

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين  
دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم

إشراف الدكتور:

- العقبي الازهر

إعداد الطالبة:

زرفاوي امال

لجنة المناقشة

أوذائية عمر	أستاذ محاضراً	رئيساً	بسكرة
العقبي الازهر	أستاذ محاضراً	مشرفاً و مقرراً	بسكرة
زوزو رشيد	أستاذ	عضوا مناقشا	بسكرة
شعباني مالك	أستاذ محاضراً	عضوا مناقشا	بسكرة

# تَشْكُرُ

ربي لك الحمد ، و لك الشكر لجلال وجهك و عظيم سلطانك

قيل من علمني حرفا صدرت له عبدا .

اليك أستاذي "الدكتور الازهر العقبي " لتوجيهاتك القيمة و نصائحك التي لم تبخل بها

طوال هذه السنوات .

الى السيدة : الزهراء موظفة بمؤسسة الكوابل بسكرة

الى كل مسؤولي مؤسسة الكوابل بسكرة

و الى كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد لانجاز هذا البحث

## فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
03-01	فهرس المحتويات .
06-04	فهرس الجداول
07	فهرس الاشكال
09-08	مقدمة
34-10	الفصل الاول : موضوع الدراسة .
11	أولا : الاشكالية .
13	ثانيا : فرضيات الدراسة .
15	ثالثا : أهداف الدراسة .
16	رابعا : أسباب اختيار الموضوع .
17	خامسا : مفاهيم الدراسة:
22	سادسا : الدراسات السابقة .
80-35	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي أهميته، مؤشرات قياسه و عوامله .
36	تمهيد
38-37	أولا : أهمية الرضا الوظيفي:
37	1- بالنسبة للفرد .
38	2- بالنسبة للمنظمة .
47-39	ثانيا : مؤشرات قياس الرضا.
39	1- دوران العمل .
41	2- مستويات الاداء

43	3- معدلات التغيب.
45	4- مستويات الانتاجية .
79-48	ثالثا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
48	1- العوامل المادية.
51	2- العوامل الاجتماعية.
56	3- العوامل التنظيمية.
80	خلاصة .
112-81	الفصل الثالث : الصراع التنظيمي أسبابه و نتائجه .
82	تمهيد
86-83	أولاً:مستويات الصراع .
83	1- الصراع على مستوى الافراد .
84	2- الصراع على مستوى الجماعة
85	3- الصراع على مستوى التنظيم.
89-87	ثانياً:مراحل تطور الصراع التنظيمي .
87	1- مرحلة الصراع الضمني .
88	2- مرحلة ادراك الصراع.
88	3- مرحلة الشعور بالصراع.
89	4- مرحلة الصراع العلني .
105-90	ثالثاً : أسباب الصراع التنظيمي:
90	1- الاسباب الداخلية .
104	2- الاسباب الخارجية .
108-106	رابعا :مظاهر الصراع التنظيمي.
106	1- تشكيل النقابات العمالية.
107	2- الاضرابات العمالية .
111-109	خامسا : نتائج الصراع التنظيمي .

112	خلاصة .
185-113	الفصل الرابع :تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج
114	تمهيد
117-114	أولا : مجالات الدراسة :
114	1- المجال الزمني .
114	2- المجال المكاني .
117	3- المجال البشري .
117	ثانيا : العينة و كيفية اختيارها .
121-118	ثالثا : المنهج المتبع و أدوات الدراسة .
118	1- المنهج المتبع :
119	2- أدوات جمع البيانات .
121	3- الاساليب الاحصائية .
183-123	رابعا : تحليل و تفسير البيانات
188-184	خامسا : عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .
191-189	خاتمة
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الجدول
71	العلاقة بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية	الجدول رقم (01)
72	مراحل دراسة مناصب العمل	الجدول رقم (02)
102	أسباب الصراع التنظيمي	الجدول رقم (03)
103	أسباب الصراع التنظيمي	الجدول رقم (04)
118	عدد أفراد العينة	الجدول رقم (05)
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (06)
124	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (07)
125	الحالة المدنية للمبحوثين	الجدول رقم (08)
127	المستوى التعليمي للمبحوثين	الجدول رقم (09)
129	الاقدمية للمبحوثين	الجدول رقم (10)
130	اللغات المتحكم بها	الجدول رقم (11)
131	التحكم في الاعلام الالي	الجدول رقم (12)
132	مستوى اتخاذ القرارات	الجدول رقم (13)
133	تأثير عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار	الجدول رقم (14)
134	اتاحة الفرص لتحمل المسؤولية	الجدول رقم (15)
135	مناقشة رئيسك المباشر	الجدول رقم (16)
136	عوامل تقييد أفكارالعاملين	الجدول رقم (17)
137	أثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار	الجدول رقم (18)
138	فرصة عمل أفضل	الجدول رقم (19)
139	استشارة العامل في حالة تغييره الى مصلحة اخرى	الجدول رقم (20)
140	اعتبارات أداء العمل	الجدول رقم (21)
141	تأثير محتوى العبارات على تحقيق الاهداف	الجدول رقم (22)
142	كيفية التصرف في حالة عدم الاتفاق مع المشرفين	الجدول رقم (23)

143	العوامل المساعدة على التعاون مع المشرفين	الجدول رقم (24)
144	دور الحوار و التفاهم في الرضا عن الوظيفة	الجدول رقم (25)
145	العلاقة بين اتخاذ القرار و دور الحوار	الجدول رقم (26)
146	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (27)
147	أساليب الاتصال في المؤسسة	الجدول رقم (28)
148	أساليب الاتصال المعيقة للعمل	الجدول رقم (29)
149	معوقات أساليب الاتصال	الجدول رقم (30)
150	مؤثرات الأداء	الجدول رقم (31)
151	أسباب الامتناع عن مزولة الاتصال	الجدول رقم (32)
152	تعدد قنوات الاتصال	الجدول رقم (33)
153	العوامل المؤثرة في كفاءة العامل	الجدول رقم (34)
154	وصول القرارات في الوقت المناسب	الجدول رقم (35)
155	أثر نظام الاتصال في المؤسسة	الجدول رقم (36)
156	طريقة التعامل مع الاتصالات الغير رسمية	الجدول رقم (37)
156	انعكاسات الجمود الوظيفي	الجدول رقم (38)
157	علاقة معوقات الاتصال بالاداء	الجدول رقم (39)
158	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (40)
158	الغيابات بين العمال	الجدول رقم (41)
159	عوامل عدم انضباط العامل	الجدول رقم (42)
160	ارتباط التغيب بالمستوى التعليمي	الجدول رقم (43)
161	عدم العدالة في تقييم العمال	الجدول رقم (44)
162	اشتراك العمال في المستوى التعليمي	الجدول رقم (45)
163	التعامل بين العمال ذوو نفس المستوى التعليمي	الجدول رقم (46)
163	جوانب التعاون	الجدول رقم (47)
164	فرض العامل لسلطته	الجدول رقم (48)
165	عوامل فرض السلطة	الجدول رقم (49)

