى العديد من العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية الفرد ومحيطه الاجتماعي وكذا بيئة العدل الداخلية والخارجية.

لكن حدوث الصراع ليس المشكلة ما دام أمر حتمي وطبيعي، وإنما المشكلة هي كيف يمكن تشخيصه وتحديد أسبابه وإدارته بشكل مناسب يمكن المنظمة استغلاله بشكل إيجابي ويساعدها على تحقيق أهدافها؟

## أولاً: ماهية الصراع التنظيمي

### 1- مفهوم الصراع:

أ- الصراع لغة: وكلمة الصراع لغة هي من صرع وصرعه صرعا أي طرحه على الأرض ويقال صرعته المنية، وصرع الريح الزرع فهو مصروع وصريع<sup>1</sup>.

- وكلمة الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية CONFLIT وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام<sup>2</sup>.

وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض معه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية.

ب -الصراع اصطلاحاً: لقد تعددت المفاهيم حول مفهوم الصراع خاصة في ظل تناوله كظاهرة اجتماعية حيث سنجد أن كل مفهوم ركز على جانب معين وسنستعرض بعض التعريفات لمفهوم الصراع:

- تعريف كيلي KELLY: الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

- تعريف سميث SMITH: يعرفه بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.

- تعريف ليكرت: بأنه "المحاولات التي يبدلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لجعلت من الأهداف التي يسعى الآخرين إلى تحقيقها غير ممكنة لذا ينشأ العداء بين الجانبين.

- تعريف بولندينج: الصراع "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم أنس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، المعجم الوسيط، دار الدعوة، تركيا، ج2، ب ط، 1989، ص512.

<sup>2</sup> إمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ع 20، 1977، ص32.

<sup>3</sup> نور عبد الرحمان العيد، صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء في القطاع المصرفي، دراسة تطبيقية، الأردن، 2012، ص42.



- تعريف رحيم RAHIM: هو عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق تفضيل سلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة<sup>1</sup>.

- تعريف هوس وبودويتش HousBodwitch 1980: يريان أن الصراع " هو نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة إدراك كل مجموعة بأنها مهضومة وحقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى"<sup>2</sup>.

- تعريف روبنز: يرى أن الصراع " هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبا، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر"<sup>3</sup>.

- ويعرفه ناصر قاسمي بأنه: "سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر والنادرة أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال عدة وسائل منها التخويف، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه أو إزالته نهائيا"<sup>4</sup>.

وقد ذكر العميان أن الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط أو على وشك أن يحيط اهتماماته<sup>5</sup>.

## 2 - مفهوم الصراع التنظيمي: تعددت مفاهيم الصراع التنظيمي ونذكر منها:

<sup>1</sup>RAHIM, A, Managing conflit in organisation, 3RF et west port green wood publishing, inc 2001, p118.

<sup>2</sup>Huse, edgarfaudBouditch, janes, behavior in organization a systemapprochaddisionwesleypublishing 1980,p106.

<sup>3</sup>Robbins. S organizational behavior 9th edprenticelallinternationnal, in upper saddle river new jurse 2001, p243.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص13.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، ط6، 2013، ص364.

- تعريف BOULDING: الصراع التنظيمي بأنه: « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

- تعريف SOSER للصراع التنظيمي: « هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم».

- وقد ذكر العميان تعريفا للصراع التنظيمي حيث عرفه بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط على وشط أن يحيط اهتماماته"<sup>1</sup>.

- كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه: «القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فردا أو جماعة، للتأثير سلبا على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه والعمل على إعاقة إنجازاته، وإحباط مصالحه وتثنيه عنها»<sup>2</sup>.

**ج - التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:** من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف الإجرائي التالي للصراع التنظيمي حيث يعتبر بأنه تلك العملية الدينامية الناتجة عن التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر، وهو خلاف مدرك بين طرفين أو أكثر، نشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة غالبا حيث ينتج عنه حالة من التوتر بسبب رغبة كل طرف وسعيه إعاقة أهداف ومصالح الطرف الآخر.

### 3- خصائص الصراع: تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- 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 Tension أساسيا في الصراع، وهو ما يجعله يحمل في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها وإرغامه عليها من خلال إرغامه على التنازل على بعض أهدافه.

<sup>1</sup>خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، "دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية ادرار - مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017، ص27-28.

<sup>2</sup>محمد صبر النمري وطلال مفرح الرشدي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات الجارية، المجلة 31، العدد 4، ص169.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة حيث غالباً ما يتهيأ بحلول ولو كانت مؤقتة أين أن العديد من الصراعات تنتهي غالباً بحلول أو زوال أحد الأطراف.
  - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها وبالتالي تكون مرغمة على قبولها.
  - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية<sup>1</sup>.
- إن هذه الخصائص تجعل من الصراع ظاهرة اجتماعية وتنظيمية جديرة بالدراسة والتمحيص بغية الوصول إلى نتائج لتحقيق التوافق والانسجام بين أطراف الصراع وكذلك كنتيجة حتمية لما بات يفرضه تسيير الصراعات التنظيمية من تكاليف وإهدار للجهد والمال.

### ثانياً: مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي، حيث مر تطور هذا المفهوم عبر مراحل مختلفة ارتبطت بالتطور التاريخي للفكر الإداري ونحاول توضيح هذا على النحو التالي:

#### 1- المرحلة التقليدية:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الانفتاح، وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أي النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

- الصراع يمكن تجنبه.
- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

<sup>1</sup> ناجي معلا، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، مطابع الفناء، عمان الأردن، ط 2، 2000، ص 82.

وخلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى حد ما أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم<sup>1</sup>.

### 2-مرحلة الفكر السلوكي:

في هذه المرحلة بدأ النظر إلباعتبار الصراع ضرورة حتمية طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية:

- أن الصراع حتمي وطبيعي.
  - أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
  - أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة وقد ينعكس بشكل ايجابي عليها وعلى أطرافه.
  - أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة إذا أحسن التعامل معه وتم تسييره بطريقة مناسبة.
- وخلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية كما قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص20.

جدول رقم (01): يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

المدرسة الحديثة	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	
طبيعية الصراع	غريباً/ دخيل	طبيعي، ويدخل في تركيب التنظيم	ضروري، محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثيرين للمتاعب	الجميع عرضه له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الفرض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	نقادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب علي محمد، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، مجلة العلوم العربية، الإمارات العربية، م 20، ع4، ب ط، 1998، ص 209.

### ثالثاً: أسباب الصراع

تتميز جميع التنظيمات بسمة وخاصة مشتركة وهي التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخلها مهما تنوعت واختلقت أشكالها، ونتيجة لذلك تحدث العديد من الظواهر كحتمية لهذه التفاعلات التي تحدث داخلها كالتعاون والتنافس والصراع وغير ذلك، ويعد الصراع واحداً من أهم نتائج التفاعل هذه وقد حاول العديد من الباحثين والدارسين البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه داخل المنظمات بغية تحديدها حيث وجدوا أن هناك من الأسباب ما اعتبروها عقلانية كالإختلاف الحاصل في الأهداف والغايات المراد إنجازها وبعضها غير ذلك نتيجة الصراعات الناشئة عن السلوك العدائي وتحريف المعلومات... إلخ، ومن خلال هذا يمكن أن القول أن الصراع داخل التنظيمات ينشأ عادة نتيجة للأسباب التالية:

- **التنافس على الموارد المتاحة:** حيث تنتج المنظمة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا ما يؤدي إلى حدوث الصراع فيما بينهم، كما يحدث الصراع بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية نتيجة سعي كل منها للحصول على

الموارد قبل نفاذها وكرغبة لتغطية احتياجاتها التشغيلية والإنتاجية ولو كان ذلك على حساب الوحدات العاملة الأخرى بالمنظمة.

- **عدم وضوح الأهداف (اختلاف الأهداف وتباينها):** إن عدم وضوح أهداف المنظمة سواء كانت الأهداف عامة أو فرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة، حيث يحدث نتيجة ذلك تعارض وعدم انسجام داخل مختلف الأقسام والوحدات، فمثلاً يرغب قسم الإنتاج والعمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية من ماكنات ومعدات ومادة أولية بجودة عالية، إلا أن الإدارة المالية قد لا يتوفر لديها الاعتماد المالي الكافي واللازم لتوفير ذلك لها، وهكذا ورغم سعي كل قسم لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذا التعارض بين سبل تحقيق ذلك وعدم الانسجام بين الوحدات يؤدي إلى الصراع<sup>1</sup>.

- **تضارب المصالح:** ذلك أنه نتيجة الميل لإعلاء وتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة للتنظيم سواء من طرف الأفراد أو الجماعات فإن ذلك يؤدي إلى حدوث الصراعات.

- **التغيير في المراكز:** قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد أو المنظمة صراعا للفرد أو اضطرابا في الهيكل التنظيمي نتيجة عدم التعود على الدور أو المركز الجديد وهو ما يؤدي إلى خلق مشاكل مع الآخرين وبالتالي يتولد عن ذلك الصراع.

- **العوامل التنظيمية:** ذلك أن تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات يتيح عنه اضطراب في الهيكل التنظيمي بصفة عامة وهو ما يؤدي إلى وقوع الصراعات.

- **المسببات الفردية للصراع:** تتباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأهدافهم قد يؤدي إلى تعارض أو تصادم وجهات النظر فيما بينهم وهو ما يخلق المشاحنات بينهم.

<sup>1</sup> ياسر عبد العظيم، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، ماستر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص108.

- **صراع الأدوار:** ذلك أن الدور يمثل الشخصية التي يتقمصها الفرد للقيام بنشاط معين بغية تحقيق هدف معين، أي عند قيامه بهذا الدور قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر<sup>1</sup>.

- **التركيب النفسي والسيكولوجي للفرد:** ذلك أن الخصائص النفسية والسيكولوجية للأفراد مختلفة، وتلعب المواصفات الشخصية لهم في المنظمة دورا هاما في كونها مصدرا للصراع بينهم، فمن الأفراد من يميل إلى التعاون والتعاطف والموالة للآخرين ومنهم من يميل للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل التنظيمي، وهذا ما يزيد بدوره من حدة وعمق الصراع.

- **الرضا الوظيفي:** يؤدي شعور الأفراد بعدم الرضا حول وظيفتهم أو بيئتهم التنظيمية، أو عدم تقبلهم للتعليمات الصادرة من رؤسائهم إلى عدم التعاون والتراخي في أداء مهامهم وهو ما يؤدي على حدوث صدمات فيما بينهم أو مع مرؤوساتهم<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن الصراع التنظيمي لا ينشأ من فراغ مطلق وإنما تغذيه مجموعة من الأسباب تكون غالبا في بدايتها كامنة تغذيه على سبيل المثال التباين والاختلاف في الأهداف والاتجاهات أو القيم الشخصية أو التداخل في الصلاحيات والوظائف، والاعتيادية بين الدوائر أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية... إلخ، حيث أن هذه الأسباب تلعب دورا أساسيا في تعميق شدة الصراع وزيادة حدته داخل التنظيم الا أنها تبقى على سبيل الذكر لا الحصر والتحديد.

يميز الباحثان kate و raha بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له فالأسباب العقلانية حسبه يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج الأفراد... إلخ<sup>3</sup>. أي أن الصراع في هذه الحالة يرتبط بالمنظمة وأهدافها وسبل تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> ياسر عبد العظيم، المرجع السابق، ص 109.

<sup>2</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 10.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلالي، المرجع السابق، ص 115.

- الاعتمادية المتبادلة: بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة مع بعضها في الإدارة.
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز<sup>1</sup>.
- أي أن أصل الصراع الهيكلي حسب الباحثان يرتبط أساسيا بالهيكل التنظيمي والصراع حول المصالح وتعارض أطراف الصراع في الحصول عليها.
- أما الأسباب غير العقلانية فتكمن وتنتج عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع والتي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع<sup>2</sup>.

#### رابعاً: أشكال ومستويات الصراع التنظيمي

##### 1- أشكال الصراع التنظيمي:

- يشير دنيال كاتر D.KATZ أن الصراع التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أنماط وهي:
- الصراع الوظيفي: يوجد هذا النمط من الصراع على مستوى الأنساق الفردية الداخلية للتنظيم فكل نسق معايير وقيمه التي يسعى لتطويرها والتي تحمل في طياتها مصادر الصراع بينها وبين معايير وقيم نسق فرعي آخر داخل التنظيم، صف إلى ذلك أن الصراع يحدث بين الأنساق الفردية بسبب التعارض فيها من حيث المهام التنظيمية لكل نسق.
- الصراع القائم بين الأنساق الفرعية التي تؤدي وظائف سائلة: وهنا يأخذ الصراع إما شكل المنافسة الشرفية أو قد يأخذ شكلاً عدائياً مدمراً بين نسق فرعي وآخر.
- الصراع الهراركي HIERAR CHIAL CONFID: ويشير هذا النمط إلى الصراع بين جماعات المصلحة على مستوى التنظيم ككل من أجل الفوز بمكانة رفيعة وتحقيق الهيبة وتحقيق مكاسب مادية.

<sup>1</sup>زهير بوجمعة شلالي، المرجع السابق، ص115.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص115.



ومن جهة أخرى يناقش ستيفن روبنز مصادر الصراع من وجهة نظر تختلف عن وجهة نظر علماء النفس الاجتماعيين كالتي قدمها كاتز، فيقترح روبنز أن الصراع قد ينتج عن الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه، مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع، حيث يرى روبنز أن الظروف البنائية قد تعود أيضا إلى الصراع مثال ذلك كبر حجم التنظيم، وعدم التجانس بين العمال، وأساليب الإشراف ودرجة المشاركة التنظيمية، نظام الأجور وأشكال القوة المستخدمة، كما يشير إلى أن التغيرات السلوكية والشخصية تلعب دورا هاما في مجالات التفاعلات والرضا من الدور والأهداف الخاصة كما يرى روبنز أن الصراع قد ينتج عن التباينات القائمة بين الجماعات المهنية مثل الفنيون المتخصصون أو الجماعات المتباينة من حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم ومثال ذلك الصراع الذي يحدث بين الإدارة والعمال<sup>1</sup>.

## 2- مستويات الصراع:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة فينتفون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

أ- **الصراع داخل الفرد:** هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذبا لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

\* **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ويأخذ إحدى الصور التالية<sup>2</sup>:

\* **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وضعيته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 201.

<sup>2</sup> قطيشات ليلي عبد الحليم، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط2، ص 66.

وإيجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

\* **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع التنظيمي عندما تواجهه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري (عنصر إيجابي) غير أنها تقرر له ساعات عمل إضافية (عنصر سلبي).

\* **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلما الهدفين بالنسبة إليه هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وأن تحويله هذا فيه أبعاد له عن أسرته، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

ب- **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور كداخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفرادها، الأهل، الأقارب أصدقاء الأسرة... إلخ، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من مختلف التنظيمات (الدينية، الثقافية، الرياضية، الاجتماعية) كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور.

- ويرى HERBERT أن صراع الدور في المنظمة: هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأمر، وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد، تصبح السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وغالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها لسلطة خطوط عديدة وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو الملاحظ أو رئيس العمال،<sup>1</sup> فالإدارة في نظر هيربرت تنظر إلى السلطة كأنها أداة لصالحها ضد العمال.

<sup>1</sup> قطيشات ليلي عبد الحليم، المرجع السابق، ص 67.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور<sup>1</sup>:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
  - إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
  - القيام بدورين في آن واحد.
  - إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمة وأخلاقياته.
  - تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.
- وصراع الدور في المنظمة تتحكم فيه عدة أسباب نذكر منها:

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فتصير المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها أي أن الفرد يتلقى التعليمات و الأوامر من أكثر من رئيس.
- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني الشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير 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،<sup>2</sup> نتيجة عدم قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

<sup>1</sup>حسين الحكاك، نظرية المنظمة، دراسة علمية في المنظمة والتنظيم، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص273.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 273-274.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت فقد يقوم بدور الزوج، الولد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد اجتماعي، عضو في لجنة حكومية... إلخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل وجميع هذه الأدوار تستغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه وهذا ما ينعكس على العملية الإنتاجية.

الاختلاف بين المستويات التنظيمية يؤدي إنشاء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

- **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة النسق أو إدارة الإنتاج.

- **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشكل يتطلب تدخلا فنيا من الخبراء والاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

- **الصراع على مستوى المنظمات:** مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة فيها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذي يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حسين الحكاك، المرجع السابق، ص274.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة لذلك فإن جل التنظيمات باتت تسعى إلى البحث عن التقليل من الصراعات بين الأفراد من خلال الاعتماد على تغيير مناصب العمل بحيث لا يكون هناك احتكاك للأفراد المتصارعين فيما بينهم .

### ج- الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه 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.

ومن بين النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم جوهرى نسبة إلى HAVEY INGHAN و Jose Ghlaufft والشكل التالي يوضح هذا:

الفرد يعرف الآخرين      الفرد لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص نفسه وبالآخرين

ويمكن استعراضها كما يلي:

**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد يعرف مشاعره وإدراكه ودوافعه وأيضا يعرف مشاعر وإدراك ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.<sup>1</sup>

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد مشاعر و إدراك ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

<sup>1</sup> حسن الحكاك، المرجع السابق، ص275.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.<sup>1</sup>

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف لحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حسب السيطرة والعدوانية.

#### د- الصراع على مستوى الجماعات:

هذا الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة وبأخذ هذا المستوى شكليين رئيسيين هما:

- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة حول أمور تسويقية أو مواد منتجة أو غير ذلك.

- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.<sup>2</sup>

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها في:

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام التنافس في الأداء تعاني الجماعات التي تشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها على أداء باقي الجماعات.

<sup>1</sup> حسين الحكاك، المرجع السابق، ص 276.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير النفسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 150.

### خامسا: مراحل الصراع التنظيمي

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حوا عدد هذه المراحل وطبيعتها، إلا أنه هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة غالبا على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الصراع الضمني (الكامن):** وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد المتاحة والتباين في الأهداف والاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع بشكل ضمني غير معلن، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها وتوجد بعض حالات السابقة ترتبط بالصراع الكامن تؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر.

**2- مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة وتؤدي إلى ضرورة اتخاذ موقف معين.

**3- مرحلة الصراع الشعوري:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح حيث يتولد فيها أشكال القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية في طبيعته ومسبباته، وما هي نتائجه، ويصبح ما يؤدي إليه أكثر وضوحا كما يصبح كل طرف من أطراف الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

**4- مرحلة الصراع العلني (السلوكي):** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة الى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوانية والمشاحنات العلنية وقد يلجأ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة وأي وسائل دفاعية أخرى.

<sup>1</sup>جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان الأردن، ط1، 2020، ص ص 135،136.

5- مرحلة ما بعد الصراع العنفي: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى الإدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت إدارة المنظمة خلق الصراع أو كبته ولجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة فغن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويمكن أن يعود به إلى مرحلته الأولى.

### سادسا: نتائج الصراع التنظيمي

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا فإن الصراع على اختلاف أنواعه ومستوياته تترتب عنه نتائج عديدة منها ما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة ومنها ما ينعكس سلبا عليهم وسنحاول التطرق إلى بعض نتائج الصراع التنظيمي والتي تلخصها فيما يلي:

أ- النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي: ويمكن تلخيص جزء منها فيما يلي:

- إن وجود الصراع في جماعات وأفراد التنظيمات وحتى بين التنظيمات في حد ذاتها يؤدي إلى خلق الابتكارات الفكرية والعلمية ويزيد من الإبداع لدى الأفراد، كما أن وجود الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادة المخرجات من خلال تنمية روح المنافسة لديهم.

- إن وجود الصراع بين جماعة التنظيم وجماعة أخرى من تنظيم آخر موازي يساهم في تقوية روابط التلاحم والتآزر بين الأعضاء كما أن ذلك الصراع (من بين المنظمات) يقلل من مستوى الصراع الداخلي ويوحد أعضائها من أجل مواجهة التهديد الخارجي.

- يؤدي التعرف على الصراع التنظيمي إلى الكشف على بعض المشاكل التنظيمية التي لم يتم التعرف عليها قبل الصراع وبالتالي يساعد الصراع المنظمة على وضع استراتيجيات لإدارته.

- يساهم الصراع التنظيمي في تشجيع الجماعات والأفراد على حماية المبادئ التي يؤمنون بها.

- يكون الصراع التنظيمي خبرة للمنظمة وإدارتها والعاملين فيها حيث يستفيد من حل الصراعات التي قد تواجههم مستقبلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جعفر خانو الزبياري، المرجع السابق، ص136.



- يعتبر الصراع التنظيمي عاملاً أساسياً في إعادة البناء التنظيمي وإحداث التغيير<sup>1</sup>.

#### ب- النتائج السلبية للصراع التنظيمي:

يمكن القول أن الصراع التنظيمي يكون ذو نتائج سلبية غالباً عندما يتم تغليب المصلحة الذاتية للفرد والجماعة على المصلحة العامة وهو ما يؤدي إلى ما يلي:

التأثير على قوة وتماسك المنظمة والجماعات داخلها وهذا بدوره ينعكس على عمليات التفاعل ويعرقل الاتصالات مختلف أشكالها ومستوياتها.

- زيادة مستوى الصراع التنظيمي وحدته يجعل من الإدارة والقائمين على تسيير المنظمة يهتمون بإيجاد آليات واستراتيجيات كفيلة بحل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من تركيز جهودهم على الدفع من الإنتاجية وتطوير المنظمة.

- يؤدي الصراع السلبي بين الأفراد وجماعات العمل إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتفريقهم، كما يؤدي إلى تقليل التعاون بينهم ويحل محله تصرفات والسلوكيات غير المسؤولة وتتولد الشكوك وعدم الثقة بينهم وهو ما ينعكس على إنتاجيتهم وعلى السير الحسن للمنظمة<sup>2</sup>.

- يؤدي الصراع السلبي إلى تخفيض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد كما ينتج عنه تبديد الموارد والإمكانات المتاحة وإهدار الوقت وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاجية<sup>3</sup>.

- يؤدي زيادة مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد وجماعات العمل إلى التقليل من الاتصالات وحتى انعدامها بسبب تعارض الأفكار والتصورات وهو ما يفتح المجال لانتشار الشائعات بسبب رغبة كل طرف في تشويه صورة الطرف الآخر.