165	الفروق في السن و تأثيرها على التغيب	الجدول رقم (50)
166	الفرق في الجنس و تأدية العمل	الجدول رقم (51)
167	عوامل فعالية الموظف في العمل	الجدول رقم (52)
168	العلاقة بين السن و التغيب عن العمل	الجدول رقم (53)
168	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (54)
169	العلاقة بين فرض السلطة و الاقدمية	الجدول رقم (55)
169	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (56)
170	تأثير الانتماء القبلي على الانتاجية	الجدول رقم (57)
171	الانتماءات القرابية	الجدول رقم (58)
172	الانتماء القرابي و جوانب التعاون	الجدول رقم (59)
173	الانتماء الجغرافي و جوانب التعاون	الجدول رقم (60)
174	الانتماء القرابي و الانتماء القرابي و جوانب التعاون	الجدول رقم (61)
174	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (62)
175	ضرورة الانتماء الى الجماعة القرابية و تأثيرها على الانتاجية	الجدول رقم (63)
175	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (64)
176	وجود الانتماءات الجغرافية و الانتماء الجغرافي و جوانب التعاون	الجدول رقم (65)
176	اختبار <sup>2ك</sup>	الجدول رقم (66)



فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	الاشكال
54	العلاقة بين نظرية ماسلو و نظرية الدفر	الشكل رقم (01)
65	قنوات الاتصال الرسمي	الشكل رقم (02)
71	مناصب العمل	الشكل رقم (03)
79	نموذج لوليرفي الرضا الوظيفي	الشكل رقم (04)
84	الصراع على مستوى الجماعة	الشكل رقم (05)
89	مراحل الصراع التنظيمي	الشكل رقم (06)
123	توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم (07)
124	توزيع العينة حسب السن	الشكل رقم (08)
125	الحالة المدنية للمبحوثين	الشكل رقم (09)
127	المستوى التعليمي للمبحوثين	الشكل رقم (10)
129	عدد سنوات عمل المبحوثين	الشكل رقم (11)
130	اللغات المتحكم بها من طرف المبحوثين	الشكل رقم (12)
131	التحكم في الاعلام الالي	الشكل رقم (13)

## مقدمة

بعد الاستقلال لم تكن هناك مؤسسات كبيرة أو صناعات متطورة تستقطب عددا كبيرا من الجزائريين يعني أنه لم يتشكل مجتمع صناعي في الجزائر، كان أغلب الجزائريين فلاحين، رغبة منهم المحافظة على هويتهم. ولاختصار الطريق واللاحق بالمجتمعات المتقدمة، فرض على الدولة الجزائرية الحديثة تحديات، فكان خوض تجربة التصنيع، وكان الخيار هو جلب الآلاف من العمال الريفيين إلى مؤسسات ضخمة متخصصة في الصناعات الثقيلة والتحويلية، وجعلها قوة عاملة، وكانت النتيجة انهيار معظم المؤسسات، وأصبحت تعيش مشكلات تنظيمية. وبسبب هذه الخلفية التي عاشتها المؤسسات الجزائرية مازالت تعيش مشكلات كثيرة بسبب عدم تكيف الفرد الجزائري مع التكنولوجيات المستحدثة والأساليب التنظيمية المصاحبة لها، وقد انتبه المسؤولين إلى هذه المشكلة، وحاولوا إيجاد حلول كإعادة الهيكلة المالية والاقتصادية، ثم استقلالية المؤسسات العمومية وآخر حل هو الخصخصة، أو تصفية المؤسسات.

ومع تطور الحياة وتقدم العقل البشري وزيادة مطالبه، أخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة جعلت الجزائر تدخل مرحلة هامة من الإعداد للسياسات التنموية في شتى المجالات، و يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في إنجاح هذه السياسات والخطط من خلال المشاركة في تنفيذها، ولا يتحقق هذا دون إتاحة فرصة لإشباع حاجاته وتحقيق رضاه لمواصلة مسيرة التنمية والوصول إلى الأهداف المنشودة.

إذ أصبح الرضا الوظيفي للفرد من الموضوعات المهمة، لأن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة، بالرغم من تطور التكنولوجيات، لأن العقل البشري هو الذي يديرها و يحركها، بحيث أصبح لزاما على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات تعود بالنفع عليه. بالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إلا هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تلعب دورا في التأثير فيه، وأحد أهم العوامل المؤثرة فيه هو الصراع داخل التنظيم بين أفراداه.

ولقي موضوع اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات.

وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية و الخارجية، والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات الصراع من الخلافات والتناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد وهذا يخلق عدم الرضا عن العمل، وهذا التأثير يتجسد في عدة مشكلات تنظيمية يعبر الفرد العامل من خلالها عن عدم رضاه وهي دوران العمل، انخفاض معدلات الأداء، التغيب وانخفاض مستويات الإنتاجية.

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول جاءت كالآتي:

**الفصل الأول:** وفيه تعرضنا إلى موضوع الدراسة، وتتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، وأهدافه، والدراسات السابقة وتقييمها.

**الفصل الثاني:** وقد خصص هذا الفصل للحديث عن الرضا الوظيفي، أهميته، مؤشرات قياسه، العوامل المؤثرة فيه.

**الفصل الثالث:** قمنا بالتعرض في هذا الفصل للصراع التنظيمي، وذلك بعرض مفصل عن مستوياته، ومراحله، وأسبابه، ومظاهره، ونتائجه.

**الفصل الرابع:** من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة، حيث تضمن في بدايتها مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، كما تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانياً، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع المعلومات وتفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كيفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، والربط بين المتغيرات، واختبار الفروض، وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة.

### أولا : الإشكالية :

يكتسي رضا العاملين في أي منظمة أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه ، و كذلك بالنسبة للمنظمة التي يشغلها ، إذ يعتبر الرضا مؤشرا يستند إليه في تحقيق الأداء الجيد و إنجاز أهداف المؤسسة ، و ذلك لإرتباطه بمستوى إشباع حاجات الأفراد ، و كذا طموحهم .

و هنا تتضح أهمية الرضا الوظيفي لأن الفرد داخل المؤسسة يحتاج إلى عناية فائقة ، و ذلك عن طريق استغلال القدرات البشرية و تحريكها و تطويرها و اشباع حاجاتها الاجتماعية و الانسانية و الاقتصادية ، و ايجاد برامج و سياسات خاصة بنمط تسيير و تحفيز ، و تنمية العنصر البشري باستمرار و خلق بيئة ملائمة للعمل و المعاملة الجيدة و العدالة و المساواة كلها تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء و مستوى إنتاجية أفضل ، و من خلال هذا المنطلق تعمل المنظمة دوما لتوفير كل الشروط المشجعة على الاستقرار .

و لذلك احتل الفرد مكانة بالغة لدى أصحاب هذه المنظمات و الباحثين رغم الصعوبة في صياغة محددة للرضا الوظيفي ، و الاسباب التي تعكر ظروف عملهم التي تؤثر سلبا على رضاهم المهني .

و لذلك جاء الاهتمام من قبل أصحاب المنظمات و الباحثين حول الظروف و الاسباب التي تعكر ظروف العمل و تؤثر سلبا على رضاهم المهني ، و المسببة لحالات التغيب و دوران العمل ، و انخفاض مستوى الانتاجية و كذلك مستوى الأداء .

و لذلك أنصب الاهتمام حول العوامل التنظيمية ، التي توجد في ظروف العمل، متمثلة في الاجر ، و أسلوب الترقية ، و الاتصال التنظيمي ، و نمط الاشراف ، و الصراع التنظيمي. و الصراع التنظيمي ناتج عن تناقض بين متطلبات الافراد ، و بين خصائص المنظمة ، الذي من شأنه يولد الصراع ، و هذا بدوره يؤدي الى إشاعة سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الافراد فتتخفف كفاءتهم ، و ترتفع تكاليف العمل ، و تنتهي المنظمة .

حيث يقع الصراع بين أطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة ، حين تختص بعض الاعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ ، و تطبيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ، و يختص البعض الاخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار ، و هذا يخلق جوا من التوترات و الحساسية و بالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي لهم ، خاصة إذا كان توزيع السلطة يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة ، و تدرج محدد للأفراد و الجماعات ، و يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و خاصة إذا ما استشعر أطراف الصراع تجاوز من الطرف الاخر ، أو مجادلات تسعى لتقليص سلطاته و صلاحياته ، أو الإنقاص من قدره و مكانته ، و إستقلاله .

و اردنا دراسة اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الجزائرية التي مرت بمراحل و تحولات بداية من مرحلة التسيير الذاتي مرورا بمرحلتى التسيير الاشتراكي للمؤسسات والهيكل وإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية ثم مرحلة الاستقلالية و الخصوصية وفي كل هذه التحولات كانت وما تزال المؤسسة الجزائرية تعيش العديد من المشكلات التنظيمية، وكان في أغلب الأحيان سبب هذه المشكلات هو صعوبة تكيف العامل الجزائري مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي لم يراع فيه الحقائق الثقافية والاجتماعية والعوامل النفسية لهذا العامل، فقد كانت تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات مفروضة على العامل وعلى الدولة في آن واحد بسبب الفراغ الإداري الذي تسبب فيه رحيل المعمرين الفرنسيين الذين كانوا هم المسيطرون على إدارة المؤسسات الإنتاجية في الجزائر وهذا واقع اجتماعي كان يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار.

إن الصراعات داخلها التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة ، حيث دخل جسمها عناصر تنظيمية و ثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل ، لهذا فإننا نعتقد أن الصراع داخل التنظيم هو سبب عدم الرضا و ظهور مشكلات تنظيمية ، وهذا ما نحاول في هذا البحث أن نلقي عليه الضوء ونستكشف أغواره، أي أننا نريد أن نكشف عن اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين و التي هي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.  
من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة:

الى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

## ثانيا :فرضيات الدراسة :

ان البحث العلمي مرتبط بالفروض ، و بدون الفروض لا يمكن التحدث عن شيء اسمه البحث ، فبواسطة الفروض تلتقي الدراسة الى مستوى البحث فالفروض هي المحركة المبدئية في رحلة البحث.<sup>1</sup>

و نظرا لهذه الأهمية التي تكتسيها الفرضيات، و استنادا لموضوع الدراسة الحالي الذي يحمل عنوان اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، فقد حاولت الباحثة معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين، و كذلك معرفة العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ، وفي هذا الصدد تمت صياغة فرضية عامة و اربع فرضيات جزئية يمكن تلخيصها فيما يلي:

### ➤ الفرضية العامة :

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم .  
انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكوابل "بسكرة" ، اربع فرضيات فرعية تختبر ميدانيا العلاقة القائمة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و ذلك في ضوء مؤشرات تحدد علاقة احتمالية ، تدور في مجملها حول تأثير عناصر و مكونات الصراع التنظيمي ( طبيعة الاشراف ، وتيرة الاتصال ، الفروق في المكانة الوظيفية ، الفروق الثقافية ) على محددات الرضا ( الاداء ، دوران العمل ،التغيب ، الانتاجية ).

### الفرضيات الجزئية :

#### ● الفرضية الجزئية الأولى :

عدم اشراك الرئيس لمروسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة .

من خلال هذه الفرضية نود أن نوضح :

- تركز اتخاذ القرارات في يد الرئيس بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوس يرفع من معدل دوران العمل .

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخرون ، دراسات في المنهجية ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 33 .

- تفهم وجهات نظر العامل و اثرها على الرضا عن المهنة .
- ضعف العلاقة بين الرئيس و المرؤوس تؤثر سلبا على رضا العاملين على وظيفتهم .

● **الفرضية الجزئية الثانية :**

- عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .
- من خلال هذه الفرضية أردنا أن نوضح :
- اتباع الطابع الرسمي في العلاقات يؤثر على مستوى أداء العاملين .
- عدم مراعاة التراتبية في التواصل بين العاملين تؤثر على مستوى أداء العاملين .

● **الفرضية الجزئية الثالثة :**

- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل .
- من خلال هذه الفرضية اردنا أن نوضح :
- الأقدمية في العمل و علاقتها بظاهرة التغيب .
- المؤهلات العلمية و التقنية للعامل و علاقتها بظاهرة التغيب .
- الفروق الجنسية بين العاملين و ظاهرة التغيب .

● **الفرضية الجزئية الرابعة :**

- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى إنخفاض في مستوى الإنتاجية .
- و من خلال هذه الفرضية نود معرفة :
- النزعة الجهوية لها تأثير على مستوى الانتاجية .
- الروح القبلية للعاملين لها تأثير بارز على معدلات الانتاجية .
- تؤثر ثقافة العامل الجزائري على مستوى الانتاجية داخل المؤسسة .

**ثالثا : أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الى تحقيق التالي :

- 1- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة .
- 2- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .
- 3- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
- 4- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي ( الاشراف، الاتصال ، الفروق الوظيفية ، الفروق الثقافية ) و مستوى الرضا الوظيفي .



#### رابعاً: أهمية وأسباب إختيار الموضوع :

تنقسم اسباب اختيار الموضوع الى قسمين يتعلق القسم الاول بالاسباب الذاتية ، و القسم الثاني بالاسباب الموضوعية :

##### الاسباب الذاتية :

- التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة ، و كيفية عملها ، و مميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الاشخاص يفضلون البقاء في المنظمة ، و التكيف مع مختلف أبعاد عملهم ( التنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية ) و ما يتبع هذا التكيف من اشباع للحاجات ، و ابراز للقدرات و الطموحات الشخصية .

##### الاسباب الموضوعية :

- يعتبر الرضا من اكثر المواضيع نالت قسطا كبيرا من الدراسات و الابحاث ، و لعل أهم أسباب هذا الاهتمام الاهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الاشخاص ، حيث شكل كل فرد مجموعة من الاراء و المعتقدات حول هذا العمل ، و بناءا على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله ، و من هذا المنطلق تظهر اهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره على عدة جوانب صحيحة . و ادائه المهني و على حياته .

- تناقش موضوع حيوي و ملحا و هو موضوع الصراع التنظيمي ، و أثره على الرضا الوظيفي ، و ذلك من خلال إهتمامات المفكرين و علماء الاجتماع ، و منظرو التنظيم ، و ذلك لأن هذا الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات .

### خامسا : المفاهيم المتعلقة بالدراسة :

هي تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها.<sup>1</sup>  
و من مفاهيم الدراسة نذكر التالي :

#### ➤ الصراع :

لغة : الخصومة و المنافسة ، النزاع ، المشادة .