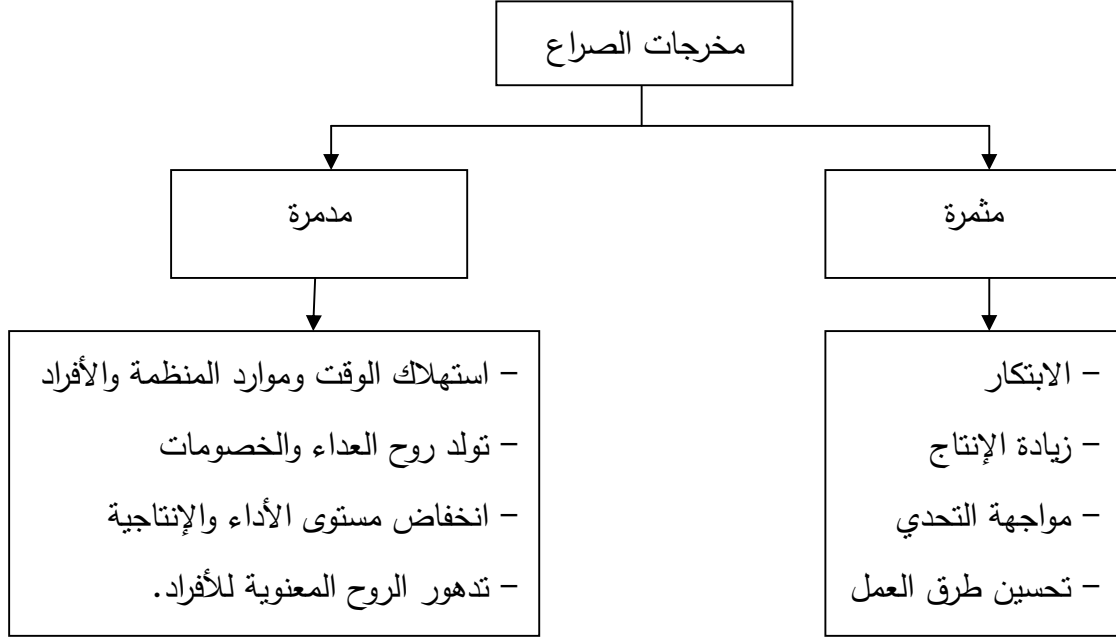
<sup>1</sup> أمين عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، 2010، ص42، 43.

<sup>2</sup> ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، ماستر للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، ص112.

<sup>3</sup> زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات وبرامجها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، 2002، ص80.

والشكل التالي يوضح نتائج ومخرجات الصراع البناء (الإيجابي) والصراع الهدام (السلبى):

الشكل رقم (01): يوضح مخرجات الصراع التنظيمي



**المصدر:** محمد المهدي وحسام وهيبية، إستراتيجية مقترحة لغدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، ع24، ج4، ص225.

### سابعاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تختلف الأساليب والطرق المنتهجة من طرف المنظمات والمؤسسات في التعامل وإدارة الصراعات التنظيمية من واحدة إلى أخرى، حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد ومحدد ومثالي يتم الاعتماد عليه في حل الصراعات فكل أسلوب مزايا وعيوب تفرضها الظروف وطبيعة الصراع وشكله ومستواه، وسنحاول التطرق إلى أهم الأساليب التي غالباً ما يتم اعتمادها على سبيل الذكر لا الحصر والمتمثلة في<sup>1</sup>:

**1-التجنب:** وهذا الأسلوب يتم اعتماده حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما يتم اعتماده وعندما تكون الوحدة متداخلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الموضوع في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع ويأتي هذا

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص136.

الوضع حينما لا تكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الوحدتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل بعدم المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها، كما لو أن المشكلة ستحل تلقائياً، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتياً فإن التجنب هو الحل الأنسب بمعنى أن إستراتيجية التجنب تعتبر وكأنها انسحاب سلبي من المشكلة عن طريق التغاضي أو مساومة الخوض مع طرفي الصراع أو تشخيص أسبابه وفي هذه الحالة فإن الصراع كما يعتقد أصحاب هذا الأسلوب فإنه يتلاشى تدريجياً ويزول.

**2-التسوية:** ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة مساومة أو إجراء اتفاق أو صفقات لا ينتج عنها ربح ولا خاسر ويستخدم عندما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات، فتمثيل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس الاختلاف، كما تحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك وبالتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة<sup>1</sup>.

وما يلاحظ على هذا الأسلوب هو انه يقوم على تنازلات يقدمها أحد الأطراف المتصارعة مقابل الحصول على مكاسب، والتسوية غالباً ما تكون بعد حصول مفاوضات بين الأطراف، حيث يهدف ذلك إلى التقليل من الاختلاف وفي نفس الوقت يتم التركيز على الأشياء المشتركة، كما أن هذا الأسلوب يتم اعتماده في حالة التقارب في ميزان القوة وكذا في حالة امتلاك الأطراف الرغبة في الوصول إلى حل بشأن سبب الصراع.

**3-التعاون:** هذا الأسلوب يتم اعتماده من خلال العمل على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الاختلاف، ويتميز هذا الأسلوب بأن أطراف الصراع يعتقدون بإمكانية تحسين العلاقة عن طريق تخفيف التوتر بينهما، حيث تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى الحل وذلك إذا توفرت الشروط اللازمة لذلك والوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جداً في لتعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه، وتظهر رغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على

<sup>1</sup>زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص138.

مائدة التفاوض، بل أكثر من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين<sup>1</sup>.

فأسلوب التعاون يكون بناء على رغبة الطرفين وسعيهما للوصول إلى حل مقبول يرضيهما ويضمن لهما مصالحها واحتياجاتهما.

**4-التساهل:** وهو محاولة طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الخاصة، وهذا الأسلوب نجد أنه يوجد تعاون متوسط بين الوحدة بالرغم من دفاعها عن مطالبها، وعليه نجد لدى الوحدة الاستعداد والتساهل لقبول أي حل وتؤثر على نفسها في قبول أي حل يعرض عليها بل وتحاول التكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى<sup>2</sup>.

هذا الأسلوب يعاب في استخدامه أن الإدارة أو المنظمة التي تقوم باعتماده ينظر عليها على أنها في موقع ضعف كما أن اعتماد هذا الأسلوب يجعل من المنظمة تفوق على نفسها الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها لتحقيق أهدافها.

**5- أسلوب التنافس:** يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تكون لدى الأطراف المتصارعة الرغبة في التعاون أو التفاهم بينهما، ويعرف التنافس بأنه التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول عليه، أي محاولة طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على مصلحة الطرف الآخر<sup>3</sup>، أي أنه رغبة كل طرف في الحصول على كل شيء لصالح بالاعتماد على كل السبب والإمكانيات المتاحة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة.

<sup>1</sup>زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 139.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص ص 136-137.

<sup>3</sup>موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، د.ط، 1999، ص 99.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الصراع التنظيمي، وأهم المفاهيم المتعلقة به باعتباره ظاهرة اجتماعية دائمة الحدوث والسمة البارزة التي باتت تميز مختلف المنظمات، كما حاولنا توضيح أهم أسباب حدوثه ومستوياته ناهيك عن النتائج التي تنتج عنه ببعديها السلبي والإيجابي.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن إجمال القول أن الصراع التنظيمي سلاح ذو حدين حيث يمكن أن يكون دافعا نحو الابتكار ورفع مستوى الأداء لدى العاملين وهو ما ينعكس بدوره على المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها، كما يمكن أن يكون سلاحا مدمرا لها ولأفرادها إذا لم يحسن القائمين على إدارته استخدام الأساليب المناسبة لذلك.

## الفصل الرابع: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

أولاً: نبذة عن جودة الحياة الوظيفية

ثانياً: ماهية جودة الحياة الوظيفية

ثالثاً: عناصر جودة الحياة الوظيفية

رابعاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

خامساً: معوقات جودة الحياة الوظيفية

سادساً: طرق قياس وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تطورت نظرة التنظيمات إلى المورد البشري حيث باتت تولي اهتماما بالغاً له، وذلك لما يمتلكه هذا الأخير من معارف وكفاءات تتعكس على هذه المنظمات وعلى تحقيق أهدافها والمساهمة في تطويرها، وعليه فقد أضحى توفير الجو والظروف المناسبة لهذه الموارد البشرية أولوية قصوى للمؤسسات حتى تدفعهم إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والتأثير بشكل إيجابي على روحهم المعنوية، أو بما ينعكس على المنظمة وعلى إستراتيجيتها وهذا ما يطلق عليه بجودة الحياة الوظيفية وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

## أولاً: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية

لقد تطورت نظرة المؤسسات والمنظمات للعنصر البشري باعتباره مورداً من أعلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديماً مصطلح المستخدمين أو الخادم العمومي، ثم أصبح يطلق عليه العمال بالقوى العاملة إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في العدالة الإدارية لأي مؤسسة، فكلما أحسنت المؤسسات استثمار موازيتها البشرية أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد ووقت، فلا يمكن لأي منظمة متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال إدارة هذه الموارد بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتمييزها وتقييمها وتحفيزها بشكل جيد فإذا أساءت المنظمة اختيار العاملين فيها أصدرت عملها بالكامل وفي المقابل فإن الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين كفيل بأن يطلق العنان في عالم الإبداع والاتفاق لتحقيق أفضل النتائج.

ومن هنا جاء اهتمام المنظمات الكبرى بجودة حياة الموظف كونه يعد أهم مورد للمنظمة كما سلف ذكره، وقد بدأت القوانين والتشريعات سن مع بداية القرن الماضي وهذا من أجل حماية العاملين من إصابات العمل، ومع بداية ثلاثينيات القرن الماضي بدأ يظهر نشاط نقابات واتحادات العمال في التركيز على الأمن الوظيفي للعاملين وصولاً إلى الخمسينات والستينات حيث بدأ نشاط العلماء وتفكيرهم في تطوير النظريات المتعلقة بموضوع جودة حياة العمل، وذلك من خلال العمل على إيجاد علاقة إيجابية بين الإنتاج من جهة ومعنويات العاملين والعلاقات الإنسانية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

وسنستعرض من خلال ما يلي بعض النماذج حول ظهور المفهوم الأول لجودة الحياة الوظيفية على النحو التالي:

- ظهور هذا المفهوم لأول مرة في أوروبا نتيجة للجهود المعتبرة والحركات السياسية في أوروبا والتي تنادي بالديمقراطية الصناعية من طرف المنظمات النقابية الاجتماعية عن طريق الضغط على البرلمان وعقد قسم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفيدرالية والسويد وإيطاليا بهدف سن قوانين

<sup>1</sup> نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)، دراسة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص ص 15-16.



وتشريعات تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والتي أخذت منحى تعديل ظروف العمل حيث أن هذه المقاربة تبنتها النقابات ومختلف الأطراف السياسية والعمل خاصة في السويد في سنوات الستينات من القرن الماضي، وقد دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل في باقي دول أوروبا الغربية، وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة كانت عبارة عن جهود تتسم بضعف التنظيم والفردية كما هو الحال في إنجلترا و الدانمارك وكذا كل من فرنسا وأيرلندا ثم النرويج.

- أما في هولندا فقد بدأت بها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية بعد الحرب العالمية الثانية، أي في سنة 1947 وكانت تركز على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد تأثر الباحثون الهولنديون بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساساً على مشكل اندماج الأفراد والغياب عن العمل.

بينما ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية كان مبنيًا على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى أنسنة المحيط المهني مما ولد الدعوى التي تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة في جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات أين ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي يقضي إلى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم، وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ومع بداية السبعينات والتي تعتبر الفترة الخصبة في البحث ومحاولات إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة الوظيفية بلغت الأبحاث ذروتها في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة الوظيفية والمنعقد في شهر سبتمبر من سنة 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي خرج بتوصيات حول تنسيق وتوحيد جهود الباحثين والمنظمات المعنية وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية من خلال تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية مهمته الإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في

<sup>1</sup> حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عمر بن أمير قالمه، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد تسيير المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2021-2022، ص32.

مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة.

بينما توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية في أواخر السبعينات من القرن العشرين وانخفض الاهتمام بها وكان ذلك راجعا لعوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضا زيادة أزمة الطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، الأمر الذي جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المركبة الثانوية خلال هذه الفترة.

ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موثورز في مدينة ثاري تاون استمر في تطبيق برامجها وذلك خلال الفترة الممتدة من 1971 إلى 1978 فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موثورز أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة، كما أن نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- انخفاض نسبة الغياب من 7.25% عام 1971 إلى 2.5% عام 1978.
  - انخفاض شكاوي العملاء من 2000 شكوى إلى 32 تكون خلال نفس الفترة<sup>1</sup>.
- وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية وهو ما يرجع إلى:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
- التأكد من أن وراء والتزام العاملين في أمريكا انخفاض بكثير عن غيره في باقي دول العامل.
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتضاء الأمريكي.

<sup>1</sup> حدة سلطاني، نفس المرجع السابق، ص33.

ولكن ما هو ملاحظ في هذه المبادرات كما يرى Lawler 1975 هو عدم وجود تعريف واضح ومتعارف عليه حول جودة الحياة الوظيفية وأنه يستند فقط على المزايا والأهداف التي تسعى إليها الجماعات داخل المنظمات، حيث يولي البعض منهم الاهتمام بسلامة وضمان منصب العمل أما البعض الآخر فأعطى الأولوية للحوافز والاهتمام بالإنتاجية.

وأما من وجهة نظر المستخدمين، أي أرباب العمل فإن جودة الحياة في العمل كانت تترجم من خلال عائدات وعلاوات الإنتاج وسعر التكاليف ونوعية الإنتاج ومن وجهة نظر العمل فإنها تتعلق بمستوى السلامة والرضا عن مضمون العمل.

ومع بداية سنوات الثمانينات يرى كل من NADAL, LAWLER أن طبيعة جودة الحياة الوظيفية تعرضت لمجموعة من المتغيرات، أما آخرون فيؤكدون أن هذا المفهوم أصبح رمزا لمقاربة متوافقة بين العمال وأرباب أعمالهم من بحث المشاركة في وضع الطرق والمناهج التي تسمح بتحسين ظروف العمل، ويتضح من هذه الرؤية إن جودة الحياة الوظيفية هي وسيلة وأن فريق العمل معيار مهم في تئمين العمل<sup>1</sup>.

كما عرفت سنوات الثمانينات تعديلا في مفهوم جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبحت أكثر تركيزات على سلامة العمل والظروف الجيدة للعمل والأجور والعدالة، ثم توسع ليشمل ظروف التوظيف والتخيل ومبدأ تكافؤ الفرص في الوظيفة، وهذا ما ذهبت إليه الفيدرالية السويدية حين إعلانها عن مشروع تحسين العمل كمفهوم سياسي تحت شعار "العمل الجيد يجسد أرضية جودة العمل والعيش الكريم"، أي أنه خلال هذه الفترة أخذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية شكل أوسع حيث امتد من توفير الحوافز المادية إلى توفير الحوافز المعنوية المتمثلة في توفير بيئة عمل جيدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التعريف الواسع يأخذ في الحسبان ظروف العمل وعلاقات العمال فحسب، وإنما يأخذ مفاهيم الصحة والراحة والسعادة والمساواة بين الجنسين والتي دعت لها المنظمات النقابية السويدية في أواخر الثمانينات وقد سعت الفيدرالية إلى تطوير مفهوم العمل من خلال تسعة

<sup>1</sup> حدة سلطاني، المرجع السابق، ص34.

محاور أساسية وهي: سلامة العمل، التقييم العادل للإنتاج، المشاركة الجماعية في حل المشاكل المشاركة في تنظيم العمل، التأهيل وتطوير القدرات على أساس المستويات، التكوين المتواصل، الاتفاق على حجم ساعي مرن، التوزيع العادل لا مكان للعمل، البيئة الصحية والتقليل من أخطار العمل.

ومن خلال هذه الدراسة المعمقة لهذا المفهوم في سنوات الثمانينات نستنتج أن مفهوم جودة الحياة في العمل أعتبر حركة أو طريقة ويتعذر تعريفه والوصول إلى مفهوم متوافق مع جميع الباحثين، ويركز آخرون على أن هذا المشكل في تحديد هذا المفهوم هو عدم خضوعه إلى قاعدة مسطرة وتبني العلاقة الطردية بين الإنتاجية وجودة الحياة في العمل، حيث يركز الباحثون على الشعور بالانتماء، العمل في ظروف جيدة، الانخفاض في نسبة التغيب وليس مستوى الإنتاجية فقط.

ومع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العال بتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل أو بآخر وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إتباع حاجات العمل الداخل والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية<sup>1</sup>.

وخلصة القول فإن الشهرة والاهتمام الواسعين الدين عرفتهما جودة الحياة الوظيفية كانت خلال الخمس وثلاثين (35) سنة الأخيرة من القرن الماضي وقد عرف هذا المفهوم تطورا من خلا محور الباحثين أفكارهم في النقاط التالية:

- التصور الذاتي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

- إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسوسولوجية على هذا المفهوم.

- تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية<sup>2</sup>.

أي أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية بوصوله إلى هذه المرحلة أخذ مفهوما أشمل ليشمل الجوانب المادية للفرد العامل وكذا الجوانب الاجتماعية والنفسية.

<sup>1</sup> حدة سلطاني، المرجع السابق، ص34.

<sup>2</sup> حدة سلطاني، المرجع السابق، ص35.

## ثانياً: ماهية جودة الحياة الوظيفية

إن مصطلح جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي أخذت حيزاً واسعاً في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية وقد ظهر هذا المفهوم ليوكب سياسات التغيير والتطور التنظيمي.

وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافس لمنظمات الأعمال وسنعرض أهمي التعريفات الأكثر شيوعاً لجودة الحياة الوظيفية:

- تعريف BAVITHRA ET BAVANI في نظرها تركز على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيدة والارتقاء برفاهيتهم وحياتهم الصحية ورضاهم الوظيفي عن العمل وكذلك تنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي.

- تعريف OASCIO: "بأنها شهادة العاملين بالتواجد المادي والعقلي في مكان العمل".

- تعريف werther et DAVIS: " هي ظروف العمل الجيدة والإشراف الجيد والرواتب والمزايا والمكافآت الجيدة ويتم تحقيقها من خلال نظم علاقات العمل التي تشجع استخدام وسائل جودة حياة العمل لإفساح فرصة للعاملين للتأثير على ما يؤديه من أعمال وكذلك رفع فاعلية مساهمتهم في الأداء التنظيمي الكلي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص9.

- ويذكر معجم المصطلحات الإدارية بأنها: "نسق تحاول المنظمة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية"<sup>1</sup>.

- تعريف جاد الرب: "هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف لجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

- تعريف السالم: هي "الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون".

- تعريف الشنطي: "هي الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضاهم مما يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة".

- تعريف البليسي: "هي السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتسحين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها وفي نفس الوقت تلبي وتثبغ رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانته ضد الكثير من الأزمات"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي لجودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية والتي تنعكس على العامل فيشعر بالأمان الوظيفي فبدل أقصى جهد لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها معا.

### ثالثا: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

يرى جاد الرب أن عناصر جودة الحياة الوظيفي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص 10 .

<sup>2</sup>عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2018-2019، ص 47.

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.

- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

- أما TOBAS SUM فيرى أنها تضم لعدالة الأجور والتعويضات ظروف عمل صحية، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة.

- ويرى Beach أن عناصر جودة حياة العامل تتمثل في طرق العمل المدارة ذاتياً، إعادة تصميم الوظائف وإثرائها، الإدارة بالمشاركة القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، تنمية الوظيفية، ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية، العدالة التنظيمية، ساعات العمل المرنة<sup>1</sup>.

- وأورد MOSKO WITZ ETLEVERNING نموذج يصف العناصر التي تجمع أفضل 100 شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي: المصداقية، الاحترام، العدالة، الاعتزاز، الزمالة.

<sup>1</sup>أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص14

الشكل رقم (02): نموذج أفضل 100 شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية

المصداقية
الاحترام
العدالة
الاعتزاز
الزمالة

المصدر: أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص14.

ويرى الكاتب أن المؤشرات التي وضعتها منظمة العمل الدولية ILO تحت مسمى مؤشرات العمل الكريم واللائق تقدم أفضل مجموعة من العناصر التي من الممكن أن يطلق عليها عناصر جودة حياة العمل وهي الأمان الوظيفي، تكافؤ الفرص، بيئة العمل الآمنة، الضمان الاجتماعي، التواصل الفعال بين الموظفين وأصحاب الأعمال.

كما يرى كذلك أن هذه العناصر أولى بالاعتبار من غيرها لعدة أسباب:

- 1- أنها صادرة عن منظمة دولية كافة ما يصدر عنها يلزم بشكل أو بآخر أعضائها.
- 2- أن تلك المنظمة بها عدد لا يستهان به الخبراء الدوليين في كافة المجالات المتعلقة بأمور العمل والعاملين.
- 3- أن المعايير الصادرة عن تلك المنظمة تتسم بأنها تخضع في عين الاعتبار الاختلافات في الثقافات والنظم الاقتصادية داخل الدول المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص15.



من خلال ما سبق يرى الباحث أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:

### 1- الأمن والصحة المهنية:

حيث يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثير مباشر على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج لخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسؤولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء، كما يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيها ستبقى غير مفيدة ولا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحكمها ويحركها ويوظفها ويصونها، وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه في العمل .

كما عرفت بيئة العمل بأنها تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزولونها ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقليل تكاليف العمل.

- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.

- توفير نظام العمل المناسب.

- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، غزة فلسطين، 2016، ص 20

## 2- العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات منها دراسة أجراها معهد مستقبل العمل في مدينة بون الألمانية عام 2009 وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن تزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، كما يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات حيث أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، كما أن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة أمر مهم ولا بد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مه مرؤوسيه والتأكيد عليه في التعامل مع الموظفين كما أنه لا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام العامل ويصبح مكان العمل مرغبا في العمل، كما يزيد أسلوب القائد ويصبح أكثر دافع ومحفز للعمل وهذا من خلال أسلوب التعامل مع المرؤوسين حيث يكون بعدالة وإنصاف، كما أن أثر العلاقات الإنسانية والاجتماعية على جو العمل سلاح ذو حدين فإذا كانت إيجابية فإن روح المحبة تسود بين العمال ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة والاستمتاع بالعمل وإنجازه بالشكل المطلوب، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل وتسبب كثرة الغياب والاستئذان أو التأخر عن العمل وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

وبالتالي نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملا مهما في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وأن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد أو الرئيس الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز

<sup>1</sup>مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص21.

العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهد ورفع مستويات الأداء، وعليه فإن مستوى العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة بين العاملين في سكان العمل يمكن تحديدها بالمستويات التالية:

- العلاقات بين المرؤوسين.

- العلاقات بين الرؤساء.

- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل داخل بيئة عمله و مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية والنفسية وتحقق له تبادل المنافع فيها، لذلك فغن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لديهم يكون مرتفعا والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### 3- الأجور والمكافآت العادلة:

وتشير إلى مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتها وتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما تدفع للعاملين إزاء عملهم في المؤسسات، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما: مصطلح الأجور (WAGES) ومصطلح الرواتب (SALARY) فمصطلح الأجور هو: عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم موظفين فنلاحظ أن الاختلاف بين المصطلحين هو في الشكل وليس في المضمون فكليهما يعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها، ومعظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائد مالية مقابل الجهد الذي يبذلونه، كما أن وجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أداء ونظرة العاملين والموظفين لوظائفهم، ولأصحاب العمل، كما يقلل من معدل دوران العمل وتحسين إنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد وما يعود عليه مقابل ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافآت من خلا مقارنة جهودهم وأدائهم ومستحقاتهم مع أداء ومستحقات الآخرين

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص 21-22.

ويعد نظام المكافآت بالمنظمة حسب البعض من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية فيها، وتتضمن المكافآت التنظيمية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، ويؤثر على مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي، كون المكافأة تشعر الفرد بحصوله على نتيجة إنجاز ما بدله من جهد<sup>1</sup>.

#### 4- الإشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والإدارة:

يرى الكثيرون أن الأسلوب الناجح في الإدارة والتسيير هو الذي يعتمد على مبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين قدر ما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعمق انتمائهم وولائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

فمشاركة العمال في الإدارة والتسيير كما عرفها كيث وجير لينغ هي: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها ومشكلاتها"، ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين أساسيين هما:

- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة إضافة إلى الثقة في النفس لدى المديرين أو العاملين على حد سواء.

- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة المشاركة، وصناعة القرار على أساس تعاوني<sup>2</sup>.

وعليه فإن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تضمن الاتفاق حول الأهداف المشتركة والسعي لتحقيقها، كما تحفظ الموظف من أي قرارات عشوائية قد تطال مستقبله وأمنه الوظيفي، عن طريق ضمان

<sup>1</sup>محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2018، ص ص13-14.

<sup>2</sup>مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص ص24-25.

المشاركة في صنعها والتصويت عليها، فعدم إشراف الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها أو عدم مبالاته بتنفيذها كونه لم يشارك في صنعها، فمشاركة الموظف الفعالة في اتخاذ القرار يبعد عنه الشعور بأنه مجرد آلة تحرك من قبل الإدارة كيفما ومتى شاءت، ويشعره بدوره الفعال داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طاقته وإبداعه داخل المؤسسة.

ويرى جاد الرب أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزداد جودة الحياة الوظيفية، فهذه المشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية ومن أهم هذه النتائج:

- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية.
- الأمان الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف من الطرد والتسريح
- الأمن الوظيفي في بيئة العمل مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.
- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية.
- إثراء المنافسات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة والتي قد يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول إبتكارية.

وعليه فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة وموقعها وعلاقتها، حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص 25.

- البشر كائنات دائما في حاجة ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكهم، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك والعكس تماما.

- ترتيب حاجات الإنسان حسب أولويتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء ومن ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات تربعت على قمة الهرم كما ورد في هرم الحاجات لأبراهام ماسلو.

- يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو أتبع جزء منها ولو بدرجة ضعيفة.

### 3- الترقية والتقدم والوظيفي:

تعتبر الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المنظمات لما تحدثه من تأثير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي وإن كان لا بد من دعائم ومعايير تستند إليها عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين في المنظمة، وكذلك مصلحة هذه الأخيرة والعمل قدر الإمكان على تجنب ردود الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على قدر واحد مع المترشحين لهذه الترقية.

فالترقية هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتب أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لهذه الترقية يتم إعادة تحديد واجباته ومسؤولياته كما أنها تعتبر من الحوافز المعنوية كذلك إضافة إلى اعتبارها من الحوافز المادية، لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يصاحب ذلك زيادة في أجره كما يتم اعتماد الأقدمية أو الكفاءة في عملية الترقية<sup>1</sup> في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه وفقا لطبيعة المهام المنوطة بهم، فمشاركة العمال في ذلك تمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الراهن.

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص27.

#### 4- الأمان والاستقرار الوظيفي:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة فالإحساس بالأمن من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

وعليه فإن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو حقوق المعاش، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية، فهو مجدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يحتاجها العاملين، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب حقيقية.

وعلى هذا الأساس فقد اجتهد العديد من العلماء والإداريين لوضع الخطوات الأولى لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي في مكان العمل وإدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار في العمل والتكيف مع ظروف العمل وقد فسّر أبراهام ماسلو أن احتياجات الفرد تسير حسب أولويات يفترض إشباعها، وعدم إتباع هذه الحاجات ينعكس على الإنتاجية والرغبة من ترك العمل، وتفاوت هذه الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها<sup>1</sup>.

ويمكن إجمال أهداف الترقية فيما يلي:

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها تلك الجهات.

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص26.

- وتساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها الأزمات بفقدان العاملين.

- تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل أو نهاية طموحاته وقدراته.

وعليه فإن الترقيات عامل مهم من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي، فأى موظف عندما ينتمي على المنظمة فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا رغبة منه في التقدم والنمو<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق فإن عناصر وإبعاد جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا عملية تشاركية وشاملة، تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية، ومتطلبات الحياة الشخصية والأسرية للموظفين، وتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفيين، والعدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات المبنية على أساس الكفاءة المهنية والتكامل الاجتماعي وإعطاء الأهمية البالغة لقضايا الموظفين وتأمين ظروف مناسبة وأمنة لهم من أجل رفع مستوى معيشتهم، وتوفير البنية التنظيمية الملائمة التي تسمح لهم ببدل المزيد من الجهد وهو ما ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي يمكنها من تحقيق وإستراتيجيتها والوصول إلى أهدافها.

استنتاجا لما سبق يمكن القول انه لا يوجد اتفاق حول عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية ولكن ما مالا يختلف فيه هو وجود اتفاق على أهميتها.

#### رابعا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

إن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكتسي أهمية كبيرة نظرا لأن حصيلتها مهما كانت إيجابية أو سلبية لها انعكاسات بليغة على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي، حيث تركز على دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين لديها بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة.

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، المرجع السابق، ص 27-28.



وتبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في رضا الموظفين وزيادة الإنتاج كما ونوعا وتقليل التكاليف والأبعاد.
- استقطاب وتحفيز الموظفين الأكفاء والحفاظ على رأس المال الفكري.
- زيادة الاستثمار طويل المدى عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري.
- زيادة قدرة المنظمة بإيجاد ميزة تنافسية والمحافظة عليها.
- وجود علاقة طردية وتبادلية للأبعاد المختلفة مع جودة الموظف الشخصية أي لو تحقق بعدد من أبعاد الحياة الوظيفية للموظف فيؤدي ذلك إلى زيادة جودة حياته الشخصية مثل زيادة الأجور والحوافز تؤدي إلى رفاهية في حياته الشخصية والعكس صحيح، كما أن وجود بيئة عمل سلبية يؤدي إلى زيادة سعادته الشخصية وإقباله على الحياة والعمل وبالتالي تحسين مردوده وإنتاجه<sup>1</sup>.
- التخفيض من معدلات الغياب والتغيب بالمنظمة وتقليل دوران العمل.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المنظمة وتحقيق التوازن بينهما.

### خامسا: معوقات جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية وبرامجها من العمليات التخطيطية المستمرة والتي تسعى إلى تحقيق وإشباع المتطلبات الوظيفية من جهة وتطوير نوعية الحياة الوظيفية من جهة ثانية، من خلال تحقيق التعاون بين جميع الأفراد داخل المنظمة إلا أنها لا تزال في كل مرة تصطدم بالعديد من المعوقات ونذكر أهمها:

**1- التكلفة المالية:** في الكثير من الأحيان فإن الإدارة تعتبر أن المصاريف اليومية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة ومكلفة تفوق قدرة المنظمة، إضافة إلى عدم وجود ما يضمن فاعلية ونجاعة هذه البرامج

<sup>1</sup>إلاء الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على المنظمات غير المكتوبة بقطاع غزة)، دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص33.

ناهيك عن كلمة مصادر التصويت للمنظمة، وهنا يجعل هذه الأخيرة تقف في بعض الأحيان عاجزة في وضع برامج جيدة تمكنها من تحقيق جودة الحياة الوظيفية المرغوبة من طرف أفرادها<sup>1</sup>.

**2- موقف الإدارة:** إن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يتطلب إضفاء نوع من الديمقراطية والحرية في مكان العمل للأفراد، وهو يجعل المديرين يقومون بمشاركة صلاحيات اتخاذ القرارات مع العاملين ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المؤسسة، وهو ما لا يتقبله الكثير من القائمين على تسيير هذه المؤسسات بحيث يرفضون التنازل عن صلاحياتهم ويعتبرون ذلك بمثابة تهديد لمكانتهم الوظيفية، ناهيك عن موقف الإدارة غالبا ما يصطدم برغبة العمال في حياة وظيفية ذات جودة عالية<sup>2</sup>.

**3- موقف الاتحادات والنقابات:** إن وجود الاتحادات والنقابات العملية وشعورهم بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعة إلى تسريع وتيرة أداء العمل وتحسين الإنتاجية، وشعور العمال بالرضا الوظيفي دون دفع أية عوائد كافية لهم تجعلهم يعتقدون بأن مكانهم كتتظيمات موازية للإدارة مهددة وهو ما يجعلهم يعترضون على بعض هذه البرامج خاصة في ظل وجود إدارة قوية تروج لحياة وظيفية ذات جودة عالية للوصول إلى أهدافها<sup>3</sup>.

## سادسا: طرق قياس وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

### 1- قياس جودة الحياة الوظيفية:

لقد عنت العديد من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية وإن كانت قد اختلفت كل دراسة على الأخرى في معايير قياسها في منظمات الأعمال حيث اعتبرت دراسة:

<sup>1</sup>البليسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص12.

<sup>2</sup>ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد وهران، 2016، ص113.

<sup>3</sup>الدحوح حسني فؤاد، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية لمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص30.

دراسة SiemgthaiIslam M.Z أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال عوامل هيرزبوغ الصحية والتمثلة فيما يلي:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.
- سياسة المنظمة.

بينما ترى دراسة Garg CP et al 2012 أنه يمكن قياسها باعتماد المقاييس التالية:

- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.

في حين ترى دراسة Kalayanee Koonmee أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية:

- الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

وقد شملت هذه الدراسات مديري الموارد البشرية في تتبع قطاعات مختلفة في العمل وخلصت إلى أنه يمكن لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنها يمكن أن تؤثر على الالتزام وسيادة روح الفريق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نهاد عبد الرحمان الشنطي، نفس المرجع السابق، ص114

في حين ترى دراسة Elise Ramstaa أن قياس جودة الحياة الوظيفية تتم من خلال المقاييس التالية:

- إنتاجية العمل.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- جودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.
- مدى المرونة في أساليب العمل.
- تطوير نمط العمليات.
- نظم الجودة.
- تطوير المهارات المتعددة.

بينما دراسة INDIRA KANDA SAMY وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية وتتمثل في:

- معدلات دورات العمل.
- معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.
- درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.

بينما توصل جاد الرب إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها وبعض من المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي<sup>1</sup>:

- معدلات حوادث العمل.

<sup>1</sup>نهاد عبد الرحمان الشنطي، المرجع السابق، ص115.

- معدلات الشكاوي.

- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات دوران العمل.

- معدلات الجزاءات.

معجلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:

- معدل العائد على الاستثمار.

- معدل العائد على الأصول.

- معدل العائد على حق الملكية.

- معدل نمو المبيعات.

- السعر السوقي للسهم.

من خلال ما سبق نلاحظ اختلاف كل باحث في اعتماد أساليب معينة لقياس جودة الحياة الوظيفية لكن كلها رأيت أن الرضا الوظيفي هو القاسم المشترك الذي يجب مراعاته في عملية القياس هذه<sup>1</sup>.

## 2- طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة:

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن للإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامجها وأبعادها، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة للسيطرة ومواجهة التحديات

<sup>1</sup> ، نهاد عبد الرحمان الشنطي، المرجع السابق، ص116.

التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية ومن هذه الطرق التي يمكن إتباعها ما يلي:

- **أظهر ما متوقع:** يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منه وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل، لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، ذلك يجب معرفة هذه التوقعات بدقة وتوظيفها له وإشراكه فيها وهكذا لن يشعر الموظف بالتهميش وعدم الحاجة إليه.

- **شارك الموظفين:** يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراكهم في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات والصعوبات التي تواجهه.

- **اعتماد نهج طويل الأجل:** إن الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، كما يخلق لديها مشاكل بدلا من إيجاد الحلول التي تسعى إليها وبالتالي تحقيق النجاح المطلوب والنتائج المرجوة، فالنظرة الاستشرافية للمنظمة تضمن لها بنسبة كبيرة نجاحها في تحقيق أهدافها واستمراريتها.

- **ابدأ صغيرا:** فرحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية تبدأ صغيرة حيث يجب على إدارة المنظمات البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها، أي بمعنى تطبق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من الشركة ككل، يعني هذا أنه على إدارة المنظمة إذا أرادت تحقيق أهدافها التركيز بداية على الأهداف السهلة والمتاحة والتي لا يستحيل تحقيقها بدلا من التركيز على أهداف صعبة التحقيق.<sup>1</sup>

- **ركز على عمل الفريق:** حيث إن الكثير من المدارس يعتقدون أن لديهم فريقا عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعب بمكان أن تبني فريقا، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معا وكيف يؤذون عملهم، وماهي العملية التي يجب استخدامه واعتماد ديناميكية الجماعة، نفع الفريق يجب أن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية، وعليه فمن المهم أن لعمل الموظفون كفريق واحد، حيث أن الفريق الذي يسعى كل فرد فيه إلى تحقيق مصالحه الشخصية

<sup>1</sup> أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص36

على حساب المصلحة الجماعية لن يتمكن من الاستمرار وهو ما يولد الصراعات وهذا بدوره ينعكس على المنظمة .

- **أمنح تدريباً:** إن منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة تقع على عاتق إدارة المنظمة والمكلفين بتسيير الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبدئياً على الحاجة حيث تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات المنظمة ورغبات أفرادها، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر مهم لبقاء المنظمة.

- **اتصل وتواصل:** فأهمية عملية الاتصال تكمن في ان الموظفين يحتاجون إلى معرفة ما يجري حتى يكونوا فاعلين مؤثرين، وشبكة الاتصالات تؤثر بشكل فعال على شعور الأفراد بالرضا وعلى إدارة المنظمة تزويد العمال بما يجري، وبالتالي فإن كلا من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم في ذلك، ويمكن تمثيل هذا بمربع أو مثلث يشمل العملاء المساهمين الموظفين وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

- **تشجيع الموظفين:** إن المدير يجب أن يلعب دور المشجع بدلا من المدير الذي قول دائما (لا، كلا) فالفائد الجيد يعتمد على تشجيع مرؤوسيه بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها وأن يكون فعالا من خلا توجيه الأمثلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.

كما توصل كانت آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتتمثل هذه الممارسات في:<sup>1</sup>

- **تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفعالية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.**

- **المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.**

- **مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.** فتحسين جودة الحياة الوظيفية يتوقف على مدى قدرة المنظمة على توفير البيئة المناسبة للعاملين من أجل أداء مهامهم وهو ما ينعكس عليها في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص 37

## خلاصة الفصل:

خلاصة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الاهتمام بالموارد البشري بات حتمية لا مناص منها، لما يحظى به الفرد من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل، فعلم الإدارة الحديث بات يولي الاهتمام البالغ لجودة الحياة الوظيفية هذا المفهوم الذي حظي باهتمام واسع، بما يتضمنه من أبعاد رئيسية أجمع أغلب الباحثين والإداريين أنها تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة إضافة إلى إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين ومنحهم فرص المشاركة الفعلية في التسيير واتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، ضف إلى ذلك إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين، ناهيك عن وجود نظام الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية العادلة وإتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي بشكل متكافئ، وتوفير العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم وكلها عوامل بات من المسلم اعتبارها الدافع الأساسي للاستقرار الوظيفي في المؤسسات والمساهمة في زيادة مستوى إنتاجيتها وتحقيق أهدافها.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- 1- المجال الجغرافي
- 2- المجال البشري والتنظيمي
- 3- المجال الزمني

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة وعينتها
- 3- أدوات جمع البيانات

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- الأسلوب الكمي
- 2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة المتمثل في أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال، ومن خلال هذا الفصل سنعالج مختلف التقنيات والإجراءات المنهجية المعتمدة في البحث، من خلال تحديد مختلف مجالات الدراسة، وكذلك المنهج المعتمد والأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات، إضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية المتبعة.

أولاً: مجال الدراسة

### 1- المجال الجغرافي للدراسة:

تعتبر مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة من مؤسسات القطاع العام وتحظى بمكانة هامة في سوق الفلين ونتاجه على المستوى الوطني لما توفره من منتجات، وقد قمنا بإجراء الجانب الميداني لدراستنا وعليه سنحاول التعريف بالمؤسسة وتحديد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### ✓ التعريف بمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة - جيجل :-

تم إنشاء المؤسسة في البداية تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين بمقتضى الأمر رقم: 67 المؤرخ في 1976.09.09 وكان مقرها في بداية الأمر بالجائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات تم تغيير اسمها المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة ، وتم تغيير مقرها إلى والية جيجل، وبعد صدور القانون رقم: 88-01 والقانون رقم: 88-04 المؤرخين في 1988.01.12 حولت المؤسسة إلى مؤسسة عمومية في شكل شركات ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991.03.16 حيث قدر رأس مالها 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم وخلال سنة 1992 تم رفع رأسمالها إلى 50.000.00 دج ، وبتاريخ: 2000.07.01 تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية بموجب عقد موثق كذلك برأس مال قدره 1.000.00 والذي يقدر حاليا حوالي 351.175. دج وفي 2006.03.08 وبموجب تعديل القانون الأساسي أصبحت تابعة للمجمع S : O : D : I : A : F .

وفي الوقت الحالي تعد مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية ( E . N . L ) سابقا والكائن مقرها حاليا بحي بوالرمل بجانب طريق جيجل بجاية، وتتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، وتتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة من المصنع كليا بـ 10.642 متر مربع تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد تقدر مساحتها 5.374 متر مربع.
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها 1800 متر مربع.
- ورشة الصيانة مساحتها 750 متر مربع.
- المخزن تقدر مساحته بـ 130 متر مربع.
- الإدارة وملحقاتها تقدر مساحتها بـ 786 متر مربع.

كما يضم المصنع مساحة مهياًة وير مغطاة تقدر بـ8.350 متر مربع تستعمل لتخزين المادة الأولية التي تتمثل في: الفلين وتصل قدرة استيعابها إلى 27.000 قنطار.

## 2- المجال البشري والتنظيمي:

أما عدد العمال فنه وحسب المعلومات المتحصل عليها فإن عددهم تناقص مقارنة بين السنوات الأولى حيث كان عددهم خلال سنة 1994 يقدر بـ 178 عاملاً كما قدر خلال سنة 1997 بـ151 عاملاً ليصل خلال سنة 2002 إلى 136 عاملاً، حيث يلاحظ من خلال هذه الأرقام تراجع في عدد العمال وهذا راجع إلى نظام التسيير ورغبة الشركة في التقليل من عددهم تماشياً والتطورات الاقتصادية وكذا خلق روح المنافسة من خلال دفع العمال إلى بذل جهد أكبر للحفاظ على مناصبهم وتقادي تسريحهم من طرف الإدارة.

أما خلال السنة الحالية فقد قدر عدد العمال بـ88 عاملاً موزعين على مختلف المصالح والمديريات حيث أن قدر عدد العمال الدائمين بـ7 فيما يتوزع العدد الباقي بين عمال مؤقتين وآخرين ذوي العقود ويزاولن عملهم بنظام الدوام 8 ساعات في اليوم ويتوزعون على المديريات والمصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال على المديريات والمصالح

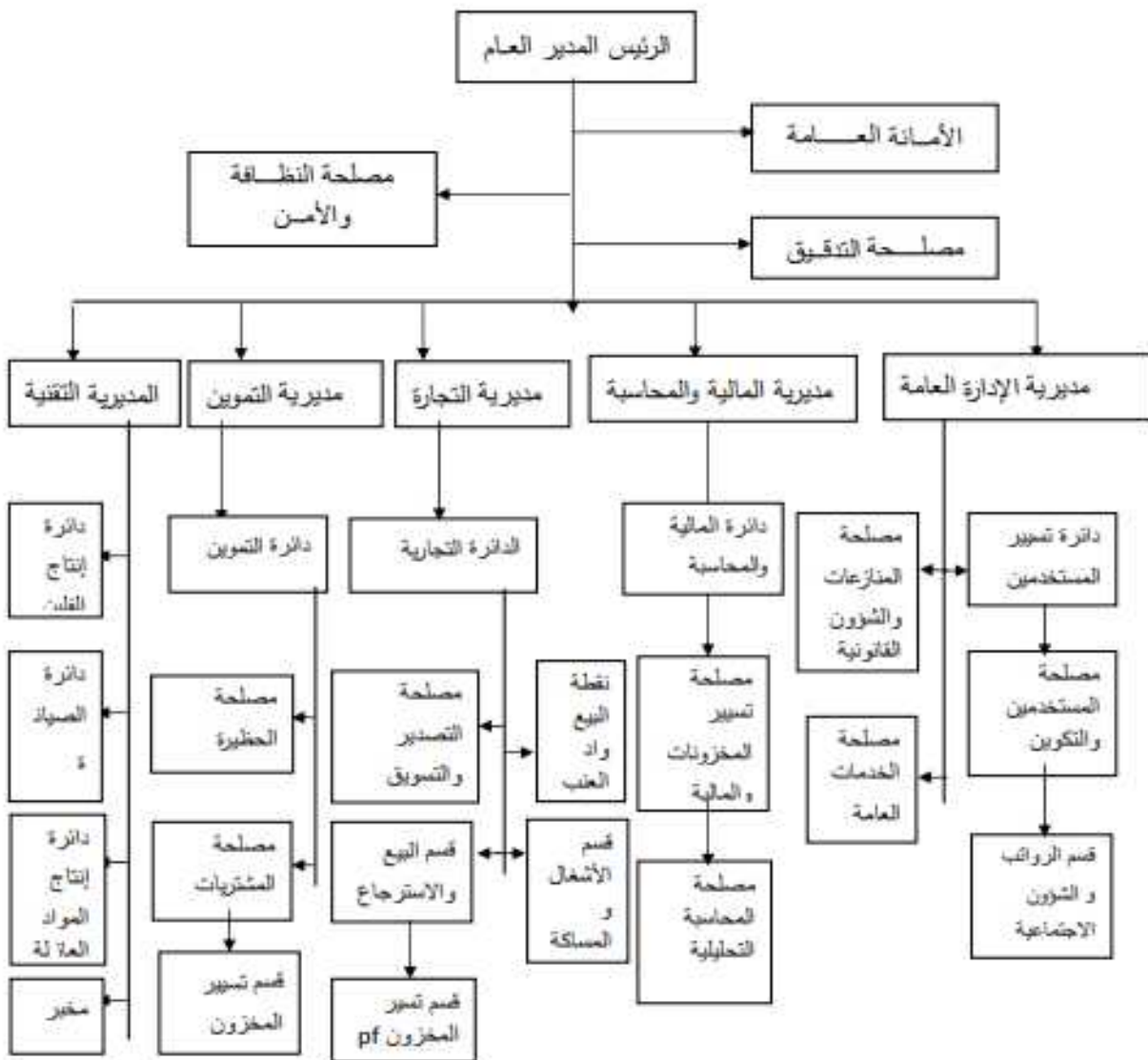
عدد العمال	المصالح
5	الإدارة العامة
3	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
8	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
8	مصلحة الصيانة
18	مصلحة إنتاج الفلين
17	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
88	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة جيجل.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة جيجل:

ويعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة طبيعة نشاطها الإنتاجي ومكانتها التجارية إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية، تساهم بدورها في تسهيل عملية التسيير والإنتاج والتنظيم والمراقبة ونوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط التالي:

شكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل.