اصطلاحا : يشير الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و التصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي الى آثار تمزقية.<sup>2</sup>

و يعرفه فاروق مداس بأنه نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين ، و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتواصل الى الهدف ، و يظهر في عملية صراع الاشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نرى أن الصراع هو عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه و منع الآخرين من تحقيق ذلك و لو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه.

كما عرفه عمار الطيب كشرود بأنه التعارض بين موقفين ، اي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الاخر أو تمنع نشوءها ، و مثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق ، و قد تكون الصراعات قانونية ، كما قد تكون اقتصادية  
4 .

و من هذا المنطلق نرى أن الصراع هنا هو المنافسة الواعية بين أفراد او جماعات إخضاع و هزيمة الخصم و تحطيمه، و يمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة و المناقشة و الجدل .

<sup>1</sup> موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ( تدريبات علمية ) ، الطبعة الثانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و أخرون ، دار القصب للناشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 158 .

<sup>2</sup> عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010 . ص 220 .

<sup>3</sup> فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003 ، ص 150

<sup>4</sup> عمار الطيب كشرود ، معجم مصطلحات : علم النفس الصناعي و التنظيمي و الادارة ، انجليزي ، عربي ، الطبعة الاولى ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994 ، ص 76 .

وعرفه محمد عاطف غيث بأنه : " كفاح حول القيم ، و السعي من أجل المكانة و القوة ، و الموارد النادرة ، حيث يهدف الاضداد الى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم <sup>1</sup> .

من هنا نرى أن الصراع هو تناقض المصالح و المشاعر و الاتجاهات و الافكار الذي يؤدي الى التخاصم و عدم التفاهم و النزاع و سيطرة شخص على اخر ، و يمكن أن يصل إلى المواجهة و التخريب من أجل الوصول الى المكانة المرجوة .

و تشير سميرة أحمد السيد بأن الصراع هو محاولة أحد الطرفين المتنازعين الاضرار بالطرف الاخر عن طريق استخدام العنف <sup>2</sup> .

حيث من خلال هذا التعريف نرى أن الصراع هو المواجهة الجسمانية فيعمل أحد اطراف الصراع قلب الوضع لصالحه باستخدام أساليب عدائية .

### ➤ الصراع التنظيمي :

يعرفه " كوسر " أنه : «كفاح حول حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ، الاجر و الحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم <sup>3</sup> .»

و من خلال "كوسر" فإن الصراع التنظيمي هو تعارض القيم و الاتجاهات ، و كذلك صراع حول الموارد المحدودة ، و ادراك هذا التعارض يؤدي بالفرد الى الاعتقاد أن الطرف الاخر سيهدد بالفعل أهتماماته ، و بالتالي استخدام أساليب ادارية للتخلص منه.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005، ص 82  
<sup>2</sup> سميرة أحمد السيد ، مصطلحات علم الاجتماع ، الطبعة الاولى ، مكتبة الشقري ، السعودية ، 1997 ، ص 38 .  
<sup>3</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 18 .

و عرفه " بولدنج" بأنه :« وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .<sup>1</sup> و يعني حالة التوتر و اللاإستقرار التي يوجد بها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى

التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة و الامتيازات المادية والمعنوية ، التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير و بسبب تناقض التعليمات.

و يعرفه "وليام" هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم و التي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي ، و لكل صراع تنظيمي أطرافه و دوافعه ووسائله ، و نتائجه على التنظيم . و يعني ايضاً حالة التوتر بين شخصين أو اكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول الى مصادر السلطة و الامتيازات المادية و المعنوية .

و هو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة ، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير .<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق نرى أن الصراع هنا هو تلك العملية التي يحاول الافراد و الجماعات الحاق الضرر أو التخلص من الطرف الآخر ، و ذلك للوصول الى مناصب ادارية عليا أو امتيازات داخل التنظيم .

و على ضوء التعريفات السابقة نرى أن : الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات و ذلك بين طرفين أو أكثر ، و عند ما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه و أهدافه .

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 363 .

<sup>2</sup> ,Williems(E) Dictionnaire de sociologie , adaptation francaise par , Armand cuvillier , 2ème édition , librairie Marcel Rivere et Cie . paris 1971, p.p 62 . 63

## ➤ الرضا الوظيفي :

رغم شيوع مصطلح الرضا الوظيفي و كثرة استعمالاته، خاصة في البحوث التي تتناول ادارة المنظمة ، حيث احتلت مشكلة الرضا الوظيفي حيزا و أهمية كبرى في علم الادارة ، و العلوم الاجتماعية ، ورافق ذلك تعدد التعاريف حول الرضا الوظيفي التي تسعى الى تحديد المقصود بالرضا الوظيفي ، و فيما يلي سأعرض نتعرض الى بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم :

فحسب محمد أحمد بيومي " هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الانسان بما يحققه العمل له ، و بين ما يتطلع اليه الانسان بأن يحققه له وظيفته ، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون ".<sup>1</sup>

و في هذا التعريف يلاحظ أن الرضا الوظيفي هو مجموعة الآراء و المعتقدات و المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، و يبدأ الأمر عند قيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة و المعلومات و الخبرات حول العمل ، حيث يميل الى التصرف على هذا الأساس و هذا يظهر بشكل معين في أسلوبه مع علاقاته داخل العمل و في غيابه و تأخيريه و في طريقة إحترامه لرؤسائه و أنظمة المنظمة .

و من جهتهما ذهب كل من أحمد فاضل عباس و صالح الشنواي الى أن الرضا الوظيفي هو درجة الاشباع التي تتحقق لدى الفرد ، و النابعة من حاجاته الاساسية هي المأكل و المشرب ، و المسكن ، و حاجات الانتماء ، و الحاجة الى الاحترام، و اخيرا حاجته الى تحقيق ذاته.<sup>2</sup>

و هذا التعريف ينطلق من اشباع المنظمة الحاجات الاساسية المأكل و المشرب و المسكن لأفرادها و ذلك لضمان رضا عامليها

<sup>1</sup> محمد احمد بيومي ، القيم و موجبات السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 69  
<sup>2</sup> احمد فاضل عباس، صالح الشنواي، مفاهيم أساسية في ادارة الافراد ، جامعة بيروت العربية ، لبنان ، 1972 ، ص

أما هاني بن ناصر بن حمد الراجحي يرى أن الرضا الوظيفي هو: الشعور بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات ، و الرغبات ، و التوقعات مع العمل نفسه ، و بيئة العمل ، و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>1</sup>

أما "ستون" فيعرفه أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، و يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو ، و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.<sup>2</sup>

و كذلك عرفه علي بن يحيى الشهري بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو ، و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن.<sup>3</sup>

و من خلال هذين التعريفين نرى أن الرضا هو استجابة الفرد لعوامل اجتماعية تضم حاجات الانتماء و الاحترام و العلاقات مع الزملاء .

كما انه يعبر عن الرضا بأنه وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم و استحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه ، فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة ، و من هذه الظواهر ، معدلات الغياب ، و الدوران ، و معدلات الاداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاني بن ناصر بن حمد الراجحي ، التطوير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2003 ، ص 8 ، [www.Nauss.Ed.sa](http://www.Nauss.Ed.sa) ، 10 . 21:30 ، 2007 . 09

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 196

<sup>3</sup> علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالانتاجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2002 ، ص 9 ، [www.Nauss.Ed.sa](http://www.Nauss.Ed.sa) ، 10 . 21:30 ، 2007 . 09

<sup>4</sup> سهيلة عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص 17

و يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق ، حيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء بعض البحوث و الاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم ، و أوجه الرضا، و من أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الاسباب الوظيفية لعدم الرضا.<sup>1</sup>

مما سبق ذكره للتعريف الاصطلاحي السابقة أخلص إلى أن الرضا هو مجموعة الأفكار و القيم و المعايير التي يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله و مع ظروف العمل التنظيمية ، و على أساسها يحقق طموحه و رغباته ، و يختلف هذه الإشباعات من فرد إلى آخر و كذلك يختلف في طبيعتها سواء كانت مادية أو إجتماعية ترتبط بالمكانة و المركز و الدور .

### سادسا : الدراسات السابقة :

تكمن أهمية تعرض الباحثة للدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تكوين خلفية نظرية عن الموضوع .
- انه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع ، و انما سبقه اليه آخرون ، و بذلوا جهودهم فيه فإن ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الاطار النظري العام للموضوع.<sup>2</sup>
- لقد تم تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث ، و من زوايا متعددة ، و من مجتمعات مختلفة ، هناك دراسات تبحث عن أسباب عدم الرضا و ربطها بمتغيرات أخرى كالإشراف و السلطة ، و دراسات تبحث عن أسباب و مصادر الصراع ، و آثاره .
- لهذا سأحاول ايراد بعض الدراسات التي اجريت في الجزائر و العالم العربي و الدول الغربية

### 1- الدراسات الجزائرية :

**الدراسة الأولى :** الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة .  
اعداد الطالب : عمر حمداوي .  
السنة الجامعية 2008-2009 .

<sup>1</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 380  
<sup>2</sup> فضيل دليو ، مرجع سابق، ص 39

- سير الدراسة :
- جاءت الدراسة في خمسة فصول :
- الفصل الاول : موضوع الدراسة .
- الفصل الثاني ماهية الرضا الوظيفي و الاتجاهات المفسرة له .
- الفصل الثالث : المنظور السوسولوجي للمؤسسة الجامعية .
- الفصل الرابع الاجراءات الميدانية و التقنيات .
- الفصل الخامس تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة .
- تناولت الاشكالية سؤال رئيسي : ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؟
- و قام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية التالية :
- التساؤل الاول : ما دور الاجور في زيادة رضا الاستاذ الجامعي ؟
- التساؤل الثاني : ما دور اشباع الحاجات الفردية في شعور الأستاذ الجامعي بالرضا الوظيفي ؟
- التساؤل الرابع : ما هي أهداف المركز التي تمكن تحقيقها من خلال رضا الأستاذ الجامعي؟
- أهمية الدراسة :
- تتجلى أهمية الرضا في أنها تعتبر باعث أساسيا و محركا لطاقت و رغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للموظف مزيد من الارتياح النفسي و الاستقرار الاجتماعي ، و المزايا المادية و المعنوية مما يؤدي إلى الرضا عن وظيفته و عن نفسه و عن معيشتة ، كما أن غياب الرضا أو عدم فعالية نظامه ينعكس سلبا على النفسية و الاجتماعية للموظف .
- عينة البحث : أساتذة الجامعة .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات : الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان .
- نتائج الدراسة :
- ✓ تميل مفردات الدراسة الى الانقسام بين الرضا و عدم الرضا و أن درجة عدم الرضا العام تزيد عند الاساتذة المبتدئين أكثر من غيرهم .
- ✓ عدم رضا أغلب الاساتذة في المركز الجامعي – خنثلة – عن الجوانب المادية وخاصة الاجر الذي يتقاضونه.



✓ كشفت الدراسة عن أن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطة على العموم فهي لا تساعد بعض الاساتذة على تأدية مهامهم بشكل جيد .

الدراسة الثانية : علاقة نمط الاشراف بمستوى الرضا عن العمل

الدراسة الميدانية : مستشفى : بشير بن ناصر العمومي – بسكرة –

اسم الطالب : ساعد لزهري

اسم المشرف حسان جيلاني

التخصص : علم اجتماع تنمية الموارد البشرية .

الدرجة : ماجستير .

السنة الجامعية : 2006-2007.

التساؤل الرئيسي :

هل هناك علاقة بين نمط الاشراف و مستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين بمستشفى بشير بن ناصر العمومي .

التساؤولات الفرعية :

1- ما هو نمط الاشراف السائد في المؤسسة ؟

2- ما مستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة ميدان البحث ؟

3- هل اختلاف نمط الاشراف يؤدي الى اختلاف في مستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين العاملين .

فرضيات الدراسة :

– الفرضية العامة :

توقع البحث أن تكون هناك علاقة بين السلوك الاشرافي و الرضا الوظيفي .

– الفرضيات الفرعية :

1- نمط الاشراف الذي يغلب عليه نمط الاشراف العام أثار ايجابية على الرضا الوظيفي .

2- الاشراف الذي يغلب عليه نمط الاشراف التفصيلي أثار سلبية على الرضا الوظيفي .

**نتائج الدراسة :**

- ✓ المزج بين الاهتمام بالعلاقات الانسانية بالعمل و أهدافه هو نمطهم الممارس في اضطلاعهم بماهمهم كمشرفين مباشرين .
  - ✓ كثرة الجزاءات الانضباطية و المتمثلة في الخصومات من الاجر و الانذارات ، و التوبيخات و الايقاف عن العمل الى حقيقة وجود مستوى رضا متدني .
  - ✓ يؤثر نمط الاشراف المهتم بالعمل و أهدافه سلبا في مستوى الرضا عن العمل .
- ملخص الدراسة :

يرى الباحث أن العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه اذا كانت مبنية على أساس الاحترام المتبادل و التفاهم و التشاور و التعاون المشترك سيساعد على خلق جو من الاطمئنان و الرضا عن المشرف و الوظيفة في آن واحد اما اذا اتسمت هذه العلاقة بسوء التفاهم و عدم الحوار فسيضفي هذا الوضع الى بيئة عمل مشحونة بالتوتر و التذمر سلبا على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

**الدراسة الثالثة : السلطة و الرضا الوظيفي**

**الدرجة :** ماجستير علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية .

**اسم الطالب :** مزيوة بلقاسم .

**اسم المشرف :** إسماعيل قيرة .

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية – البوني –

**السنة الجامعية :** 2008-2009

**الاشكالية :**

**التساؤل المركزي :**

ما علاقة طبيعة السلطة لمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

**التساؤولات الفرعية :**

- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدى عاملي المؤسسة الاستشفائية ؟
- ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟
- ما علاقة تداخل الصلاحيات بين سلطة ادارية و سلطة مهنية بولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

**الفرضيات :**

**الفرضية العامة :**

هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة و مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية

**الفرضيات الفرعية :**

**- الفرضية الفرعية الاولى :**

هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

**- الفرضية الفرعية الثانية :**

هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية و استقرار العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

**- الفرضية الفرعية الثالثة :**

هناك علاقة ارتباطية بين تداخل الصلاحيات و مستويات الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية .