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

أ- مديرية الإدارة العامة: وتتكون من:

- الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ودارة نشاطها وله كل الحق في تنظيم علاقات العمل مع المتعاملين من حي التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجات السوق وأهداف المؤسسة.

- الأمانة العامة: وتعد الأمانة بمثابة همزة وصل وهي الوسيط بين المدير العام والجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل الرد على المراسلات وإعداد التقارير والحفظ وأرشفة البريد بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات وتعيين أوقات استقبال العمال والمتعاملين الاقتصاديين من طرف الرئيس المدير العام .

- مصلحة التدقيق: ومن أهم نشاطاتها القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها، بالإضافة إلى الوقوف على مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والوقوف على مستوى أداء العمال بالإضافة إلى السهر على تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على التدقيق في التسجيل المحاسبي.

- مصلحة النظافة والأمن: وتعمل هذه المصلحة على مساعدة العمال على أداء مهامهم بصورة سلمية، وهو ما ينعكس على أدائهم وتحسين الإنتاجية كما تعمل هذه المصلحة على توفير ظروف وبيئة عمل مناسبين، ومن مهامها حماية وحراسة بكاملها ليلا ونهارا، ومراقبة الأجهزة والممتلكات وتوفير النظافة في المحيطين الداخلي والخارجي على حد سواء.

ب- مديرية الإدارة العامة: ويعتمد نشاطها على مدى وجود التنسيق والتعاون بين مختلف الموارد البشرية، كما تعمل على توجيه العاملين وتنظيم نشاطاتهم داخل المؤسسة للمساهمة في تحقيق أهدافها وتتكون من:

- دائرة تسيير المستخدمين: وتعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتعمل على تزويد المؤسسة باحتياجاتها من العنصر البشري، كما تعمل على تطويره وتحفيزه والحفاظ عليه بما يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى متابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص التنظيمية المتعلقة بسير مسارهم المهني.

- **مصلحة المستخدمين والتكوين:** وهي مصلحة تقوم بوضع المخطط التنظيمي للتكوين وتقدير نفقات ذلك، كما تتولى وضع برامج تدريب المستخدمين.

- **قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:** ومن مهام هذا القسم الاهتمام بقرارات التعيين والترقية وكذا المكافآت ومختلف المستحقات المالية، وكذا إعداد التسويات المالية، بالإضافة إلى إعداد رواتب العمال الشهرية وتحويلها إلى البنوك لصبها في حساباتهم، كما تقوم بالإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي وتسديد حق الاشتراك في التقاعد وكذا متابعة ملفات العطل المرضية ومختلف التوقفات عن العمل.

- **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** وتهتم بمختلف القضايا الخاصة بالمؤسسة ، ومن أهم ذلك ملفات قضايا منازعات الجماعية وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بتعيين المحامين وكذا إجراء الوساطات والصلح بين أطراف الصراعات، وكذا إبداء الرأي حول الاستشارات القانونية وكذا التأسيس أمام الجهات القضائية كون المؤسسة تتمتع حق التقاضي.

- **مصلحة الخدمات العامة:** تعتبر حد أهم مصالح المديرية العامة على مستوى المؤسسة، حيث تعمل على تقديم وتوفير الخدمات الضرورية التي يحتاجها الموظفين من توفير بيئة عمل ملائمة تساعد العمال على أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبالتالي مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

### ج- مديرية المالية والمحاسبة:

وتتولى الاهتمام بمسك حسابات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية والمراقبة المالية والمحاسبية وكذا ضمان وتسيير التزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات البنكية ومختلف التدفقات المالي وتنفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتولى الإشراف على مختلف العمليات المحاسبية والمالية وكذا متابعة الحالة المالية للمؤسسة، ومتابعة المداخيل والمصاريف الخاصة بها وكذا الأرباح والخسائر، ناهيك عن المتابعة والتدقيق في مختلف الدفاتر المتعلقة بالمعاملات المالية للمؤسسة.

- **مصلحة تسيير المخزون:** وتتمثل مهام هذه المصلحة في تسيير مخزون المؤسسة من الموارد والإنتاج بما تجعله قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للموارد المخزنة من الفلين والمواد المستعملة في

عملية الإنتاج بالإضافة إلى متابعة يومية لحاجات المؤسسة والموظفين وكذا التدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وتكاليف الإنتاج.

- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** وتتولى دراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالتكاليف، حتى تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء وصولاً إلى مرحلة التوزيع.

د- **مديرية التجارة:** وتسهر هذه المديرية على الإشراف على عمليات البيع والتمويل والتسويق لمختلف المنتجات وتنقسم بدورها إلى:

- **دائرة التجارة:** تعمل على تحديد طبيعة الآثار والاتفاقيات والعقود المبرمة بين المؤسسة ومختلف المتعاملين وكذا كافة نشاطات تداول وتوزيع السلع والمنتجات مع هؤلاء المتعاملين داخل الوطن وخارجه.

- **مصلحة التصدير والتسويق:** وتشرف على مجموعة العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباحاً للمؤسسة، بالإضافة إلى القيام ببيع المنتجات المؤسسة وفق التعاملات والاتفاقيات المبرمة.

- **قسم البيع والاسترجاع:** وتعد من الدوائر الرئيسية والمهمة في المؤسسة، حيث تتولى مهام تحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

- **نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره ولاية عنابة يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة وهناك يتم تولي بيع وتسويق هذه المنتجات.

- **قسم الأشغال والمساحة:** وهذا القسم يختص في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات ويتولى ذلك عمال متخصصون، حيث يتولوا إعادة تهيئة البنايات القديمة والتي تحتوي على تشققات وفتحات.

هـ- **مديرية التموين:** وتتولى هذه المديرية توفير وإيصال المواد الأولية للمؤسسة، حيث يقوم مديرها بإعداد قائمة المستلزمات من المواد الأولية والتجهيزات من أجل شرائها وتنقلها إلى:



- دائرة التموين: تعمل هذه المديرية على تحديد الحاجيات الأساسية التي يجيب استيرادها وتوفيرها مثل المواد الإنتاجية من الفلين وغير ذلك والتي تعد جزء من العمل الرئيسي للمؤسسة.

مصلحة الحظيرة: وتحتوي على كل الوسائل المتمثلة في المركبات وقطاع الغيار والمعدات، ووسائل النقل، ويسهر العاملون في الحظيرة على توفير خدمات صيانة الهياكل والمرافق والمركبات والمعدات والآلات وكل عتاد المؤسسة.

مصلحة المشتريات: وفي هذه المصلحة يتم مراقبة كل طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة تتماشى من حيث السعر والجودة والنوعية ومراعاة تواريخ التسليم والضمان.

و- المديرية التقنية: يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وعملية الإنتاج بمختلف مراحلها وتتفرع إلى ثلاثة دوائر وهي:

- دائرة إنتاج الفلين: ويشرف عليها رئيس الدائرة هذه ويقوم بإعطاء الأوامر للعمال التابعين له ويفرض انضباطهم، كما يسهر على توفير المنتج المتمثل في صفائح الفلين في وقته المحدد.

- دائرة الصيانة: وتعمل هذه المصلحة على صيانة وإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في حالة جيدة حتى يتم ضمان الدقة في العمل وجودة الإنتاج.

- دائرة إنتاج المواد العازلة: وتتولى هذه الدائرة إنتاج المواد العازلة والتي تصنع خصيصا للحفاظ على المباني وسد التشققات والفتوحات وتمثل هذ المواد في: الزفت وعازل الحرارة، وعازل المياه، وعازل الأسقف، ومواد أخرى.

ي- المخبر ومراقبة النوعية: يعتبر هذا المخبر من المصالح الأساسية والهامة في المؤسسة وهو يمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، ويتولى القيام بمختلف التجارب وإنجاز التحاليل ومراقبة المواد الأولية والمنتج النهائي للوقوف على مدى مطابقته لمعايير الجودة والشروط المطلوبة.

3- المجال الزمني: وقد قمنا بهذه الدراسة على مرحلتين مقسمتين على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: وكان لنا أول اتصال بالمؤسسة بتاريخ: 2023.04.20 حي تقدمنا إليها بغرض الحصول على الموافقة لأجل السماح لنا بإجراء الدراسة الميدانية حيث تم الموافقة والسماح لنا بإنجاز الغرض المطلوب.

- المرحلة الثانية: وكانت خلال الفترة الممتدة من تاريخ: 03 إلى 07 ماي 2023 وخلال هذه المرحلة قمنا بجولة عامة وشاملة عبر مختلف ووحدات الشركة وإدارتها ومصالحها حيث تمكنا من أخذ صورة شاملة وعامة عن المؤسسة وكيفية العمل داخلها وكذا طريقة التسيير ومختلف المواد المنتجة وكذا المستعملة في ذلك، وكذا مراحل الإنتاج، حيث وجدنا بعض التسهيلات من أجل القيام ببيتنا المذكور، كما قمنا خلال هذه المرحلة باستهداف عينة البحث والتي قمن بتقسيمها على فئتين حيث قمنا بجمع المعلومات عن طريق توزيع استمارة استبيان على الفئة الأولى التي ضمت 20 فردا خلال يومي: 03 و04 ماي أما الفئة الثانية فقمنا بتوزيع الاستمارة عليها خلال يومي 06 و07 ماي من نفس السنة، حيث استهدفنا 44 فردا يمثلون عينة بحثنا وهي نصف عدد عمال المؤسسة أي بنسبة 50%.

#### ✓ الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة جيجل:

وتكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة، كما تسعى المؤسسة إلى تصدير أكبر قيمة ممكنة من إنتاجها، وهو ما ينعكس على تنمية الصادرات والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة.

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها واستقرارها وساهمت في الإنتاج الاقتصادي بشكل إيجابي.

- تدعيم القطاع الصناعي واستغلال الإمكانيات المتاحة من مادة الفلين والتي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة أيضا.

- تغطية السوق المحلية بما تنتجه من الفلين والمواد العازلة الأخرى.

- تنمية إنتاج الفلين والمواد العازلة في الجزائر.

- توسيع السوق الخارجية وتطوير العلاقات مع الدول الخارجية من خلال البحث عن أسواق جديدة تسمح للدولة بتصدير مواد أخرى.

### ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

**1- منهج الدراسة:** وقد تطرقنا من خلال هذا العنصر إلى محاولة الإجابة حول كيفية معالجة موضوع الدراسة من الناحية المنهجية، فاختلاف الدراسات الاجتماعية وتشابكها وتداخلها من حيث مواضيعها وطبيعتها وعناوينها وأهدافها وكذلك التساؤلات المطروحة بشأنها، يؤدي بدوره إلى اختلاف المناهج والأدوات المعتمدة، إضافة إلى التوجه النظري للبحث والذي يؤثر بشكل مباشر أيضا في اختيار المنهج والأدوات المناسبة لدراسة وتحليل الموضوع المراد معالجته.

ولما كان موضوع دراستنا يتعلق بمحاولة تحديد وفهم أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال، والذي يندرج ضمن البحوث الاجتماعية الوصفية، أين حاولنا من خلال تناول هذا الموضوع وصف الصراع التنظيمي كظاهرة اجتماعية ترتبط بشكل عميق بالتنظيمات والمؤسسات.

والمتعرف عليه منهجيا أن المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة هي أيضا من المسلمات التي يبني عليها اختيار المنهج الذي يتم اعتماده في الدراسة، وبما أن موضوع دراستنا المتمثل في الصراع التنظيمي ببعديه الكامن والظاهر يصعب اعتماد المناهج العلمية التجريبية التي يتم تطبيقها في العلوم الطبيعية التجريبية الأخرى والتي تركز على الملاحظة التجريبية بسبب الخصائص التي تغطي على الظواهر الاجتماعية وكذا بسبب صعوبة قياس هذه الأخيرة.

وقد انطلقنا في موضوع دراستنا من إشكالية رئيسية وهي: هل يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال؟ وعليه حاولنا الإجابة عليها من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب هذا موضوع دراستنا هذه.

**تعريف المنهج الوصفي:** هو اعتماد الطريقة التي تركز على وصف ظاهرة معينة موجودة في الموقف الراهن وجمع الحقائق والمعلومات وإسقاطها، ثم القيام بتحليل خصائص ومميزات تلك الظاهرة والعوامل التي تؤثر عليها والعمل على تفسيرها، حيث أن ما يميز المنهج الوصفي هو أنه يقوم على تحديد

خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين مؤشراتنا ومتغيراتها وأسبابها وأهدافها واتجاهاتها وهذا بغية الوصول إلى وصف علمي متكامل لها<sup>1</sup>.

## 2- مجتمع الدراسة وعينتها

### ✓ مجتمع الدراسة:

إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث<sup>2</sup>

ومجتمع دراستنا الحالية يتكون من 88 عاملا بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة موزعين على مختلف المصالح كما تم التطرق إليه آنفا في تحديد المجال البشري والتنظيمي.

### ✓ عينة الدراسة:

تستدعي معظم الدراسات في العلوم الاجتماعية وخاصة في علم الاجتماع تخصص التنظيم مشاهدة الظواهر أو قياسها من خلال اعتماد عدد محدد يمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا ومناسبا.

والعينة كما يعرفها إحسان محمد الحسن: هي مجموعة من الأشخاص ينمون إلى مجتمع البحث والدراسة... ويجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع البحث في مزاياه الديموغرافية والاجتماعية والفكرية والحضارية<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن عينة الدراسة يتم اعتمادها بغية الاقتصاد في الجهد والوقت والمال، فهي تعني اكتفاء الباحث بجزء معين من المفردات، هذا الجزء يمثل المجتمع الكلي وذلك حتى تسهل علينا دراسة أفرادها ووحداتها دون عناء وتعميمها على المجتمع الكلي وذلك لتسهيل دراسة أفرادها ووحداتها دون صعوبة، ويتوقف تحديد حجم عينة الدراسة وعدد مفرداتها على ما يلي:

<sup>1</sup> كماش يوسف لازم، البحث العلمي -مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية-، دليل لإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2016، ص178.

<sup>2</sup> جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر والبحث العلمي، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د.ط، د.س، ص 130.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، بغداد، العراق، ط1، 2005، ص18.

- هدف الدراسة وطبيعتها حيث تتماشى مع الحجم الكلي لمجتمع الدراسة.
  - نوع التحليل الذي يتم اعتماده في معالجة البيانات وتحليلها.
  - الإمكانات المتاحة والمتوفرة لدى الباحث، ففي بعض الحالات لا يكون بإمكانه القيام بدراسة مسحية على نطاق واسع.
  - الظروف المحيطة بعينة ومجتمع الدراسة حيث يجب مراعاة وأخذ ذلك بعين الاعتبار.
- وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، وهذا لكون مجتمع بحثنا متجانسا عموما وفرص تمثيل أفرادهم لبعضهم مناسبة، ويمكن تعريف العينة العشوائية البسيطة: بأنها العينة التي يتم اختيارها بطرق عشوائية بحيث تكون الفرصة متساوية في عملية الاختيار وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة<sup>1</sup>.
- وقد شملت عينة البحث نسبة 50% أي نصف عدد أفراد المجتمع الكلي للبحث، وكذا لكون هذا الأخير متوسط الحجم نوعا ما حيث يتواجد بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة 88 عاملا موزعون على مختلف المصالح والمديريات كما تطرقنا إليه آنفا، حيث قدر حجم العينة بـ 44 عاملا.
- 3- أدوات جمع البيانات:**

- **الملاحظة:** وتعتبر الملاحظة إحدى أهم الوسائل التي تستعمل في جمع البيانات خاصة في الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجية وعلم النفس ومختلف المشكلات المتعلقة بالسلوك الإنساني بصفة عامة ويقول فان دالين أن الباحث يستطيع عن طريق الملاحظة أن يجمع الحقائق التي تساعد على تبيين المشكلة عن طريق استخدامه لحواس السمع والبصر وغيرها، حيث يتم عن طريق الملاحظة كشف أهم الدلائل والعلاقات التي تمكنه من بناء حل نظري لمشكلة البحث التي يتصدى لها<sup>2</sup>.

وقد قمنا باستخدام الملاحظة في بحثنا من خلال رصد بعض أبعاد ومؤشرات الصراع التنظيمي، وكذا جودة الحياة الوظيفية من خلال الوقوف على مدى رضا العمال وكذا مدى التزامهم في أداء لوظائفهم،

<sup>1</sup>الضامن مندر عبد الحميد، أساسيات البحث العلمي، دار الميسر، عمان، 2007، ص167.

<sup>2</sup>السماك محمد أزهر سعيد، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2011، ص86.

حيث لاحظنا بعض الاحتكاك بين العاملين في نفس المستوى وكذلك التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، أما فيما يخص جودة الحياة الوظيفية فقد حاولنا معرفة مدى التركيز إلى يظهره العاملون في أداء مهامهم وكذلك معرفة مدى قيامهم بالأدوار الوظيفية المختلفة والمسددة إليهم وردود أفعالهم حيال ذلك.

- **الاستبيان أو الاستمارة:** ويعرف الاستبيان أو الاستمارة على انه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث لتسليط الضوء من خلالها على موضوعه والمشكلة التي تواجهه والتي انطلق منها بحثه، وترسل الاستفسارات هذه، وتوزع على مجموعة من الأفراد في المؤسسات أو الإدارات التي يختارها الباحث كعينة لبحثه، ويتم الإجابة عن تلك الاستفسارات وتعبئة الاستبيان وإعادته إلى الباحث<sup>1</sup>.

وبخصوص الاستبيان الذي قمنا باعتماده في دراستنا فإننا قمنا بالاعتماد على استمارة استبائية تضمنت واحد وأربعين (41) سؤالاً، مقسمة إلى أربعة محاور أساسية مصاغة بأسلوب سهل وبسيط حتى يتمكن المبحوثين من الإجابة عليها وهذه المحاور مقسمة على النحو التالي:

**المحور الأول:** وتضمن البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** وجاء بعنوان خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الحياة الوظيفية لديهم.

**المحور الثالث:** وجاء تحت عنوان تأثير صراع الدور على الروح المعنوية للعاملين.

**المحور الرابع:** وتضمن تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي.

وقد تمكنا من خلال هذه الاستمارة إجابات العاملين عليها من الحصول على معلومات ما كان بإمكاننا الحصول عليها لو استعملنا وسيلة أخرى لجمعها، كما لاحظنا من خلال هذه الأداة الارتياح الذي ظهر على المبحوثين في الإجابة عليها، بعيداً عن كل ضغط مع أخذهم الوقت الكافي خاصة وحساسية الموضوع الذي يعالج واحدة من اعقد الظواهر الاجتماعية التنظيمية التي تعاني منها جل التنظيمات كحال مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة.

<sup>1</sup> الجراح محمود محمد، أصول البحث العلمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2008، ص149.

## الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق والسجلات من الأدوات المهمة والتي تساعد الباحث في الحصول على المعطيات وجمعها، وقد ساعدنا الاطلاع على بعض منها، في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينتها وهذا من خلال معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم على المصالح المختلفة للمؤسسة.

## ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اتبعت الدراسة الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل المعطيات والبيانات وتفسيرها حيث اعتمدنا:

- 1- الأسلوب الكمي: وقد اقتصر على حساب تكميم الظاهرة وحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة... الخ)، بالإضافة إلى حساب التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بإجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة الموزعة عليهم.
- 2- الأسلوب الكيفي: وقد اشتمل على تفسير وتحليل البيانات الكمية والمعطيات المتحصل عليها في ظل الشواهد الواقعية والإطار التصوري وكذا النظريات المفسرة للموضوع.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق فإن منهجية الدراسة وإجراءاتها التي تم التطرق إليها سابقا تعد الركيزة الأساسية للبحوث الميدانية وخاصة ما تعلق منها السوسويولوجية، وهذا لما تكتسبه هذه الإجراءات من أهمية في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات ومؤشرات الدراسة بهدف تحليلها وتفسيرها بغية استخلاص النتائج ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بالموضوع، والعمل على التحقق من الفرضيات واختبار مدى صدقها، وهو ما قمنا به اعتمادا على مختلف الأدوات التي أشرنا إليها آنفا وكذا بإتباع المنهج المناسب.



## الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمبحوثين

ثانياً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير روح المنافسة على جودة الأداء

ثالثاً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير صراع الدور على الروح المعنوية

رابعاً: تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات البحث الزمانية والبشرية، والمكانية ومنهج والأدوات المعتمدة في جمع البيانات يأتي هذا الفصل لدراسة البيانات التي جمعت من ميدان البحث لتفريغها في جداول، والقيام بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يركز عليها البحث العلمي كونها ترصد مدى صدق أو خطأ ما جاء به في الفصول السابقة، حيث تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور تماشياً مع محاور الاستبيان المستعمل في جمع البيانات على الشكل التالي:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: خلق روح المنافسة لدى العاملين وتأثيره على جودة الأداء

المحور الثالث: تأثير صراع الدور على الروح المعنوية للعاملين

المحور الرابع: تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي

## أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم (03): يوضح جنس المبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الجنس
93.2%	41	ذكر
6.8%	3	أنثى
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب عمال المؤسسة ذكور بنسبة 93.2% أما نسبة الإناث تعتبر ضئيلة مقارنة بسابقتها إذ قدرت نسبتها بـ 6.8% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم مع العنصر الذكوري في المؤسسة خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالح الصيانة كونه يتطلب الجهد القوة الجسدية والعضلية للرجل مقارنة بالإناث.

ومنه نستنتج أن مجتمع البحث يغلب عليه العنصر الذكوري الذي يتناسب مع طبيعة المؤسسة ونشاطها.

الجدول رقم (04): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسب المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
20.45%	09	أعزب
77.27%	34	متزوج
0.0%	0	مطلق
2.27%	1	أرمل
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار المبحوثين المتزوجون يمثلون الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ 77.27% ، فيما يحتل العزاب المرتبة الثانية بنسبة بـ 20.45%، وبعدها نجد فئة الأرملة بنسبة 2.27%، في حين انعدمت النسب في الفئة الطالقين، وقد جاءت نسبة المتزوجين هي الأعلى بسبب تحلي هذه الفئة بالمسؤولية والرغبة في الاستقرار والعمل على تحقيق الاستقرار العائلي، ومنه نستنتج أن

أغلب المبحوثين متزوجين حيث أن وضعيتهم العائلية تحتم عليهم العمل لإعالة أسرهم، أما فئة العزاب فجاءت في المركز الثاني فهذا يرجع إلى وجود العنصر الشاب الذي يبحث عن الاستقرار.

نستنتج أن النسبة الغالبة من المبحوثين من فئة المتزوجين.

**الجدول رقم (05): يوضح سن المبحوثين**

النسب المئوية	التكرار	السن
00%	00	أقل من 25 سنة
43.81%	19	من 25 - 35 سنة
29.5%	13	35-45 سنة
27.3%	12	45 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار المبحوثين تتراوح بين 25 إلى 35 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 43.81% الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 29.5% وبعدها نجد الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق بنسبة 27.3% حين انعدمت النسب في الفئة العمرية أقل من 25، وقد جاءت الفئة من 25 إلى 35 سنة كأكبر فئة تعمل في المؤسسة كونهم فئة شابة قادرة على العمل وتحمل المسؤولية والنهوض بالمؤسسة والعمل على تطويرها وتحسين الإنتاجية ، ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين من الشباب حيث أن سنهم يسمح لهم بالعمل بفعالية ونشاط.

نستنتج أن أغلب أعمار المبحوثين من فئة الشباب حيث تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، ويعود إلى أن المؤسسة تتبع سياسة توظيف اليد العاملة الشابة ذات قوة بدنية ونضج فكري وهذا ما يتوفر أكثر عند فئة الشباب.

الجدول رقم (06): يوضح الأقدمية في العمل المبحوثين

الأقدمية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	4	9.1%
من 05-10 سنوات	13	29.5%
من 10-20 سنة	15	34.1%
أكثر من 20 سنة	12	27.3%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأقدمية أكثر من 10 إلى 20 سنة هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 34.1% ثم تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 29.5%، تأتي بعد ذلك فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 27.3% تم تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 9.1% ويرجع ذلك إلى المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على عمالها وتشجيعهم على البقاء فيها، حيث أن أغلب عمال المؤسسة ذو أقدمية ويمتلكون الخبرة والتجربة الجيدة من خلال السنوات الطويلة التي قضاها في المؤسسة، وهو ما يمكنه من أداء العمل بفعالية.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية وهو ما يسمح لهم بأداء العمل بخبرة وكفاءة.

الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ابتدائي	5	11.4%
متوسط	13	29.5%
ثانوي	16	36.4%
جامعي	10	22.7%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب نسبة هي المستوى الثانوي قدرت بنسبة 36.4% يليه المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ 29.5% ثم المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 22.7% ثم المستوى الابتدائي بـ 11.4% وهي نسبة قليلة مقارنة بسابقتها وعليه من خلال الجدول المؤسسة تحتاج للعمال من

كل المستويات التعليمية كما أن نوع العمل لا يحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح الإدارة فقط، أما بقية النشاطات تتطلب طاقات عمالية بغض النظر عن المستوى التعليمي.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين ذوا مستوى ثانوي.

**الجدول رقم (08): يوضح نوع الشهادة المتحصل عليها المبحوثين**

نوع الشهادة المتحصل عليها	التكرار	النسب المئوية
شهادة جامعية	10	22.7%
شهادة التكوين المهني	21	47.7%
شهادة معتمدة خاصة	13	29.54%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين منحطين على شهادة التكوين المهني بنسبة 47.7% ثم تليها شهادة معتمدة خاصة بنسبة 29.5% وشهادة جامعية بنسبة 22.7% ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على ضم العمال ذوي مؤهلات علمية وفكرية والمؤهلين لأداء علمهم بحيث تعتمد على عمال حاملين لشهادات مختلفة في سياسة التوظيف من أجل إنجاز العمل بكفاءة ومهارة .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين في المؤسسة متحصلين على شهادة من مراكز التكوين المهني.

**الجدول رقم(09): يوضح إقامة المبحوثين**

الإقامة	التكرار	النسب المئوية
بولاية جيجل	44	100%
خارج ولاية جيجل	00	00%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقيمون بولاية جيجل بنسبة قدرت بـ 100% فحين انعدمت نسبة العمال القاطنين خارج ولاية جيجل ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تتبع إستراتيجية استقطاب و توظيف اليد العاملة المتوفرة بالمنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة، وهذا حتى لا يصطدم العمال بعوائق الإقامة والتأخر عن العمل و بالتالي توفير نفقات الإقامة.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يقيمون في نفس الولاية من أجل السير الجيد للعمل وتجنب التغيب.

### ثانياً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير روح المنافسة على جودة الأداء

الجدول رقم (10): يوضح تأثير مساهمة خلق روح المنافسة بين العاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة مساهمة خلق المنافسة بين العاملين
56.8%	25	زيادة الإنتاجية
15.9%	07	تحقيق التعاون
27.3%	12	إثارة الصراع
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.8% من المبحوثين يرون بأن خلق المنافسة بين العاملين يساهم في زيادة الإنتاجية فحين 15.9% يرون أن خلق المنافسة بين العاملين يساهم في تحقيق التعاون ثم تليها نسبة 15.9% يرون بأن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في إثارة الصراع، وعليه فإن أعلى نسبة هي زيادة الإنتاجية و يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمال على التنافس فيما بينهم وبث روح التحدي و التمييز فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى بذل مجهود أكبر في أداء مهام ودفعهم لتحسين وتطوير العمل داخل المؤسسة وإنجاز الوظائف بفعالية أكبر، وهو ما يؤثر إيجابياً على الإنتاجية وزيادتها ويحقق الجودة الوظيفية وجودة الأداء حيث أن الهدف من المنافسة هو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

الجدول رقم(11): يوضح مدى عمل إدارة المؤسسة على خلق روح المنافسة بين العاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13.6%	06	دائما
45.5%	20	أحيانا
40.9%	18	أبدا
100%	44	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 45.5% من المبحوثين يرون بأن الإدارة تعمل على خلق روح المنافسة بين العاملين أحيانا، ثم تليها نسبة 40.9% من المبحوثين يرون بأن الإدارة لا تعمل على خلق روح المنافسة بين العاملين حيث جاءت إجاباتهم أبدا، في حين أن نسبة 13.6% يرون أن الإدارة تعمل على خلق روح المنافسة بين العاملين دائما، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على خلق جو من المنافسة بين الموظفين من حين لآخر وذلك من خلال وضع خطط إدارية تعمل على تنظيم المنافسة بينهم من فترة إلى أخرى حيث يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين على إنجاز عملهم بطريقة أكثر فعالية وبنشاط من خلال زيادة قدرة الفرد على العمل وهذا ما يؤثر إيجابا على أدائه وشعوره بالرضا حيال ما يقدمه وبالتالي تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة تعمل على خلق روح المنافسة بين العاملين.

الجدول رقم (12): يوضح مدى تأثير خلق روح المنافسة بين العاملين على أدائهم

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.9%	25	إيجابي
27.2%	12	سلبي
15.9%	07	لا أدري
100%	44	المجموع



يتضح من خلال المعطيات في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن تأثير خلق روح المنافسة بين العاملين يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم، ثم تليها نسبة 27.3% من المبحوثين يرون أن تأثير خلق روح المنافسة بين العاملين يؤثر بشكل سلبي على أدائهم، أما نسبة 15.9% من المبحوثين كانت إجاباتهم بلا أدري حول تأثير خلق روح المنافسة بين العاملين على أدائهم، وعليه فإن تشجيع روح المنافسة بين العاملين وتعزيزها داخل المؤسسة وتشجيعهم على التطور ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم حيث تعتبر ميزة التنافسية في العمل عامل مهم في تحفيز العاملين على الاكتشاف والثقة داخل العمل والحرص على الإنجاز وتجاوز المشكلات مما يضمن الأداء الجيد وبالتالي تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن لخلق روح المنافسة تأثير إيجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة خلق روح المنافسة بين العمال في أدائهم لوظائفهم

النسب المئوية	التكرار	العينة
		خلق روح المنافسة بين العمال في أدائهم لوظائفهم
47.7%	21	بدقة وجودة
20.5%	9	برداءة وغش
31.8%	14	لا أدري
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.7% من المبحوثين أجابوا بأن خلق روح المنافسة بين العمال يساهم من أدائهم لوظائفهم بدقة وجودة، ثم تليها نسبة 31.8% أجابوا بلا أدري بالنسبة لمساهمة خلق روح المنافسة بين العمال في أدائهم لوظائفهم، في حين أن نسبة 20.5% يرون أن خلق روح المنافسة بين العمال يساهم في أدائهم لوظائفهم برداءة وغش، ويرجع ذلك إلى أن خلق روح التنافس والرغبة في التميز بين العاملين من طرف المؤسسة تدفع العمال إلى أداء وظائفهم بإتقان أكبر والعمل من خلال التحفيز على تنمية المهارات التي تغذي الإبداع وتحسن من جودة العمل وبالتالي تحقيق جودة الأداء والجودة الوظيفية.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس على أداء العمل بدقة والجودة.

الجدول رقم (14): يوضح طرق أداء العاملين لمهامهم نتيجة خلق روح المنافسة بينهم

النسب المئوية	التكرار	العينة طرق أداء المهام نتيجة خلق المنافسة بينهم
43.2%	19	شريفة
38.6%	17	ملتوية
18.2%	8	لا أدري
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من المبحوثين أجابوا بأن خلق روح المنافسة بينهم يؤدي إلى أدائهم لمهامهم بطرق شريفة، أما نسبة 38.6% يرون بان خلق روح المنافسة بينهم يؤدي إلى أداء العاملين لمهامهم بطرق ملتوية، ثم تليها نسبة 18.2% من المبحوثين أجابوا بلا أدري لطرق أداء العاملين لمهامهم نتيجة خلق روح المنافسة بينهم ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على وضع مجموعة من الخطط وآليات المنافسة بين العمال، مع خلق بيئة تنافسية إيجابية وشريفة وهذا ما يدفع العمال إلى أداء مهامهم بطرق شريفة بعيدة عن جو المؤامرة والطرق الملتوية، والعمل داخل المؤسسة بكل نزاهة وسيادة أخلاقيات المهنة بين العمال لإنجاز وظائفهم مما يضمن تأثير إيجابيا على حياتهم الوظيفية وجودتها.

ومنه نستنتج أن المنافسة بين العاملين تؤدي إلى أداء المهام بطرق شريفة.

الجدول رقم (15): يوضح ماذا تحقق خلق روح المنافسة للعاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة ماذا تحقق خلق روح المنافسة للعاملين؟
52.3%	23	الحصول على الاعتراف بالكفاءة
34.1%	15	الحصول على مكافآت مادية
13.6%	6	تساعد على الترقية
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.3% من المبحوثين يرون بأن روح المنافسة بين العاملين تحقق لهم الحصول على الاعتراف بالكفاءة، أما بنسبة 34.1% يرون أن روح المنافسة بين العاملين تحقق لهم الحصول على مكافآت مادية، في حين أن نسبة 13.6% يرون أن روح المنافسة بين العاملين تحقق لهم المساعدة على الترقية، وعليه فإن أعلى نسبة هي الحصول على الاعتراف بالكفاءة ويرجع ذلك إلى خلق روح المنافسة بين العمال داخل المؤسسة وتعزيزها يشجعهم على أداء العمل بكل جدارة وبخبرة، وذلك من خلال استثمار كل المعارف والقدرات بغية الوصول إلى الأداء الأمثل للوظيفة والتركيز على تحقيق أفضل النتائج والمنفعة للمؤسسة وتطويرها وهذا ما يضمن لهم الحصول على مزايا منها الاعتراف بالكفاءة من طرف إدارة المؤسسة .

ومنه نستنتج أن روح المنافسة بين العمال يحقق لهم الحصول على الاعتراف بالكفاءة.

الجدول رقم (16): يوضح خلق روح المنافسة بين العاملين وتحسين الكفاءة المهنية

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
11.4%	05	دائماً
70.5%	31	أحياناً
18.2%	8	أبداً
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70.5% من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا" لخلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في تحسين الكفاءة المهنية، ثم تليها نسبة 18.2% أجابوا بـ "أبدا" لخلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في تحسين الكفاءة المهنية أما نسبة 11.4% أجابوا بـ "دائما" لخلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في تحسين الكفاءة المهنية وهذا راجع ذلك أن وجود ونوع من التنافس بين العاملين داخل المؤسسة يؤدي أحيانا بالعمال إلى العمل على تنمية المهارات وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة مما يعمل على رفع من كفاءتهم المهنية ويشجعهم على اكتساب المزيد من الخبرة من أجل أداء مهامهم على أحسن وجه وتحقيق مستوى أداء عالي.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة بين العاملين يعمل أحيانا على تحسين الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (17): يوضح مساهمة روح المنافسة بين العاملين في أداء مهامهم حسب الوقت:

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.8%	25	وجيز
22.7%	10	طويل
20.5%	9	لا أدري
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.8% من المبحوثين أجابوا بأن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في أداء مهامهم في وقت وجيز في حين أن نسبة 22.7% أجابوا بان خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في أداء مهامهم في وقت طويل ثم تليها نسبة 20.5% أجابوا بلا أدري، وترجع إجابة العاملين إلى أن التنافس بين العاملين داخل المؤسسة يدفعهم إلى إنجاز المهام والوظائف الموكلة إليهم في أقل وقت ممكن وبسرعة في الأداء وذلك من أجل التميز في العمل والحصول على التقدير والاعتراف داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في أداء مهامهم في وقت وجيز.

الجدول رقم (18): يوضح انعكاس خلق روح المنافسة بين العاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة	خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس بدرجة أولى على
36.4%	16		العاملين
20.4%	9		المنظمة
43.2%	19		الأداء
100%	44		المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس بدرجة أولى على الأداء، أما نسبة 36.4% من المبحوثين أجابوا بأن خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس بدرجة أوليه على العاملين ثم تليها نسبة 20.4% يرون بأن خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس بدرجة أولى على المنظمة وذلك راجع إلى أن روح المنافسة تؤثر بشكل مباشر على العاملين حيث يؤدي بهم إلى العمل على إبراز قدراتهم ويساهم في تطوير مهاراتهم والسعي للعمل بكفاءة وفعالية، وهذا نتيجة لوجود تحدي شبه يومي في العمل حيث يبحث كل عامل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على مستواه المهني ويحقق مستوى أداء عالي.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة تنعكس بدرجة أولى على العاملين.

الجدول رقم (19): يوضح تأثير التنافس بين الزملاء في العمل حول المناصب والصلاحيات على الأداء

النسب المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
31.8%	44		يؤثر
38.6%	17		نوعا ما
29.5%	13		لا يؤثر
100%	44		المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38.6% من المبحوثين يرون بأن التنافس بين الزملاء في العمل حول المناصب والصلاحيات "يؤثر" على الأداء، أما نسبة 31.8% من المبحوثين أجابوا بـ"نوعا" ما لتأثير التنافس بين الزملاء في العمل حول المناصب والصلاحيات على الأداء، ثم تليها نسبة 29.5% أجابوا بأن التنافس بين الزملاء في العمل حول المناصب والصلاحيات "لا يؤثر" على الأداء ويرجع ذلك إلى أن التنافس في المؤسسة بين الزملاء من أجل شغل مناصب مهنية عالية واستلام صلاحيات ذات مسؤولية أكبر قد يؤثر "نوعا ما" على الأداء داخل المؤسسة حيث يؤدي إلى تطوير الأداء نتيجة زيادة المنافسة حول الوصول إلى مناصب عالية، وهذا بدوره قد يخلق بيئة عمل محفزة للتطور وبالتالي ينعكس إيجابا على الأداء و على الحياة الوظيفية للعمال.

ومنه نستنتج أن التنافس من أجل المناصب والصلاحيات بين العمال يؤثر نوعا ما على أدائهم.

الجدول رقم (20): يوضح مساهمة خلق روح المنافسة في العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
40.9%	18	يساهم
40.9%	18	نوعا ما
18.2%	8	لا يساهم
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40.9% من المبحوثين أجابوا بـ"نوعا ما" حول مساهمة خلق روح المنافسة في العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة، في حين أن نسبة 18.2% أجابوا بان خلق روح المنافسة في العمل "لا يساهم" في تحسين إنتاجية المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة التي تعمل على زرع جو التحدي والتنافس في العمل فإن ذلك ينعكس على تحسين إنتاجيتها، وذلك من خلال خلق بيئة عمل محفزة لتحقيق أهداف المؤسسة و أعضائها، وهذا يؤدي بها أيضا إلى تطوير نشاطه أو الرفع من أدائها وتدعيم روح الابتكار والإبداع مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق مستوى أداء جيد وعال.

ومنه نستنتج أن خلق روح المنافسة في العمل يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة.

ثالثا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير صراع الدور على الروح المعنوية

الجدول رقم (21): يوضح قيام المبحوثين بأكثر من دور في نفس الوقت

النسب المئوية	التكرار	العينة هل تقوم بأكثر من دور في نفس الوقت
40.9%	18	دائما
59.1%	26	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.1% من المبحوثين يقومون "أحيانا" بأكثر من دور في نفس الوقت، ثم تليها نسبة 40.9% من المبحوثين أجابوا بـ "دائما" للقيام بأكثر من دور في نفس الوقت، فحين انعدمت النسبة في "أبدا"، ويرجع ذلك لان المؤسسة تعتمد بصفة أكبر على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي داخل المؤسسة، حيث لكل عامل دور خاص به مسؤول على إنجازته وتعمل على فصل الأدوار هذا ما يجعلها تلجأ أحيانا إلى تكليف العمال بالقيام بأدوار متعددة وهذا في حالات الضرورة كغياب العاملين الأصليين عن مناصبهم، حيث لا تقوم إدارة المؤسسة إلى إسناد أكثر من دور للعمال دائما لتجنب شعورهم بالضغط أثناء أداءهم لعملهم، وبالتالي تجنب انخفاض الروح المعنوية لديهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتكليف العمال على القيام بأكثر من دور دائما.

الجدول رقم (22): يوضح القيام بأكثر من دور بناء على اختيارهم

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34.1%	15	برغبة منك
36.4%	16	مخيرا
29.5%	13	مجبرا
100%	44	المجموع

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 36.4% من المبحوثين أجابوا بأنهم يقومون بأكثر مندور بعد تخييرهم، ثم تليها نسبة 34.1% من المبحوثين أجابوا بأنهم يقومون بأكثر من دور رغبة منهم، وأما نسبة 29.5% أجابوا بأنهم يقومون بأكثر من دور مجبرين على ذلك ويرجع إلى أن المؤسسة تعطي للعمال حرية اختيار القيام بأكثر من دور وتتبع الأسلوب التشاوري مع العاملين والأخذ بأرائهم حيال قبولهم أو رفضهم للقيام بأكثر من دور في العمل وهذا ما يجعلهم لا يشعرون بأنهم مجبرين على القيام بذلك مما يجنب المؤسسة الوقوع في صراع الأدوار وحدوث المشاكل وشعور العمال بالراحة النفسية، مما يجنبها الصراع ويؤثر على الروح المعنوية لهم.

ومنه نستنتج أن العمال في المؤسسة يقومون بأكثر من دور بعد تخييره حول ذلك.

#### الجدول رقم (23): يوضح تأثير القيام بأكثر من دور في نفس الوقت

النسب المئوية	التكرار	العينة
		قيامك بأكثر مندور يساهم في نفس الوقت
29.5%	13	تحفيز على بذل أكبر
52.3%	23	إحباطك
18.9%	8	لا يؤثر عليك
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 52.3% من المبحوثين أجابوا بأن القيام بأكثر من دور في نفس الوقت يساهم في إحباطهم، ثم تليها نسبة 29.5% أجابوا بأن القيام بأكثر من دور في نفس الوقت يساهم في تحفيزهم على بذل جهد أكبر، في حين أن 18.9% أجابوا بأن القيام بأكثر من دور في نفس الوقت لا يؤثر عليهم، ويرجع ذلك إلى أن العامل غير قادر على القيام بأكثر من دور في نفس الوقت وذلك لوجود نوع من الاختلاف والتضارب بين الأدوار المعلن عنها بحيث تصبح غير مقبولة مع بعضها البعض بحيث يصبح العامل غير قادر على الأداء كل الأدوار وتلبية كل التوقعات حولها وهذا ما يشعره بالإحباط ويؤثر سلباً على الروح المعنوية له نتيجة لصراع الأدوار.