**أهمية الدراسة :**

إن الموضوع السلطة و الرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية يعتبر موضوعا متعدد الخصوصيات ، و ذلك لإرتباط المجال الصحي بعدة مجالات في المجتمع ، و الأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، و إعتبار أن السلطة هي أحد أهم المتغيرات المستقلة لانعكاساتها ، و دورها الفعال في رفع مستوى الرضا الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا لاستفادة المؤسسة من الموارد البشرية التي تعمل بها ، و بالتالي المساهمة في تحقيق كفاءة الاداء المؤسساتي ، و الوصول الى تحقيق السياسات و الاهداف المرجوة منها .

المنهج : المسح بالعينة .

العينة : ممرضي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية - البوني -

أدوات البحث : الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة .

## نتائج الدراسة :

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية .
  - ✓ كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام و الثقة و التعاون و الانسجام و التفاهم ، و زيادة الاهتمام بالجوانب الانسانية ، و اعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية ، كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية .
  - ✓ كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية .
- الدراسة الرابعة : الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال – سطيف-**

اسم الطالب : صلاح عنتر

اسم المشرف : العايش عبد العزيز .

السنة الجامعية : 2009-2010.

التساؤل الرئيسي : ما هي اسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية ؟

**الفرضيات :**

**الفرضية الاولى :** يؤدي التنافس على المصالح الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية .

**الفرضية الثانية :** يؤدي عدم وضوح الصلاحيات الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية .

**الفرضية الثالثة :** يؤدي غموض الدور الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية .

**الفرضية الرابعة :** يؤدي التفاوت في الصفات الشخصية الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية .

**أهمية الدراسة :**

تبحث هذه الدراسة في ظاهرة انسانية جد هامة " الصراع " ، و يعالج هذا البحث الصراعات لفئة سوسيو مهنية مهمة و هي فئة الممرضين ، و كذلك لمعرفة الاسباب الحقيقية للصراع يمكن الادرة من رسم أساليب معينة لادارته بصورة علمية للحفاظ على توازن المؤسسة ، و منه تساهم الدراسة أيضا في زيادة وعي إدارتنا بأهمية الصراع أي لموضوعنا أهمية عملية .

**نتائج الدراسة :**

- ان المررضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ و احتكار السلطة و استخدام الوساطة ، و كذلك التنافس على الامتيازات ، كل هذا أدى الى عدم الرضا هذا يدل على وجود الصراع .
  - التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات و يؤدي الى الصراع .
  - الاتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب الفارق في السن ، و عموما فامعارضة تعني ضمنا وجود الصراع الكامن .
  - تعارض الاهتمامات ووجود الخلاف بين الجنس و السن يؤدي الى الصراع .
- العينة :** فئة المررضين في مستشفى عين أزال – سطيف-
- المنهج المتبع :** المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا
- أدوات جمع البيانات :** الاستمارة و الملاحظة .

**الدراسة الخامسة :** الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري .

**الدرجة :** رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم

دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر .

**اسم الطالب :** ناصر قاسيمي .

**اسم المشرف :** مصطفى بوتقنوشت .

**السنة الجامعية :** 2004-2005

**الاشكالية :**

**تساؤولات الدراسة :**

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الاداري الجزائري ؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

**فرضيات الدراسة :**

**الفرضية الاولى :** تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في اثاره مظاهر

الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير .

**الفرضية الثانية :**

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك الى إثارة مظاهر الصراع .

**الفرضية الثالثة :**

كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي .

**المنهج المتبع : دراسة حالة**

**ادوات البحث :** الاستمارة ، المقابلة

**العينة :** موظفي ولاية الجزائر .

**نتائج الدراسة :**

من الضروري فهم النظام الاداري الجزائري ، و كيف يعمل ، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ، و مغلق داخليا ايضا من خلال تهميش فئات معينة ، و عدم استشارتها ، و من خصائصه السرية ، و كثرة الاجراءات و تعقدها ، و كثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك ، و الاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ، و نسيان تحقيق الفعالية ، و تحويل أهداف التنظيم الى أهداف خاصة ، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في احدى أهم العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع .

**3- الدراسات العربية :**

**الدراسة السادسة :** اثر ادارة الصراع على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية في وزارة التربية في اليمن .

**الدرجة :** ماجستير

**السنة الجامعية 2006 .**

**الاشكالية :**

ومن خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؛ يمكن صياغة

مشكلة الدراسة بصورة بسيطة على النحو الآتي:-

هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فما هي

مسبباته؟ وهل له علاقة بالصراع التنظيمي وأساليبه إدارته؟

فروض البحث :

حتى يمكن التعرف على أنواع الصراعات التنظيمية الموجودة بإدارات التربية والتعليم في اليمن، وأكثرها حدة وكيفية التوصل إلى إدارتها؛ استهدافاً لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المكاتب وارتفاع إنتاجيتهم؛ يفترض البحث الفروض التالية:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية المختلفة.

أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيراً من العاملين.  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ وفقاً لمتغيرات الدراسة ( المستوى الوظيفي، والجهة، والعمر، والخبرة، والمؤهل توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في إدارة الصراع والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة ( الإيجار) والرضا الوظيفي.

**- حدود البحث:**

وقد اقتصرَت الدراسة على نوعين من الحدود هما الحدود الجغرافية والحدود الموضوعية.

**أهمية البحث:**

إن هذه الدراسة تمثل أهمية تطبيقية؛ حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة، وتقدم حلاً عملياً لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة، حيث يمكن أن يستفيد المديرون منها في معرفة أشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية والتنظيمية الموجودة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي؛ حتى يمكن زيادة فعالية المنظمة.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من أهمية قطاع التعليم في حياة الشعوب هذا القطاع الذي ستنم هذه الدراسة من خلاله؛ فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي مجتمع، والأساس في تحضره ورقيه، وباعتبار التعليم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، فقد انتهجت الحكومة اليمنية سياسة دمج المؤسسات التعليمية، وتوحيد المناهج الدراسية في شهر يوليو عام 2001 م، وبناءً على ذلك أصبحت وزارة التربية والتعليم تحمل على عاتقها مسؤولية التعليم الأساسي والثانوي، ويحتك بها جميع المواطنين تقريباً، والمؤسسات التعليمية تعاني الآن من مقاومة هذا الدمج والتوحيد، الذي يعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين بها وعدم رضائهم، وهنا تأتي أهمية نتائج مثل هذه الدراسات؛ والتي نتوقع أن تحدد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وتقدم

حلولاً عملية لترشيد الصراع التنظيمي، بما يخدم تحقيق الرضا الوظيفي، بهدف رفع مستوى الأداء والنهوض بأجهزتنا التعليمية؛ لتحقيق أهدافها السامية بأعلى كفاءة وفعالية.  
**منهجية الدراسة:-**

أعتمد هذا البحث لتحقيق أهدافه، وإثبات صحة فروضه على المنهج الوصفي التحليلي.