ومنه نستنتج أن القيام بأكثر من دور في نفس الوقت يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط



الجدول قم (24): يوضح مدى تأثير القيام بأكثر من دور في نفس الوقت على إتباع سلوكيات سلبية

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
11.4%	5	دائماً
47.7%	21	أحياناً
40.9%	18	أبداً
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.7% من المبحوثين أجابوا بـ "أحياناً" للقيام بأكثر من دور في نفس الوقت يدفعهم إلى إتباع سلوكيات سلبية ثم تليها نسبة 40.9% من المبحوثين أجابوا بـ "أبداً" للقيام بأكثر من دور في نفس الوقت يدفعهم إلى إتباع سلوكيات سلبية، في حين أن نسبة 11.4% من المبحوثين أجابوا بـ "دائماً" للقيام بأكثر من دور في نفس الوقت يدفعهم إلى إتباع سلوكيات سلبية ويرجع ذلك إلى عدم قدرة أداء العامل لأكثر من دور في نفس الوقت قد يوقعه في تضارب الأدوار و عدم القدرة على التوفيق بينها هذه الأدوار، وهو يجعل العاملين يلجئون إلى أساليب سلبية وسلوكيات كالغش و أداء عملهم برداءة وعدم النزاهة في العمل، والتسيب الوظيفي وهذا نتيجة للوقوع في صراع الدور مما يؤثر سلبا على الروح المعنوية لهم.

ومنه نستنتج أن القيام بأكثر من دور في نفس الوقت يدفع إلى إتباع سلوكيات سلبية.

الجدول رقم (25): يوضح الشعور بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور في نفس الوقت

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
22.7%	10	دائماً
45.5%	20	أحياناً
31.8%	14	أبداً
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.5% من المبحوثين أجابوا بـ"أحيانا" لشعورهم بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور، ثم تليها نسبة 31.8% من المبحوثين أجابوا بـ"أبدا" لشعورهم بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور أما نسبة 22.7% أجابوا بـ"دائما" لشعورهم بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور، ويرجع ذلك إلى أن العامل يقع في عدم وجود انسجام وتوافق بين الأدوار التي يقوم بها بحيث يصبح غير قادر الملائمة بين دورين مختلفين، وهذا ما يجعله يشعر بنوع من عدم الرغبة في القيام بأكثر من دور في غالب الأحيان وشعور بالرضا نتيجة قيامه بذلك أحيانا فقط.

ومنه نستنتج أن العامل بالرضا أحيانا فقط نتيجة القيام بأكثر.

الجدول رقم (26): سبب الإجابة بـ أبدا

النسب المئوية	التكرار	العينة
		إذا كانت الإجابة أبدا فلماذا يرجع ذلك
40.9%	18	كثرة المهام المسندة إليك
27.2%	12	التعارض والتداخل في المهام
31.8%	14	عدم القدرة على ترتيب الأدوار
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40.9% من المبحوثين جابوا بأن سبب عدم الشعور بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور يعود إلى كثرة المهام المسندة إليهم، في حين تليها نسبة 31.8% من المبحوثين أجابوا بأن سبب عدم الشعور بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور يعود إلى عدم القدرة على ترتيب الأدوار، في حين أن نسبة 27.2% من المبحوثين أجابوا أن سبب الشعور بالرضا نتيجة القيام بأكثر من دور راجع إلى التعارض والتداخل في المهام، حيث أن كثرة المهام المسندة إلى العاملين تجعلهم لا يستطيعون التوفيق بينها بسبب كثرة الأعباء المترتبة عليها، وكذا تداخلها وعدم قدرتهم على ترتيبها، وهو ما يجعلهم يشعرون بالضغط والتوتر و هذا ينعكس على أداء مهامهم الرئيسية.

الجدول رقم (27): يوضح رأي المبحوثين حول القيام بأكثر من دور

النسب المئوية	التكرار	العينة كيف نرى قيامك بأكثر من دور
31.8%	14	يمنحك ثقة أكبر
56.8%	25	يشعرك أنك مستغل
11.4%	5	لا تبالي
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.8% من المبحوثين يرون بأن القيام بأكثر من دور يشعروهم بأنهم مستغلون، ثم تليها نسبة 31.8% من المبحوثين أجابوا بأن القيام بأكثر من يمنحهم ثقة أكبر ثم تليها نسبة 11.4% من المبحوثين أجابوا أن القيام بأكثر من دور يجعلهم لا يباليون، ويمكن تفسير هذا أن العامل يشعر في حالة تكليفه بأكثر من دور بأن ذلك خارج عن مسؤوليته وأنه مجبر على فعل ذلك نتيجة وجود نوع من ضغط تفرضه الإدارة، حيث يجعله هذا يقوم بعمل أكثر من دور دون إرادة منه، كما أن هذا يجعل العامل يشعر بأنه مستغل من حيث الجهد والوقت ويتم توظيفه من أجل وتحقيق مصلحة الإدارة وبالتالي يشعر بفقدان القيمة داخل العمل مما يؤثر سلباً على روحه المعنوية ويولد مشاعر الإحباط.

ومنه فإن قيام العاملين بأكثر من دور يجعلهم يشعرون أنهم مستغلين.

الجدول رقم (28): يوضح تناسب الأدوار التي تسند إلى العاملين مع التخصص والكفاءة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
22.7%	10	دائماً
43.2%	19	أحياناً
34.1%	15	أبداً
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا" لتناسب الأدوار التي تسند إلى العاملين مع التخصص والكفاءة، ثم تليها نسبة 34.1% أجابوا بـ أبدا لتناسب الأدوار التي تسند إليهم مع التخصص والكفاءة في حين أن نسبة 22.7% من المبحوثين أجابوا بـ "دائما" لتناسب الأدوار التي تسند إليهم مع التخصص والكفاءة، ويرجع ذلك إلى أن التخصص الوظيفي للعاملين والكفاءة التي يتمتعون بها من حيث القدرات والمؤهلات والمعارف بالإضافة إلى خبراتهم داخل المؤسسة لا تتناسب في غالب الأحيان مع الأدوار التي تسند إليهم أو يكلفون بها بحيث تتطلب الأداء بكفاءة وتخصص مختلف عن ما هو موجود لدى العمال وهذا ما يولد صراع دور ويؤثر سلبا على الروح المعنوية لديهم.

ومنه نستنتج أن الأدوار التي سند للعاملين لا تتناسب مع تخصصاتهم وكفاءتهم في غالب الأحيان.

الجدول رقم(29): يوضح رفض العمال تكليفهم بأكثر من دور

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
9.1%	04	دائما
56.8%	25	أحيانا
34.1%	15	أبدا
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.8% من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا" لرفضهم القيام بأكثر من دور عند تكليفهم بذلك ثم تليها نسبة 34.1% من المبحوثين أجابوا أبدا لرفضهم القيام بأكثر من دور عند تكليفهم بذلك، في حين نسبة 9.1% من المبحوثين أجابوا بـ "دائما" لرفضهم القيام بأكثر من دور عند تكليفهم بذلك، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة قد تكلف العاملين بأداء أدوار لا تتناسب مع قدراتهم ومهارتهم في غالب الأحيان بحيث يشعرون ذلك بوجود تناقض وتضارب بين الأدوار التي سيؤدونها وأنها لا تتناسب مع ميولاتهم ورغباتهم ومعتقداتهم في العمل من جهة، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف من هذه الأدوار من جهة أخرى مما يدفعهم إلى رفض القيام بأكثر من دور عند تكليفهم بذلك.

ومنه نستنتج أن العمال يرفضون العمل بأكثر من دور في غالب عند تكليفهم بذلك

الجدول رقم (30): يوضح كيف يؤثر القيام بأكثر من دور على العامل

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18.4%	8	إيجابا
56.6%	25	سلبا
25.0%	11	لا يؤثر
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.6% من المبحوثين أجابوا بأن القيام بأكثر من دور يؤثر على العامل سلبا ثم تليها نسبة 25.0% من المبحوثين أجابوا بان القيام بأكثر من دور لا يؤثر على العامل ثم تليها نسبة 18.4% من المبحوثين أجابوا بأن القيام بأكثر من دور يؤثر على العامل إيجابا، ويرجع تأثير العمل بأكثر من دور بالسلب على العاملين نتيجة لعدم قدرتهم على التوفيق بين عدة أدوار والوقوع في نوع من التضارب وهو ما يؤثر على أدائهم الوظيفي و ينقص من فعالية في المؤسسة وبالتالي يؤثر بشكل خطير على شخصية الأفراد و يخلق العديد من المشاكل نتيجة الشعور بعدم رضا والإحباط والوقوع في الضغوط المهنية والنفسية.

ومنه نستنتج أن القيام بأكثر من دور يؤثر سلبا على العاملين.

الجدول رقم(31): يوضح مدى وجود تضارب بين العاملين بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد :

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13.6%	06	يوجد
50.0%	22	نوعا ما
36.4%	16	لا يوجد
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50.00 من المبحوثين أجابوا بأن"نوع ما" لوجود تضارب بين العاملين بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد منهم، ثم تليها نسبة 36.4% من المبحوثين

أجابوا بـ "لا يوجد" تضارب بين العاملين بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد منهم، أما نسبة 13.6% أفروا بوجود تضارب بين العامل وزملائه في العمل بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد منهم، ويرجع ذلك إلى وجود نوع من التنافس بين العاملين من أجل شغل الأدوار داخل المؤسسة بحيث يشعر كل عامل بأنه أجدد بدور معين مقارنة بغيره، أو شعوره بنوع من الظلم والتعسف في توزيع المؤسسة للأدوار على العاملين وهذا ما يولد نوع من النزاع والصراع بين العاملين بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد منهم والرغبة في شغل مناصب وأدوار بعضهم.

#### رابعاً: تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (32): يوضح مدى وجود غموض بشأن التعليمات الموجهة للعاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
9.1%	4	دائماً
59.1%	26	أحياناً
31.8%	14	لا أبداً
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 59.1% من المبحوثين أجابوا بـ "أحياناً" لوجود غموض بشأن التعليمات الموجهة للعاملين، ثم تليها نسبة 31.8% أجابوا بـ "أبداً" لوجود غموض بشأن التعليمات الموجهة للعاملين في حين نسبة 9.1% أجابوا بـ "دائماً" لوجود غموض بشأن التعليمات الموجهة للعاملين ويمكن تفسير ذلك إلى توجيه بعض المهام والتعليمات غير الواضحة والمعقدة في غالب الأحيان مما يصعب على العاملين فهمها واستيعابها، كما يمكن تفسير ذلك نتيجة أيضاً أنه نتيجة لقصور المؤسسة عن إيضاح هذه التعليمات الموجهة للعاملين أو بسبب ضعف شبكة الاتصالات، وهو ما يسبب التشتت وزيادة الصراعات التي قد تستغرق وقت طويل لإدارتها وإنهائها.

ومنه نستنتج وجود غموض التعليمات الموجهة للعاملين في بعض الأحيان.

الجدول رقم (33): يوضح مدى تعارض الأهداف التي يسعى العمال إلى تحقيقها مع بعضهم

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
6.8%	3	دائما
52.3%	23	أحيانا
40.9%	18	أبدا
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.3% من المبحوثين أجابوا بـ"أحيانا" لوجود تعارض بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وأهداف زملائهم ثم تليها نسبة 40.9% أجابوا بـ"أبدا" لوجود تعارض بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وأهداف الزملاء في حين نسبة 6.8% أجابوا بـ"دائما" لوجود تعارض بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وأهداف الزملاء.

ويمكن تفسير ذلك لوجود تعارض واختلاف بين ما يسعى العمال إلى تحقيقه من العمل داخل المؤسسة، حيث لكل شخص هدف معين يسعى إلى تحقيقه بصفة خاصة إلى جانب الأهداف العامة للمؤسسة، حيث أن العمال قد يتفوقوا على بعضها ويختلفوا على بعضها كالحصول على الترقية أو زيادة الأجر والاعتراف بالكفاءة المهنية أو اكتساب خبرة أو التطوير من قدراتهم والرفع من المستوى المهني، وهي أهداف تختلف من عامل لآخر بحسب الرغبة الخاصة لكل واحد وهذا ما يولد نوع من التعارض في تحقيق الأهداف بينهم.

ومنه نستنتج أنه يوجد اختلاف حول الأهداف التي يسعى العمال إلى تحقيقها كل واحد منهم.

الجدول رقم (34): يوضح رأي المبحوثين حول وجود الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
6.8%	3	دائما
77.3%	34	أحيانا
15.9%	7	أبدا
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.3% من المبحوثين أجابوا بـ"أحيانا" حول حدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 15.9% أجابوا بـ"أبدا" حول حدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة في حين نسبة 6.8% أجابوا بـ"دائما" لحدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة، ويفسر ذلك بوجود نوع من التناقض والاختلاف في بعض الأحيان حول وجهات النظر والآراء نتيجة النقاش والتفاعل بين العمال أنفسهم أو رؤسائهم أو وجود نوع من التناقض حول طرق أداء العمل وكيفية الإنجاز، إضافة إلى أساليب الاتصال المعتمدة وعدم شعور العمال بالرضا الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج وجود وحدث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح رأي المبحوثين حول أسباب حدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
29.5%	13	ارتفاع حجم العمل
34.1%	15	تعارض الأهداف
36.4%	16	ضعف الاتصالات
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.4% من المبحوثين أجابوا بأن أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة يعود إلى ضعف الاتصالات ثم تليها نسبة 34.1% أجابوا بأن أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة يعود لتعارض الأهداف، في حين أجابت نسبة 29.5% من المبحوثين بأن أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة يعود لارتفاع حجم العمل ويرجع ذلك إلى ضعف التفاعل بين العاملين وصعوبته ووجود قصور لدى إدارة المؤسسة والرؤساء في إيصال المعلومات، حيث يمكن اعتبار أن الاتصال غير سليم و أن التعليمات غير واضحة وهو ما يعيق فهم العمال للأهداف، ويؤدي إلى عدم التعاون فيما بينهم بحيث تصبح إستراتيجية الاتصال غيرها له وفاشلة مما يؤدي إليه انتشار الشائعات في المؤسسة وعدم اطلاع جميع العاملين على سياسة المؤسسة و أهدافها، وهذا يؤدي حتما إلى زيادة حجم النزاعات والمشاحنات بين العاملين.

ومنه نستنتج أن ضعف الاتصالات يؤدي إلى حدوث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة.



الجدول رقم (36): يوضح مدى وجود مشاحنات وصراعات بين العاملين في المؤسسة تعود الى طرق أداء العمل

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
9.1%	4	توجد
79.5%	35	نوعا ما
11.0%	5	لا توجد
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بـ 79.5% أجابوا بـ"نوعا ما" لوجود مشاحنات وصراعات بين العاملين في المؤسسة تعود إلى طرق أداء العمل ثم تليها نسبة 11.4% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد مشاحنات وصراعات بين العاملين في المؤسسة تعود إلى طرق أداء العمل، في حين نسبة 9.1% من المبحوثين أجابوا بوجود مشاحنات وصراعات بين العاملين في المؤسسة تعود إلى طرق أداء العمل، وذلك راجع لوجود تنوع داخل المؤسسة في الوسائل المستخدمة للعمل والإنجاز وتعدد الطرق التي يمكن من خلالها التنفيذ مما يجعل العمال مختلفين في الآراء والأفكار حول الطرق المناسبة والكفيلة لأداء العمل بشكل جيد، وهذا ما يؤدي إلى خلق نوع من المشاحنات والصراعات فيما بينهم بسبب عدم الاتفاق حول الطريقة المناسبة.

ومنه نستنتج وجود مشاحنات وصراعات تعود الى طرق أداء العمل.

الجدول رقم (37): يوضح الرغبة في تغيير المؤسسة بسبب المشاحنات والنزاعات

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.64%	28	نعم
36.36%	16	لا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 63.64 من المبحوثين أجابوا بأنهم يرغبون في تغيير المؤسسة بسبب المشاحنات والنزاعات، في حين نسبة 36.36% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يرغبون في تغيير المؤسسة بسبب المشاحنات داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الصراعات والمشاحنات تؤثر سلبا عليهم بحيث يشعرون بنوع من الضيق و سيادة مشاعر الاستياء و وعدم الرضا عن الجو السائد في المؤسسة والقلق من أوضاعهم، وهو ما يؤدي بهم إلى التفكير في تغيير المؤسسة للبحث عن بيئة عمل آمنة وسليمة تضمن لهم الشعور بالرضا الوظيفي.

ومنه نستنتج أن كثرة المشاحنات والنزاعات تؤدي إلى رغبة العمال في تغيير المؤسسة.

الجدول رقم (38): يوضح رأي المبحوثين حول مدى اتفاق جماعات العمل في المؤسسة حول الأهداف

العامة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25.0%	11	تتفق
59.1%	26	نوعا ما
15.9%	7	لا تتفق
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة وهي 59.1% من المبحوثين أجابوا بأن جماعات العمل تتفق نوعا ما حول الأهداف العامة للمؤسسة، ثم تليها نسبة 25% من المبحوثين أجابوا بأن جماعات العمل في المؤسسة تتفق حول الأهداف العامة، في حين نسبة 15.9% من المبحوثين أجابوا بأن جماعات العمل في المؤسسة "لا تتفق" حول الأهداف العامة للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن جماعات العمل في المؤسسة تعمل على التعاون والعمل كفريق واحد وتوحيد الجهود داخل العمل من أجل أداء العمل بفعالية أكثر وبالشكل المطلوب وكذلك لتحقيق إنتاج أكبر بأقل جهد وأسرع وقت وهو ما يعود على المؤسسة بالمنفعة وتحقيق الأهداف الخاصة.

ومنه نستنتج أن جماعات العمل تتفق حول الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم:(39) يوضح رأي المبحوثين حول مدى تقدير الجهد الذي يبذلونه في العمل من طرف رؤسائهم وزملائهم

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18.2%	08	يؤثر
54.5%	24	نوعا ما
27.3%	12	لا يؤثر
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب نسبة 54.4% من المبحوثين أجابوا بأنه يتم تقدير الجهد الذي يبذلونه "بأحيانا" من طرف رؤسائهم وزملائهم، ثم تليها نسبة 27.3% أجابوا بـ "أبدا" حول تقدير الجهد الذي يبذلون في العمل من طرف الرؤساء وزملائهم، في حين نسبة 18.2% أجابوا بـ دائما حول تقدير الجهد الذي يبذلونه في العمل من طرف رؤسائهم وزملائهم في العمل، ويفسر ذلك على أن المؤسسة تعمل على الاعتراف بجهد العمال وتقدير ذلك في غالب الأحيان، من خلال تقديم عبارات الشكر والثناء على المجهودات التي يقدمونها وتحفيزهم على الأداء بشكل جيد من خلال تقديم الحوافز أو زيادة في الأجر.

الجدول رقم (40): يوضح مستوى الرضا عن العمل في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
27.3%	12	راض
63.6%	28	نوعا ما
9.1%	4	لست راض
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بـ 63.6% من المبحوثين أجابوا بـ "نوع ما" حول رضاهم عن العمل في المؤسسة، ثم تليها بنسبة 27.3% من المبحوثين أجابوا بـ: "راض" عن العمل في المؤسسة،

في حين أن نسبة 9.1% من المبحوثين أجابوا بـ"لست راضٍ" عن العمل في المؤسسة ويرجع ذلك إلى تقبل العاملين للمظاهر والجوانب السائدة في العمل والشعور بالارتياح عن أدائهم لعملهم نتيجة لوجود وافق بين ما يرغبون في تحقيقه وظروف العمل المناسبة و المحيطة بهم داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالراحة النفسية والرغبة في الاستمرار في العمل والأداء وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي

ومنه نستنتج أن العمال يشعرون بالرضا عن العمل في المؤسسة .

الجدول رقم (41): يوضح الرضا عن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
4.5%	2	راضٍ
43.2%	19	نوعاً ما
52.3%	23	لست راضٍ
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.3 من المبحوثين أجابوا بـ"عدم الرضا" عن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة ثم تليها نسبة 43.2 من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضين نوعاً ما" عن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة في حين نسبة 4.5 من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضين" عن معايير الترقية في المؤسسة ويرجع ذلك لشعورهم بأن معايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية والشروط التي تتبعها تؤدي إلى الإحساس بالتهميش والظلم داخل المؤسسة حيث أن هذه المعايير قد لا تتناسب مع قدرات والإمكانيات التي يملكونها وهذا ما ينقص من فرصهم في الترقية المتاحة داخل المؤسسة وبالتالي يؤثر هذا سلباً على رضاهم الوظيفي.

ومنه نستنتج أن العمال غير راضين حول المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (42): يوضح المعايير التي يتم اعتمادها في الترقية من وجهة نظر العاملين

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
29.5%	13	الكفاءة
54.5%	24	الأقدمية
15.9%	7	مستوى التعليمي
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.9% من المبحوثين أجابوا بأن الأقدمية هي المعيار الأول التي يتم اعتمادها في الترقية من وجهة نظرهم، ثم تليها نسبة 29.5% من المبحوثين أجابوا بأنه يتم اعتماد معيار الكفاءة في الترقية، في حين نسبة 15.9% من المبحوثين أجابوا بأن المستوى التعليمي هو ما يتم اعتماد كمعيار في الترقية، وتفسير ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية في الترقية للعمال القدامى الذي يملكون سنوات عديدة من العمل داخل المؤسسة من خلال رجوع إلى تاريخ استلام العمل كونهم عمال يكتسبون الخبرة والمعرفة الطويلة بالعمل ويؤدون وظائفهم بكل جدارة وكفاءة، لذلك هم أحق بالترقية، وهذا ما يساعد على تحقيق مظاهر الرضا في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المعيار المعتمد في الترقية داخل المؤسسة هو معيار الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (43): يوضح مدى مناسبة البيئة التنظيمية لأداء المهام

النسب المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
6.8%	3	مناسبة جدا
61.4%	27	مناسبة
31.8%	14	غير مناسبة
100%	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.4% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة البيئية التنظيمية مناسبة لأداء المهام، ثم تليها نسبة 31.8% من المبحوثين أجابوا بأن البيئة التنظيمية غير

مناسبة لأداء المهام في حين نسبة 6.8% من المبحوثين أجابوا بأن بيئة التنظيمية مناسبة جدا لأداء المهام ويرجع ذلك أن المؤسسة تتوفر على كافة الشروط والإمكانات التنظيمية المناسبة من حيث الموارد البشرية والمادية وظروف العمل الملائمة مما يساعد العمال على أداء المهام والإيجاز بالشكل المطلوب وكفاءة عالية، وهذا بدوره يساعدها على تحقيق الأهداف العامة لها.

ومنه نستنتج أن العمال راضين عن بيئتهم التنظيمية وظروف عملهم.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى عرض البيانات الميدانية المتحصل عليها وتفرغها في جداول، وتحليلها وتفسيرها في ظل معطيات الدراسة المتاحة، حيث تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الأساسية في البحوث السوسولوجية وقد تمكنا في ضوءها من استخلاص النتائج المتعلقة بموضوع بحثنا.

## الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: القضايا التي أثارتها الدراسة

خلاصة الفصل



## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية المتحصل عليها وتفسيرها، بناء على محاور الدراسة والتي تم تقسيمها بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة والمقاربات السوسولوجية التي تناولت موضوع بحثنا بطريقة مشابهة والتي خدمتنا إلى حد بعيد في إزالة الغوص بشأنه و أمدتنا ببعض المؤشرات والمفاهيم حوله ، وعليه سنحاول في هذا الفصل التأكد من مدى صدق فرضيات الدراسة التي قمنا ببنائها وكذا التأكد من مدى توافق دراستنا مع الدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي قمنا باعتمادها في موضوعنا، وصولاً إلى أهم القضايا والتساؤلات التي أثارها والتي يمكن أن تكون محل دراسة وبحث مستقبلاً.

## أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

## 1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة النتائج العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

93.2% من العمال المبحوثين في مؤسسة جيجل الكتامية للفلين والمواد العازلة ذكور، أما فئة الإناث فتمثل 6.8% وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة التي تقوم بإنتاج الفلين وصناعة المواد العازلة وتركيبها، وهو النشاط المناسب للذكور على حساب الإناث اللاتي يقتصر نشاطهن في المؤسسة على العمل الإداري.

77.27% من العمال المبحوثين متزوجون، في حين تقدر نسبة العزاب 20.45 والسبب يعود إلى أن المتزوجون يسعون إلى تحمل المسؤولية في العمل، والبحث عن تحقيق الاكتفاء الذاتي وتأمين الأوضاع المعيشية لهم ولأسرهم، أما فئة الأرامل فتكاد تنعدم، في حين أن فئة المطلقين منعدمة تماماً.

43.81% تمثل نسبة فئة العمال المبحوثين والذين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في توظيف اليد العاملة الشابة وكذا لطبيعة النشاط إلى يتطلب الجهد العضلي إلى يتوفر في هذه الفئة، أما نسبة 29.5% فتمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة وهي النسبة الثانية والتي تعتبر من الشباب أيضاً حيث لا تزال قادرة على العطاء وبدل الجهد العضلي الذي يناسب نشاط المؤسسة، كما تمثل نسبة 27.3% الفئة العمرية أكثر من 45 سنة، والتي تحتفظ بها المؤسسة بها المؤسسة للاستفادة من خبراتها المهنية وتكوين اليد العاملة الشابة.

34.1% هي نسبة العمال ممن تتوفر لديهم أقدمية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة، في حين أن نسبة المبحوثين من العمال الذين يملكون أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بلغت 29.5%، أما المبحوثين الذين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة فبلغت نسبتهم 27.3%، أما العمال الذين لديهم أقدمية تقل عن 5 سنوات فبلغت نسبتهم 9.1%، وهي النسب توجي أن المؤسسة تعتمد على المزج بين العمال الذين يتمتعون بالأقدمية والخبرة، كما لا تغفل عن توظيف عمال جدد خاصة من الشباب لضخ دماء جديدة على المؤسسة لتحافظ على حيويتها والاستمرار في نشاطها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

تحليل نتائج المستوى التعليمي بين وجود نسبة 36.4% من المبحوثين ذوا مستوى ثانوي من التعليم، في حين أن نسبة 29.5% ذوا مستوى متوسط، في حين أن نسبة 22.7% يحوزون على مستوى جامعي، أما نسبة 11.4% فتمثل الفئة ذات مستوى ابتدائي من التعليم، ومن خلال هذا يتبين نوع المستوى التعليمي الذي يتماشى مع طبيعة النشاط الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي.

47.7% من العمال المبحوثين يحوزون على شهادات تكوينية من التكوين المهني، في حين ان نسبة 29.54% من المبحوثين هم حاملو شهادات من معاهد خاصة، أما خريجي الجامعات فقد بلغت نسبتهم 22.7% ويرجع حيازة الأغلبية على شهادات من التكوين المهني والمعاهد الخاصة بسبب طبيعة النشاط المهني حيث يعملون في ورشات الصيانة وقسم إنتاج الفلين وقسم صناعة وتركيب المواد العازلة، في حين أن الفئة التي تحوز على شهادات جامعية يمثلون فئة معتبرة وتحصلوا على الوظائف بناء على الشهادة حيث يتولوا مناصب المسؤولية والتأطير والتسيير.

100% هي نسبة العمال المقيمين داخل إقليم الولاية وهذا يعود إلى عدة اعتبارات تراعيها المؤسسة وهي الاقتصاد في تكاليف الإيواء وتجنب تغيب العمال عن العمل وكذا بسبب نظام الدوام المعتمد، كما أن الولاية تتوفر على القوى العاملة وليست بحاجة إلى جلبها من خارج الولاية.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي كان مضمونها "خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الأداء" يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني أن النسب المتحصل عليها توضح ما يلي:

نسبة 56.8% من المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمال على التنافس لأن هذا يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

نسبة 45.5% من العمال المبحوثين يرون أن الإدارة تعمل على خلق روح المنافسة أحيانا، حيث تعمل إدارة المؤسسة على خلق المنافسة بما يحقق أهدافها ولا ينعكس سلبا على أهدافها أو يشكل باعنا لنشأة الصراعات والمشاحنات بين العمال.

نسبة 56.9% من العمال المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة بينهم يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم، حيث أن خلق روح المنافسة يساعد على التطور وبدل المزيد من الجهد و الرفع من الإنتاجية.

نسبة 47.7% من العمال المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة بينهم يدفعهم إلى أداء وظائفهم بدقة وجودة، حيث أن المنافسة يمكن أن تكون باعنا على إظهار القدرات والمهارات وخلق الإبداع ودافعا نحو التميز والاعتراف والتقدير.

نسبة 43.2% من العمال المبحوثين يرون ان خلق روح المنافسة يساهم في أداء العمال لمهامهم بطرق شريفة وبعيدة عن المؤامرات، حيث أن خلق روح المنافسة قد يكون دافعا نحو التقاني والإخلاص في العمل.

نسبة 52.3% من المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة يساهم في الحصول على الاعتراف بالكفاءة في حين أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن روح المنافسة يساهم في الحصول على مكافآت مادية ، حيث أن روح المنافسة تدفع العمال الى بدل المزيد من الجهد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الحصول على الاعتراف والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل.

70.5% من المبحوثين يرون أن خلق المنافسة بين العاملين يساهم في الرفع من الكفاءة المهنية، وهذا راجع إلى أن روح المنافسة تساهم في تطوير وتنمية قدرات العاملين، كما تحفزهم على أداء وظائفهم بجودة ودقة لإثبات الذات أمام الطرف المنافس.

نسبة 56.8% من المبحوثين الذين يرون أن خلق روح المنافسة بين العاملين يساهم في أداء العاملين على أداء مهامهم في وقت وجيز، حيث يسعى العاملين إلى أداء عملهم بسرعة وفي وقت قصير لإثبات جدارتهم مقارنة بالطرف المنافس بغية الحصول على التقدير والاحترام.

43.2% هي نسبة المبحوثين الذين يرون أن بأن خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس على المنظمة، ويفسر ذلك بأن خلق روح المنافسة ينعكس على أداء العاملين لوظائفهم وبالتالي ينعكس بشكل مباشر على المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.

اتضح لنا أن نسبة 38.6% من المبحوثين يرون أن التنافس بين العمال حول المناصب والصلاحيات يؤثر نوعا ما على الأداء، حيث أن رغبة العاملين في الوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة وتقلد مناصب المسؤولية يدفعهم إلى بدل المزيد من الجهد لإثبات الذات والحصول على التقدير.

يتضح لنا أن نسبة 40.9% من المبحوثين تتفق على أن خلق روح المنافسة في العمل يساهم في تحسين الإنتاجية ، ذلك أن خلق روح المنافسة يعد دافعا نحو الابتكار والإبداع.

يتبين المعطيات المتحصل عليها على أن خلق روح المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة ينعكس على جودة أدائهم و وطرق ذلك، كما ينعكس ذلك على الإنتاجية وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الأداء" محققة.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بالنظر إلى معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي كانت تحت تأثير صراع الدور على الروح المعنوية للعاملين" يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث المتعلقة بهذه الفرضية وبعض النسب المتحصل عليها ما يلي:

59.1% من المبحوثين أجابوا على أنهم يقومون بأكثر من دور في نفس الوقت أحيانا، ويعود إلى أن المؤسسة تعتمد على تقسيم العمل، حيث تقوم بتكليف العمال على شغل وظائف غير وظائفهم أحيانا لتغطية العجز عند الضرورة وكذا لتعويض زملائهم خلال فترات غيابهم.

36.4% من المبحوثين جاءت إجاباتهم أن قيامهم بأكثر من دور يكون بناء على اختيارهم، وهذا يعود إلى إتباع المؤسسة الأسلوب التشاوري واللين في التعامل مع العمال حتى تتجنب إحساسهم بالضغط.

أما نسبة 52.3% فجاءت إجاباتهم حول سؤالنا حول مدى مساهمة قيام بأكثر من دور في نفس الوقت بان ذلك يؤدي إلى إحباطهم، حيث يقع العمال في صراع الأدوار وبالتالي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لهم وهو ما ينعكس على أدائهم.

47.7% من المبحوثين أجابوا بأنه عند تكليفهم بأكثر من دور في نفس الوقت فإن هذا يدفعهم إلى إتباع سلوكيات سلبية أحيانا، حيث يلجؤون إلى أساليب معروفة كالغش والرداءة في العمل، والغياب والتغيب، ويفسر هذا بتضارب الأدوار وعدم قدرة العاملين على التوفيق بين أكثر من دور في نفس الوقت.

45.5% من المبحوثين كانت إجاباتهم أنهم يشعرون بالرضا أحيانا نتيجة قيامهم بأكثر من دور، ويفسر هذا بعدم القدرة على التوفيق بين الأدوار وترتيبها، حيث قد يقع العامل بين دورين متناقضين، وبالتالي فإن هذا يؤدي به إلى الشعور بالضغط نتيجة كثرة المهام و أعبائها وتداخلها.

يتضح أن نسبة 56.8% من المبحوثين يرون أن قيامهم بأكثر من دور يجعلهم يشعرون أنهم مستغلين، حيث يشعرون ذلك أنهم يعملون على تحقيق مصالح الإدارة على حساب جهودهم ومصالحهم الشخصية وهذا ينعكس سلبا على روحهم المعنوية.

اتضح أن نسبة 43.2% من المبحوثين يرون أن الأدوار التي تسند إليهم تتناسب أحيانا مع تخصصاتهم وكفاءتهم، ويفسر هذا بأن سياسة المؤسسة في تعويض الغيابات والعجز في الوظائف قد لا يكون مدروسا في الغالب، وإنما الهدف منه تغطية المنصب الشاغر لا غير.

56.8% من المبحوثين يرفضون القيام بأكثر من دور في بعض الأحيان، وهذا يرجع إلى عدم اقتناعهم بالأدوار المسندة إليهم والتي قد يرونها لا تتناسب مع قدراتهم واختصاصاتهم.

اتضح أن 56.6 من العمال يرون أن قيامهم بأكثر من دور يؤثر سلبا عليهم وهذا يرجع إلى شعورهم بالضغط والإحباط، وعدم إحساسهم بالرضا حيال ذلك .

50% من العمال يرون بوجود تضارب بين العمال حول الأدوار التي يقومون بها وهذا نتيجة الشعور بالظلم والرغبة في شغل العمال وظائف تمنح لغيرهم، كما أن هذا حتما يؤدي إلى ظهور الصراعات والمشاحنات في المؤسسة.

وعليه فإن المعطيات المتحصل عليها تبين أن تعدد الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة واختلافها تؤثر على روحهم المعنوية، والفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "يؤثر صراع الدور على الروح المعنوية للعاملين" محققة.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

وبالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي كان نصها "تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي" والتي جاءت إجابات المبحوثين بشأنها في المحور الرابع من الاستبيان نستنتج ما يلي:

59.1% من المبحوثين أجابوا بوجود غموض بشأن التعليمات الموجهة إليهم، بمعنى أنم التعليمات التي يتلقونها غير واضحة ومعقدة و يعود هذا إلى ضعف شبكة الاتصالات.

نسبة 52.3% من المبحوثين يرون وجود تعارض بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها فيما بينهم وهذا الاختلاف يعود طبيعي ويتعلق بشخصية الأفراد وطموحاتهم، حيث يحدث نتيجة السعي للحصول على الترقيات والمكافآت وهو ما قد يتناقض مع أهداف العمال الآخرين.

اتضح أن 77.3% من المبحوثين يرون بوجود الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة أحيانا وهذا لعدة أسباب كصراع الأدوار، وعدم وضوح التعليمات وغموضها وتداخل الصلاحيات... الخ.

ينفق 36.4% من العمال على أن أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة يعود الى ضعف الاتصالات، وبالتالي يؤدي هذا إلى عدم وضوح التعليمات وضعف التعاون والتنسيق.

يرى 79.5% من العمال أن طرق الأداء تؤدي إلى حدوث الصراعات والمشاحنات أحيانا بينهم، وسببه الاختلاف في الآراء والأفكار وحتى التكوين.

63.64% من المبحوثين لديهم الرغبة في تغيير المؤسسة بسبب المشاحنات للبحث عن بيئة عمل سليمة يشعرون فيها بالرضا والارتياح.

اتضح أن 54.5% من المبحوثين يرون أن تقدير الجهد الذي يبذلونه من طرف زملائهم ورؤسائهم في العمل يؤثر عليهم حيث يحفزهم ذلك على بذل جهد أكبر ويشعروهم بالفخر والاعتزاز.

63.6% من العمال المبحوثين راضين عن عملهم في المؤسسة كون بيئة العمل لشعورهم بالراحة، ومناسبة ظروف بيئة العمل لذلك.

يتفق 52.3% من العمال حول عدم رضاهم عن المعايير المعتمدة في الترقية وهذا راجع إلى طموحاتهم ورغباتهم في الوصول إلى مناصب عليا تتماشى و إمكاناتهم وقدراتهم.

اتضح أن 54.5% من المبحوثين يرون أن الأقدمية هي المعيار الأول المعتمد في الترقية، وهذا لاعتماد المؤسسة على الخبرة المكتسبة لغل مناصب أعلى.

أجمع 61.4% من المبحوثين أن البيئة التنظيمية مناسبة لأداء العمل ويرجع ذلك الى توفير الظروف والشروط المناسبة للعمل.

وعليه فإن المعطيات تؤكد على وجود تأثير العاملين بالصراعات والمشاحنات التي تحدث في بيئة العمل وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "للصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل تأثير على رضاهم الوظيفي" محققة.

#### 5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من أجل التأكد من صحة الفرضية العامة من عدمه والتي كان نصها " للصراع التنظيمي تأثير على جودة الحياة الوظيفية للعمال" والتي سعينا للتأكد منها من خلال اختبار عينة بحث بمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل ، حيث خلصنا إلى وجود ثلاث (03) فرضيات فرعية استخرجنا منها مؤشرات المتغير المستقل وربطناها بالمتغير التابع، حيث قمنا بالبحث والتقصي الميداني عن مدى وجود تأثير بين هذه المؤشرات، حيث تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي مضمونها "خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الأداء"، كما أثبتت الدراسة صدق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها" لصراع



الأدوار تأثير على الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة"، كما بينت الدراسة صدق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "للصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل تأثير على رضاهم الوظيفي" وعليه فإننا نستنتج صدق الفرضية الرئيسية القائلة " بوجود تأثير للصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال ".

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

لقد تطرقنا في الفصل الأول من بحثنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا، حيث تناولنا خمسة (05) دراسات سابقة منها ما تشابه مع دراستنا في المتغير المستقل والذي هو الصراع التنظيمي ومنها ما تشابه معها في المتغير التابع وهو "جودة الحياة الوظيفية".

وقد حاولنا مقارنة ما توصلت إليه دراستنا هذه من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة والمشتبهة لها وسنوضح ذلك كما يلي:

بالعودة إلى دراسة زرفاوي أمال والتي كانت موسومة بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" والتي أجري شقها الميداني في مؤسسة الكوابل بسكرة، والتي توصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة وهي سبب العديد من الصراعات، هذه الأخيرة تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية ينتج عنها دوران العمل والتغيب، إضافة إلى التأخر في انجاز العمل، عدم وجود العدالة في توزيع الحوافز يؤدي إلى شعور العمال بالتهميش والإحباط، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي توصلت إلى تأثر العاملين بالصراعات والمشاحنات التي تحدث في البيئة التنظيمية بين أفراد وجماعات العمل حيث ينعكس ذلك على رضاهم الوظيفي.

أما دراسة ناصر قاسيمي والموسومة بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة - الجماعات المحلية بولاية الجزائر - فقد توصلت إلى أن الصراع حول المصالح يعد أهم أسباب الصراعات، إضافة إلى الصراع حول السلطة وعدم العدالة في توزيع الترقيات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن التناقض في التعليمات وتداخل الصلاحيات وضعف العلاقات الإنسانية بين العمال تعد من أهم المؤشرات والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات، كما أنها تنعكس على العمال حيث تؤدي إلى شعورهم بالضغط وهذا بدوره يؤثر على التنظيم حيث تلجأ الإدارة إلى توجيه جهودها لإيجاد آليات

لحل الصراعات بدل تركيز جهودها على تطوير المؤسسة، وهذه النتائج تتشابه مع نتائج دراستنا التي توصلت بدورها إلى شعور العمال بالإحباط نتيجة قيامهم بأكثر من دور، وشعورهم بالاستغلال حيال ذلك، حيث يؤدي بهم هذا إلى إتباع أساليب ملتوية كالتغيب عن العمل وإتباع طرق ملتوية وغير نزيهة في أداء العمل وهو ما ينعكس على المنظمة، وبالتالي يؤدي هذا إلى حدوث الصراعات وتدني مستوى الأداء.

و بالرجوع إلى دراسة الباحثة "تامرياط نورة" والتي كانت بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، وهي دراسة تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع والتي خلصت إلى جملة من النتائج تتلخص في أنه كلما كان هناك تطبيق جيد لبرامج جودة الحياة الوظيفية من قبل إدارة المؤسسة كلما زادت رغبة الموظفين في البقاء في مناصبهم، وهذا ما تتفق فيه مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى العمال أن العمال أبدوا رضاهم عن بيئة العمل لكنهم أبنائهم لا يحبذون وجود الصراعات والمشاحنات كونها تؤثر عليهم وعلى العلاقات السائدة فيما بينهم.

أما دراسة عطية مصلح و عودة مشاركة والتي كانت تحت عنوان "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فخلصت إلى اعتماد أساليب تجنبية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، كما خلصت إلى أن غالبية المسؤولين يقضون أوقات طويلة في علاج التحيزات والخلافات الشخصية والتي تؤدي إلى حدوث الصراعات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه من بين الأسباب الرئيسية للصراع التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام، وهو ما تشابهت معه هذه الدراسة مع دراستنا، التي خلصت إلى وجود تضارب بين العمال حول شل الأدوار التي يقومون بها داخل المؤسسة وهذا راجع إلى قيامهم بأكثر من دور في نفس الوقت وعدم تناسبها مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم، كما خلصت دراستنا إلى نفس النتيجة بخصوص عدم رضا العمال حول المعايير المعتمدة في الترقية وهذا بدوره ما يؤدي إلى إثارة الصراع داخل المؤسسة.

وبالرجوع إلى دراسة جمال عودة سالم الخرايشة والتي كانت موسومة تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية"، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي حيث بين صاحب الدراسة أن وجود الصراعات التنظيمية ينعكس بشكل كبير على مدى رغبة العمال في الاستمرار في بيئة العمل أو تغييرها، وهذا ما

ينتشابه مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى رغبة العمال في تغيير المؤسسة بسبب كثرة المشاحنات والصراعات لان هذه الأخيرة تؤدي إلى القلق والضغط المهنيين وعدم الشعور بالرضا.

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

بعد تناولنا في الفصل الثالث لأهم المقاربات النظرية والاتجاهات السوسولوجية المفسرة للصراع التنظيمي سنسعى إلى تفسير نتائج دراستنا هذه في ظل هذه المقاربات ونبين ذلك كما يلي:

وبالدياية مع المدرسة الكلاسيكية والتي قامت بتفسير الصراع على أنه ظاهرة سلبية حيث اعتبرت أن وجوده داخل المنظمة يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، وأبرز من مثل هذا الاتجاه كارل ماركس حيث اعتبر أن الناس يمتلكون مصالح ضرورية وطبيعية معروفة مسبقا، حيث أقر ماركس أن أساس المجتمع والحياة الاجتماعية هو مادي اقتصادي بحت، ففي نظره فإن رغبة الأفراد المستمرة في السيطرة على المكاسب الاقتصادية والمادية وعدم المساواة في توزيعها يعد من الأسباب الرئيسية لحدوث الصراع داخل التنظيمات، وهو نفس ما ذهب إليه روبرت ميشلز في تناوله لموضوع صراع المصالح بين أعضاء التنظيم، وهذا ما توافق مع نتائج دراستنا الراهنة حيث توصلنا إلى أن نسبة 52.3% من المبحوثين أجابوا بعدم الرضا عن الترقية المعتمدة من طرف المؤسسة، لأن الترقية غالبا ما تكون ذات معايير مادية ومعنوية، كما أن اعتمادها بطرق غير عادلة يؤدي إلى حدوث الصراعات.

أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرت الصراع التنظيمي نتيجة طبيعية للعلاقات والسلوكيات بين جماعات العمل في المنظمة، حيث يبني أصحاب هذه المدرسة أفكارهم على احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين وهو ما تطرق إليه كريس أرجيريس في نظريته التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي حيث ركز على ضرورة إزالة التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي لأن ذلك يؤدي إلى جمود العلاقة التنظيمية بين الجانبين، كما أن أصحاب هذه النظرية يرون أن الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الذاتية بجانب أهداف المنظمة وبالتالي فإن تحقيق الاندماج والانصهار يحدث فقط إذا تحققت أهداف الطرفين معا، وهو ما توافق مع دراستنا والتي بينت إجابات المبحوثين حول سؤال يتعلق بمدى اتفاق جماعات العمل في المؤسسة حول الأهداف العامة لها حيث أجاب 59.1% بنوع ما وهذا ما يعني وجود نوع من التعارض وعدم الاتفاق بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للعاملين.