**العينة:** يشمل مجتمع البحث العاملين في عموم مكاتب التربية والتعليم باليمن  
**ادوات البحث:** الاستمارة، المقابلة.

**نتائج الدراسة:**

وإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه لارتباطه بالنجاح في العمل، ولكن هذا لا يعني أن هذه الدراسة ستركز على علاقة الرضا بالأداء أو علاقة الصراع التنظيمي بالأداء لأن الكثير من الدراسات والأبحاث قد خاضت في هذه المواضيع باستفاضة، ولكنها ستركز على دراسة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك افتقاراً على مستوى الماجستير والدكتوراه، وخصوصاً في اليمن فلم يطرق موضوع الصراع التنظيمي، عدا رسالة واحدة؛ أشار الباحث إليها في الدراسات السابقة، وكذلك موضوع الرضا الوظيفي لم يأخذ حقه من الاهتمام بحيث يغطي جميع جوانبه، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث؛ للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

**الدراسة السابعة:** الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي .

دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية .

اسم الطالب : أحمد يوسف أحمد اللوح .

إشراف : يوسف عبد عطية بحر .

الدرجة : ماجستير في ادارة الاعمال – كلية التجارة – في الجامعة الإسلامية بغزة .

السنة الجامعية :2008.



**الإشكالية :**

**تساؤلات البحث :**

- ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟
- ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟
- ما هي استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين ؟

**فرضيات الدراسة :**

**الفرضية الاولى :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الصراع التنظيمية و بين الرضا الوظيفي .

**الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي .

**الفرضية الثالثة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في ادارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي .

**الفرضية الرابعة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية الديموغرافية التالية : الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل .

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي التحليلي .

**ادوات البحث :** الاستمارة .

**نتائج الدراسة :**

- ✓ أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الإسلامية منخفضة .
- ✓ أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، و لا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية : حيث تبرز هذه الأسباب في : محدودية الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات ، تعارض الأهداف .
- ✓ إن هناك إستخداما متوسطا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الاستراتيجيات كالتالي : استراتيجية التنازل ، فإستراتيجية التعاون ، فإستراتيجية التسوية ، فإستراتيجية التجنب ، فإستراتيجية التنافس .

✓ أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب : الرضا عن العمل ، الرضا عن الامكانيات و الأدوات ، الرضا عن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، الرضا عن الراتب ، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة .

#### الدراسات الغربية :

الدراسة التاسعة :

بعنوان " :الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات العامة , Plowman, دراسة 2005

وقد أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم و هي تؤثر على أداء و فعالية المنظمة ، العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة،

والتعاون بشكلٍ إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

#### تقييم الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة أن سبب اخفاق المشاريع التنموية المختلفة في المؤسسات ، هو عدم مراعاة البعد الانساني و الاجتماعي للفرد داخل التنظيم خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تستورد التكنولوجيا ، و معها أساليب التسيير التي هي خاصة ببيئة عمل ذات مستوى علمي و ثقافي معين ، و بالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية تلائم محيط العمل في ادارة الافراد و الجماعات في المؤسسات الجزائرية .

ففي الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي كشفت عن :

أن العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه ، إذا كانت مبنية على أساس الاحترام المتبادل و التفاهم و التشاور يساعد على خلق جو من الاطمئنان و الرضا على المشرف و على الوظيفة ، و اذا اتسمت هذه العلاقة بسوء التفاهم و عدم الحوار فسيضفي هذا الوضع الى بيئة عمل مشحونة بالتوتر و التذمر ، و تؤثر سلبياً على الرضا الوظيفي للعاملين ، و أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة ، و هذا ما أكدته دراستنا .

أما في الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي كشفت على النتائج التالية :

أن إحتكار السلطة و النفوذ و التداخل في المهام و الاتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب الفارق في السن و تعارض الاهتمامات ووجود الخلاف بين الجنسين يؤدي الى الصراع ، زيادة على ذلك كثرة الاجراءات ، و كثرة الدرجات السلمية ، و الاهتمام بحرفية القوانين ، و نسيان تحقيق الفعالية ، يؤدي الى تحويل أهداف المنظمة الى أهداف خاصة ، و هذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع ، و هذا ما أكدته دراستنا الميدانية .

و في الدراسات العربية أثبتت أن أسباب الصراع في مؤسساتهم ضعيفة ، و يظهر الصراع فقط في : محدودية الموارد ، و في عدم تحديد الصلاحيات ، تعارض الاهداف . و هذا يتنافى مع دراستنا ، ذلك راجع الى طبيعة المجتمع العربي . و في الدراسات الغربية فقد جرى التوصل الى أن الصراع حتمية داخل المنظمات و أنه علينا تتبع ادارة استراتيجية لحل هذه المشكلة لأنها تؤثر على أداء و على الفعالية و هذا ما توصلت اليه دراستنا .

### تمهيد:

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين ، و كانت اول المحاولات ، هي محاولة المدرسة العلمية ، التي كانت منطلقاتها مناقشة مشكلات الانتاجية و كيفية رفع انتاجية الفرد العامل ، و كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء ، و أدت نظرتهم الى نتيجة أن العامل أداة من أدوات الانتاج ، و خلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجانب الانساني للفرد، و التي تضمنت عدة أفكار أهمها : إن المكافآت و الحوافز غير المادية ، تلعب دور في تحفيز الافراد و شعور بالرضا ، و ان حجم العمل الذي يؤديه الفرد و مستوى انتاجيته لا يتحدد فقط بطاقته ، و إنما تحدد إرادة الجماعة ، و خلفيته الاجتماعية .

و بعدها قاموا عدة باحثين بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين ، و فحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل : اوضاع العمل ، الاشراف ، الانجاز ، الاداء ، الانتماء ، الولاء ، التوقع ، و بالتالي تعتبر هذه الدراسات نقطة انطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي .

و في هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال دراسة :

اولا :اهمية الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة و على مستوى الفرد .

ثانيا :المؤشرات التي من خلالها تستطيع قياس الرضا الوظيفي .

ثالثا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من خلال التطرق الى مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .

**أولاً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة و الفرد :**

- إشباع حاجات الفرد أشباعاً كاملاً في العمل .
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانات و قدرات الفرد و طاقاته الكامنة في محيط العمل .
- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة و المهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها . فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع و منافع متعددة بثمر ما يزيد رضاه عن الوظيفة و يزداد ارتباطه بها .<sup>1</sup>
- بالرغم من المعدات و التكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية . لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضياً عن عمله ، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة فهو يصنع الاستراتيجيات ، و يرسم الأهداف و ينفذها و هو الذي يتابع و يقيم .
- تقديم المساعدة للمديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين ، و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فعاليتهم و أدائهم الوظيفي .<sup>2</sup>
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث ، و تحقيق مستوى أمان عالي ، و انخفاض في السرقة و الغدر و الضياع و الصراع و توقف العمل .
- انخفاض الشكاوى و التظلم و التبرم و الاحباط في العمل مما ينعكس إيجاباً على المنظمة .
- تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف .
- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل ، و هذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة .
- سيادة روح الثقة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دون طبعة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000، ص ص 249، 250

<sup>2</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دون طبعة ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص ص 88، 89

- يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله و سمات شخصيته و قيمه
  - القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد.<sup>2</sup>
  - كما يجد في رضاه موقعه العلمي و طريقة لحياته يستطيع من خلالها القيام بأداء جيد
  - يجد من خلال وظيفته تحقيقاً لموحياته و رغباته .
- أن معظم الافراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل و وظائفهم ، فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم المهنية و الشخصية ، و عن طريق دراسة الرضا ، و الشعور بالمسؤولية ، كما يؤدي ذلك الى العمل الخلاق و التجديد ، كما أنه يساعد على التوافق الاجتماعي و المهني للفرد الذي يؤدي الى النجاح في العمل ، و بالتالي زيادة في الانتاجية ، كما أن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقت العاملين ، بحيث يمكن للمنظمة التوفيق بين أهدافها و أهداف العاملين و شعورهم بالرضا و التغلب على شعور الاستياء و التوتر داخل العمل .