ومن جهة أخرى فقد أكد لويس كوزر أن الصراع الوظيفي هو ميكانيزم يعيد للنسق الاجتماعي توازنه حيث انطبق في فكرته لدراسة الصراع أن النظام (الإدارة) هي من يخلق الصراع داخل الجماعة حيث يساهم ذلك في إقامة الوحدة، وهو نفس ما ذهب إليه دفيد لوكورد الذي تطرق في تحليله للصراع اعتمادا على وظائفه حيث اهتم بفكرة المصالح المتصارعة على الموارد النادرة للمؤسسة، هذه الأفكار تشابهت مع دراستنا في اعتبار 43.2% من العمال المبحوثين أن التنافس ينعكس على أداء العاملين و زيادة الإنتاجية وبالتالي يخدم المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها.

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذا المقاربات النظرية لموضوع الدراسة المتمثل في "تأثير الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة" فإنه يمكن استخلاص النتائج التالية:

أغلبية المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة داخل المؤسسة له تأثير ايجابي حيث يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين مستوى أدائهم، كما أن ذلك يؤدي بهم إلى قيامهم بوظائفهم بدقة وجودة.

أغلبية المبحوثين يرون أن خلق روح المنافسة بين العاملين يدفعهم إلى أداء وظائفهم بطرق شريفة كما أنه يؤدي إلى إنجاز أعمالهم في وقت وجيز.

أغلبية العمال يعتقدون أن خلق روح المنافسة ينعكس عليهم حيث ينتج عن ذلك حصولهم على الاعتراف بالكفاءة والتقدير.

أغلبية المبحوثين داخل المؤسسة يقومون بأكثر من دور في بعض الأحيان، وهذا يؤدي إلى إحباطهم وإتباع سلوكيات سلبية.

الأدوار التي يقوم بها العاملين لا تتناسب دائما مع كفاءاتهم وقدراتهم وتخصصاتهم الوظيفية وبالتالي فإن هذا ينعكس سلبا على أدائهم.

وجود بعد الغموض وعدم الوضوح في التعليمات التي يتلقاها العاملين، بالإضافة إلى وجود بعض التعارض بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.

ضعف الاتصالات وعدم انسيابها هي أهم أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات في المؤسسة.

وجود نوع من الرضا لدى المبحوثين نتيجة الاعتماد على الأقدمية في الترقية كمعيار .

كثرة المشاحنات والصراعات داخل المؤسسة تزيد من رغبة العمال في تغيير المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى ذات بيئة تنظيمية سليمة.

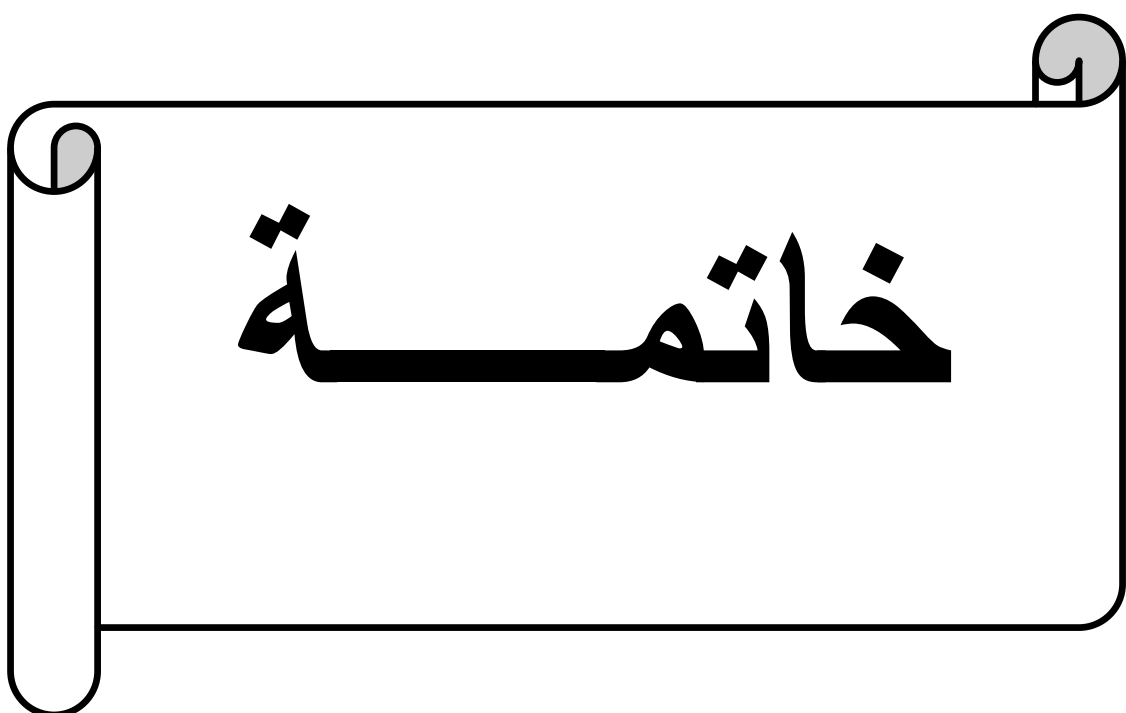
### خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

يعد موضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة الوظيفية للعمال من المواضيع التي باتت تلقى الاهتمام من الباحثين والإداريين لما له من الأهمية العلمية وكذا لما أضحى القائمين بتسيير المؤسسات يلقونه من صعوبات في هذا الشأن وعليه وبعد تناولنا لهذه الدراسة فإنها قادتنا إلى مجموعة من التساؤلات يمكن أن تكون مجالا للبحث والدراسات مستقبلا منها:

- كيف يتم تطوير ميزة التنافسية كي لا تؤدي إلى حدوث الصراع بين جماعات العمل؟
- هل يمكن لسياسة التكوين أن تكون كفيلة لتحقيق التوافق بين تعدد الأدوار؟ وكيف ذلك؟
- ما هي المعايير الحقيقية التي يمكن اعتمادها في الترقية لتجنب حدوث الصراعات بين الأفراد وجماعات العمل؟

## خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة والتي من خلالها تم تأكيد صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها " وجود تأثير للصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال" وهذا بعد التحقق من صدق الفرضيات الفرعية للدراسة، كما استخلصنا في هذا الفصل أن الدراسات السابقة التي تم اعتمادها تشابهت غالى حد بعيد مع دراستنا وهي نفس النتائج التي توصلنا إليها بالرجوع إلى المقاربات النظرية التي تم اعتمادها والتي خدمت موضوعنا إلى حد بعيد.



حقيقة إن المتمعن في حال التنظيمات يدرك حتما أن نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها بات يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التنظيمية و ما توفره لمواردها البشرية، هذه الأخيرة باتت تعد ركيزة أساسية في أي عملية تنظيمية، وعليه فقد أضحت توفير البيئة التنظيمية السليمة للأفراد ومراعاة مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث فيها حتمية قصوى وجب على القائمين بتسيير هذه التنظيمات إيلاء العناية اللازمة لها.

ومن خلال الدراسة اتضح جليا تأثير الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال وهو ما يتجسد من خلال التأثير على معنوياتهم وأدائهم وإنتاجيتهم، والسبب في ذلك يعود إلى عوامل عديدة لعل أبرزها صراع الأدوار وغموضها والتداخل الوظيفي، وتعارض الأهداف الخاصة للأفراد والجماعات مع الأهداف العامة للمنظمة، إضافة إلى غياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وغيرها، هذه العوامل تؤثر حتما على استقرار العمال ومستوى جودة حياتهم الوظيفية والذي ينعكس بدوره على المنظمة وتحقيق أهدافها.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم أنس، عبد الحلیم منتصر، عطية الصوالحي، المعجم الوسيط، دار الدعوة، تركيا، ج2 ب ط، 1989.
2. إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
3. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، بغداد، العراق، ط1، 2005.
4. إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسساتي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه وعوامله، نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، دار المنهل، مصر، د ط، 2015.
5. أحمد زايد، النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار المعارف، مصر، 1983.
6. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة القاهرة، مصر، ط1، 2018.
7. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير النفسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
8. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، ط1، 1994.
9. الجراح محمود محمد، أصول البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2008.
10. جمال محمد أوثنوب، أصول الفكر والبحث العلمي، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، د ط، دس.
11. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان الأردن، ط1 2020.
12. جميل صيليا، المعجم الفلسفي، مج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت لبنان، د ط، 1978.
13. حسين الحكاك، نظرية المنظمة، دراسة علمية في المنظمة والتنظيم، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1975.
14. خليل عوض القيس، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2019.

15. رضا صاحب أبو حمد آل علي شان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة)، دار  
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
16. زهير بوجمعة شالي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان الأردن،  
ط 1، 2011.
17. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات وبرامجها، دار اليازوري للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2002.
18. السماك محمد أزهر سعيد، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2011.
19. الضامن مندر عبد الحميد، أساسيات البحث العلمي، دار الميسر، عمان، د ط، 2007.
20. عطية مصلح وعودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في  
المؤسسات الحكومية الفلسطينية، 2015.
21. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المنصورة مصر، د ط، 2019.
22. قطيشات ليلي عبد الحلیم، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي  
عمان، الأردن، ط2، 2013.
23. كماش يوسف لازم، البحث العلمي، مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية، دليل لإعداد رسائل  
الماجستير والدكتوراه، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2016.
24. محمد احمد بيومي، القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية مصر، د ط  
2006.
25. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو بيئة عمل منظمة وصحية واحترافية وطموحة  
مكتبة كندل انجلترا، د ط، 2019.
26. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات  
الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان  
ط6، 2013.
28. مسلم علاوي شلبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن  
د ط، 2018.

29. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
30. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، د.ط، 1999.
31. ناجي معلا، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الاقناعي)، مطابع الفناء، عمان الأردن، الطبعة 2، 2000.
32. ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014.
33. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، د ط، 2011.
34. ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، ماستر للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2020.

#### ثالثا: المذكرات

1. آلاء الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على المنظمات غير المكتوبة بقطاع غزة)، دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
2. أمين عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2010.
3. البليسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
4. تمرابط نورة، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، -دراسة ميدانية بمؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر ولاية أم البواقي، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة أم البواقي 2019/2018.
5. حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عمر بن أمير قالمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد تسيير المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2021-2022.

6. خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، "دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية- أدرار، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017.
7. الدحدوح حسني فؤاد، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية لمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
8. ساخي بويكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد وهران، 2016.
9. عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستعراض الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2018-2019.
10. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة راس الماء، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2017-2018.
11. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني " في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2018.
12. مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، غزة فلسطين، 2016.
13. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر " دراسة لنيل رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم"، جامعة الجزائر، 2004/2005.
14. نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)، دراسة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

#### رابعاً: المجالات

1. إمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ع 20، 1977.

2. جمال عودة سالم الخرايشة، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان السودان، 2012.
3. محمد صبر النمري وطلال مفرح الرشيد، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات الجارية، المجلة 31، العدد 4.

ب- المراجع بالأجنبية:

1. RAHIM, A, Managing conflit in organisation, 3RF et west port green wood publishing, inc 2001.
2. Huse, edgarfaud Bouditch, janes, behavior in organization a system approach addision Wesley publishing 1980.
3. Robbins. S organizational behavior 9th edprenticelall internationnal, in upper saddle river new jurse 2001.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل -تاسوست-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل  
استمارة استبيان حول:

## أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال

- دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

في إطار إنجاز مذكرة التخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: « أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال. »

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تحتاج منك الإجابة عليها بوضع علامة X في المكان المناسب.

تأكدوا أن المعلومات التي نحصل عليها من طرفكم محفوظة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

إشراف الأستاذة:

حكيمة بوالعشب

إعداد الطالب:

ياسين بن يحيى

السنة الجامعية: 2023/2022



## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01/ الجنس: ذكر  أنثى
- 02/ السن: اقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  45 سنة فما فوق
- 03/ الحالة العائلية: أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل
- 03/ الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 04/ المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 05/ نوع الشهادة المتحصل عليها:
- شهادة جامعية  شهادة التكوين المهني  شهادة معتمدة خاصة
- 06/ الإقامة: بولاية جيجل  خارج ولاية جيجل

## المحور الثاني: خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على جودة الأداء.

- 07/ يساهم خلق المنافسة بين العاملين في:
- زيادة الإنتاجية  تحقيق التعاون  إثارة الصراع
- 08/ هل تعمل إدارة المؤسسة على خلق روح المنافسة بين العاملين؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 09/ يؤثر خلق روح المنافسة بين العمال على أداء العاملين بشكل:
- إيجابي  سلبي  لا أدري

10/ خلق روح المنافسة بين العمال يساهم في أدائهم لوظائفهم:

بدقة وجودة  برداءة وغش  لا أدري

11/ خلق روح المنافسة بين العاملين يدفعهم لأداء مهامهم بطرق:

شريفة  ملتوية  لا أدري

12/ ماذا تحقق خلق روح المنافسة للعاملين؟

الحصول على الاعتراف بالكفاءة  الحصول على مكافآت مادية  تساعد على الترقية

13/ خلق روح المنافسة بين العمال يساهم في تحسين الكفاءة المهنية:

دائماً  أحياناً  أبداً

14/ يساهم خلق روح المنافسة بين العمال على أداء مهامهم في وقت:

وجيز  طويل  لا أدري

15/ خلق روح المنافسة بين العاملين ينعكس بدرجة أولى على:

العاملين  المنظمة  الأداء

16/ تعتقد أن التنافس بين زملائك في العمل حول المناصب والصلاحيات يؤثر على أدائك؟

يؤثر  نوعاً ما  لا يؤثر

17/ هل ترى أن خلق روح المنافسة في العمل يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة؟

يساهم  نوعاً ما  لا يساهم

المحور الثالث: يؤثر صراع الدور على الروح المعنوية للعاملين

18/ هل تقوم بأكثر من دور في نفس الوقت؟

دائماً  أحيانا  أبدا

19/ إذا كانت الإجابة دائما أو أحيانا، فهل تقوم بذلك بناء على ؟

برغبة منك  مخيرا  مجبرا

20/ قيامك بأكثر من دور في نفس الوقت يساهم في:

تحفيزك على بدل جهد أكبر  إحباطك  لا يؤثر عليك

21/ هل يدفعك القيام بأكثر من دور في نفس الوقت إلى إتباع سلوكيات سلبية؟

دائماً  أحيانا  أبدا

22/ هل تشعر بالرضا نتيجة قيامك بأكثر من دور؟

دائماً  أحيانا  أبدا

23/ إذا كانت الإجابة أبدا فلماذا يرجع ذلك؟

كثرة المهام المسندة إليك  التعارض والتداخل في المهام  عدم القدرة على ترتيب الأدوار

24/ كيف ترى قيامك بأكثر من دور؟

يمنحك ثقة أكبر  يشعرك أنك مستغل  لا تبالي

25/ هل تتناسب الأدوار التي تسند إليك مع تخصصك وتتاسب كفاءتك؟

دائماً  أحيانا  أبدا

26/ عند تكليفك بأكثر من دور ، هل ترفض القيام بذلك؟

دائماً  أحيانا  أبدا

27/ كيف يؤثر قيامك بأكثر من دور عليك؟

إيجابا  سلبا  لا يؤثر

28/ هل يوجد تضارب بينك وبين زملائك في العمل بخصوص الدور الذي يقوم به كل واحد منكم؟

يوجد  نوعا ما  لا يوجد

المحور الرابع: تأثير الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل على الرضا الوظيفي

29/ هل تجد غموض بشأن التعليمات الموجهة إليك؟

دائماً  أحيانا  أبدا

30/ في نظرك هل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تتعارض مع أهداف زملائك؟

دائماً  أحيانا  أبدا

31/ في نظرك هل تحدث صراعات ومشاحنات داخل المؤسسة؟

دائماً  أحيانا  أبدا

32/ في نظرك ما هي أسباب حدوث الصراعات والمشاحنات؟

ارتفاع حجم العمل  تعارض الأهداف  ضعف الاتصالات

33/ ما مدى وجود مشاحنات وصراعات بين العاملين في مؤسستكم حول طرق أداء العمل؟

توجد  نوعا ما  لا توجد

34/ هل ترغب في تغيير المؤسسة بسبب كثرة المشاحنات والنزاعات ؟

نعم  لا

35/ في نظرك هل تتفق جماعات العمل في مؤسستكم حول الأهداف العامة للمؤسسة؟

تتفق  نوعا ما  لا تتفق

36/ في نظرك هل يتم تقدير الجهد الذي تبذره في العمل من طرف رؤسائك وزملائك؟

دائما  أحيانا  أبدا

37/ هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟

راض  نوعا ما  لست راض

38/ هل أنت راض عن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة؟

راض  نوعا ما  لست راض

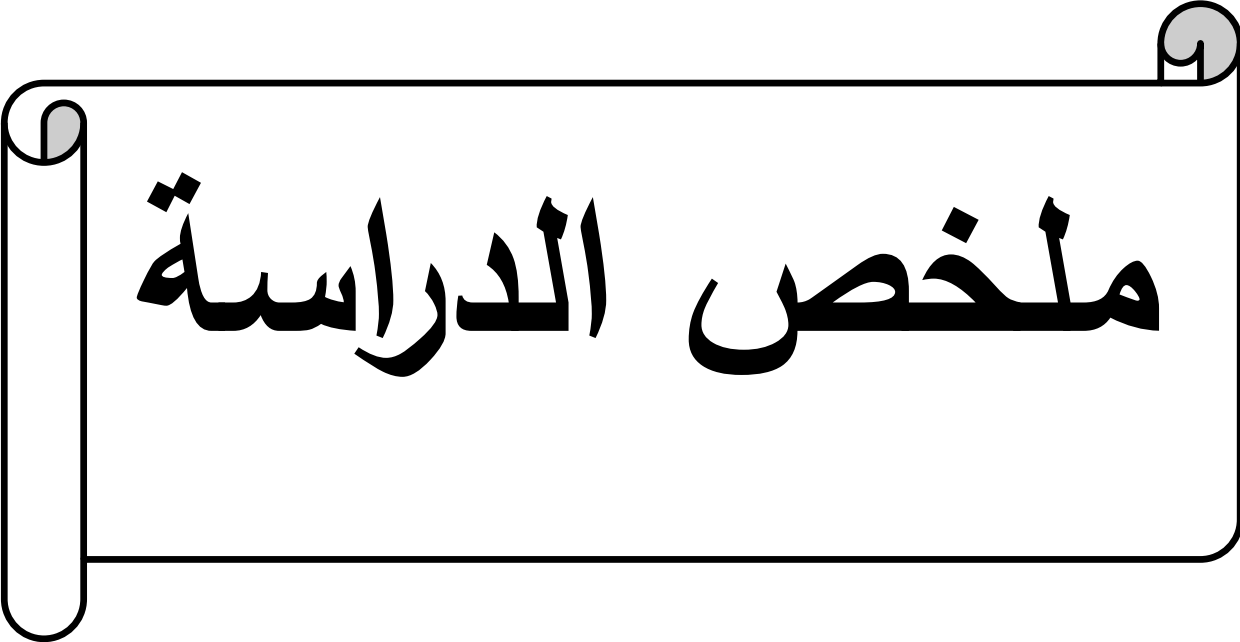
39/ ماهي المعايير التي يتم اعتمادها في الترقية في نظرك؟

الكفاءة  الأقدمية  المستوى التعليمي

40/ ما مدى مناسبة البيئة التنظيمية لأداء مهامك؟

مناسبة جدا  مناسبة  غير مناسبة





# ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في موضوع أثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال، كأحد المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف المهتمين بعلم الإدارة أو الباحثين في علم الاجتماع عموما وعلم الاجتماع التنظيم والعمل خصوصا.

وقد بات الرهان في نجاح المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرتها على تحقيق التوافق بين إمكانياتها المادية والبشرية، هذه الأخيرة تتحكم فيها عوامل أهمها ظروف البيئة المحيطة ببعديها الداخلي والخارجي والتي غالبا ما تكون بدورها عرضة للتأثيرات، وهذا ما دفعنا لتناول موضوع دراستنا هذه انطلاقا من طرح تساؤل رئيسي مفاده هل يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال؟ وهو ما حاولنا الإجابة عليه انطلاقا من إجابة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل خلق روح المنافسة لدى العاملين يؤثر على أدائهم؟
- هل لصراع الدور تأثير على الروح المعنوية للعمال؟
- هل الصراعات والمشاحنات بين أفراد وجماعات العمل تؤثر على رضاهم الوظيفي؟

ومن بين الأهداف التي حاولنا الوصول إليها التعرف على مدى وجود أثر للصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال وتوجيه المسؤولين إلى الاهتمام بالموضوع والى العنصر البشري الذي بات محور العملية الإنتاجية في المؤسسات.

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع فرضيات وعملنا على التأكد من صحتها بناء على دراسة ميدانية قمنا بها بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة، وهي الدراسة التي قمنا بها اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي بعد توزيع استمارة استبائية تشكلت من أربع محاور قمنا بتوزيعها عشوائيا على عينة بحث شملت 44 مبحوثا من المجتمع الكلي للدراسة المتكون من 88 عاملا، والتي بعد استرجاعها تم تفريغها في جداول لغرض تحليلها وتفسيره حيث اعتمدنا في ذلك على الأساليب الكمية والكمية (الإحصائية) وقد خلصت الدراسة إلى أنه فعلا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية للعمال.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، صراع الدور، المنافسة، جودة الحياة الوظيفية.



**Study summary:**

The present study seeks to investigate the impact of organizational conflict on the quality of workers' careers, as one of the topics of great interest to those interested in management science or sociology researchers in general and sociology in particular.

But on the success of enterprises is closely linked to the extent to which they can achieve compatibility between their material and human potential. The latter is controlled by factors, the most important of which are the conditions of the environment around their internal and external dimensions and which in turn are often vulnerable to influences. This is what we tried to answer from answering the following sub-questions:

- Does creating a competitive spirit for employees affect their performance?
- Does the role conflict affect workers' morale?
- Do conflicts and conflicts between individuals and working groups affect their job satisfaction?

One of the objectives we have tried to reach is to identify the extent to which organizational conflict has an impact on the quality of workers' careers and to direct officials to pay attention to the subject and to the human element that has become the focus of the productive process in institutions.

To answer these questions, we have developed hypotheses and worked to ascertain their validity on the basis of a field study we conducted at the Giegel Katameya Foundation for Cork and Insulating Products. This study, based on the analytical descriptive approach after the distribution of a questionnaire form formed from four axes, was randomly distributed to a research sample of 44 researchers from the total community of 88 workers, which after retrieval was emptied into tables for analysis and interpretation, as we relied on quantitative and quantitative methods. The study concluded that there was indeed an impact of organizational conflict on the quality of workers' careers.

**Keywords:** organizational conflict, role struggle, career quality, competition, workers.