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص 119

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح و هب ، الرضا و الولاء الوظيفي : قيم و أخلاقيات الأعمال ، الطبعة الاولى ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 134

ثانيا :مؤشرات قياس الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار و قيم و معايير يرسمها الفرد حول عمله ، و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ، و بالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية ، الا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس .

1-دوران العمل :

توجد العديد من العوامل و المتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ، و من بينها الرضا الوظيفي ، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و دوران العمل ، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم و يبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض ، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من افراد المنظمة .<sup>1</sup>

و هنا يجدر بنا أن تؤكد على أن دوران العمل تقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن و المراكز المختلفة بالمنظمة ، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكييف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو إجتماعية أو تنظيمية ، و لذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر دوران العمل

و يمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل و مقارنتها خلال فترة محددة :

عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال المدة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال المدة}}{100} \times 100$$

عدد العاملين خلال المدة

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010، ص 354

### ➤ آثار و انعكاسات دوران العمل :

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك الجماعات ، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معيناً من ثبات و إستقرار العمال ، حتى يمكن نمو و تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم ، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، و الى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية و يذكر أن مشكلة دوران العمل ، قد كلفت الاقتصاد القومي الأمريكي خلال سنة حوالي 7,5 دولار لكل عامل غير ماهر ، و 250 دولار بالنسبة لكل عامل ماهر ترك الخدمة مما يوضح خطورة مشكلة دوران العمل بالنسبة للمنظمة ، و بالنسبة للاقتصاد القومي ككل .<sup>1</sup>

إذا كانت خسائر دوران العمل تفقد مجتمعات قوية خسائر كبيرة ، و مؤسساتها تمتاز بالفعالية و الكفاءة بماذا يمكننا القول عن مؤسساتنا الهشة .

### أسباب دوران العمل :

- ✓ عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل ، و البحث عن عمل آخر .
  - ✓ إختفاء مؤسسات العمل القديمة ، و ظهور مؤسسات جديدة ، و هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم و الإنتقال إلى أعمال أخرى .
  - ✓ العوامل الخارجية كالظروف الأسرية و البيئية و الإجتماعية و الثقافية و التيارات الدينية .<sup>2</sup>
- كما نذكر اسباب اخرى لدوران العمل :
- ✓ عدم وجود التقدير و الاحترام للعاملين و بالتالي عدم الرضا عن العمل .
  - ✓ نمط الاشراف الاستبدادي ، و عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع من معدل دوران العمل .
  - ✓ عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الاداء و توزيع المكافآت و نظام الترقية يؤدي الى عدم الرضا و هذا بالضرورة يؤدي الى دوران العمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص ص 85- 87 .

<sup>2</sup> عبد المنعم عبد الحي ، مرجع سابق ، ص 64 .

<sup>3</sup> محمدعبد المولى الدقس ، علم اجتماع الصناعي ، الطبعة الاولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 185 ،



## 2- مستويات الاداء :

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالاعمال و المهام الموكلة إلى كل منهم ، الا ان كلمة اداء لا تعني القيام بالاعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة و فعالية في استخدام موارد المنظمة ، فالاداء هو النتيجة النهائية للنشاط و لا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة و كفاء <sup>1</sup>.

الاداء سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق . كما أنه سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة ، أي درجة الانجاز بكفاءة و فعالية

و يعكس الاداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل أو المهمة ، إنه سلوك يعكس النتائج المحققة و المطابقة للأهداف المخطط لها ، و هذا وفقا لمدى كفاءة و فعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج <sup>2</sup>.

### ➤ تحليل الاداء :

يقصد بتحليل الاداء دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما

### ➤ معدل الاداء :

يقصد بمعدل الاداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين ، تحت الظروف الطبيعية للعمل ، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل <sup>3</sup>.

### ➤ تقييم الاداء :

#### • طريقة الصفات أو السمات:

الكثير من الاعمال و خاصة التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الافراد فيها كما و نوعا ، تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الطريقة لتقييم اداء موظفيها ، و يتطلب ذلك الخطوات التالية:

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي ، الادارة : أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007، ص 80

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية : الادارة العصرية لرأس المال الفكري ، دون طبعة ، دار المعادي الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 318

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر ، الادارة علم و مهنة ، دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع و الترجمة ، القاهرة ، مصر ، ط 1 ، 2007 ، ص ص 58 ، 59 .

- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الاداء مثل : علاقة الموظف برؤسائه ، و علاقته مع زملاء العمل ، و تحمل المسؤولية ، و المحافظة على اوقات الدوام الرسمي ، المعرفة الفنية ، الانضباط في العمل.
- اعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة .
- تحديد نقاط المعيير لكل مستوى من المستويات .
- إعداد نموذج لوضع عناصر الاداء و الدرجات و النقاط .

• **الترتيب وفق المقارنة الثنائية :**

يتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الافراد المراد تقييمها ، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه اكثر انتاجية من غيره ، و هكذا تستمر المقارنة لجميع الافراد .

• **طريقة التوزيع الاجباري :**

يتم تقييم الافراد وفق نسب مئوية معينة للافراد ، ووفق مستويات الاداء المختلفة للتقييم . و من الطرق الحديثة في التقييم نجدها في الادارة بالاهداف ، حيث يتك تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الاهداف التي يجب أن يؤديها الفرد ، و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الافراد المعنيين بالاداء ، ووضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الاهداف الموضوعية و متابعة مدى الانجاز المتحقق للاهداف دوريا .<sup>1</sup>

و لذلك فالمنظمات عادة تركز على اداء العاملين مهمة بذلك رضا العاملين ، و لذلك يجب توضيح ان الاداء يتأثر بالرضا الوظيفي ، و لذلك وجب على المنظمة تقديم الكثير للافراد العاملين بها من اجل ارضاءهم و في نفس الوقت تحقيق غايات المنظمة تبعا لاداء متميز للافراد فيها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر كلاله ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011، ص ص 76،78

<sup>2</sup> انس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال : العلوم السلوكية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 229،228

### 3- معدلات التغيب :

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الانتاجية و الاخدمية ، و غيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية و إقتصادية و ثقافية و غالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين.

#### ➤ تعريف التغيب :

يعرفه " سارجيت فلورانس " بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه .<sup>1</sup>

و يعرفه طلعت ابراهيم بأنه : تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان في امكانه أن يتحكم فيها .<sup>2</sup>

ان العامل المؤهل جيدا يصاحبه انخفاض في التغيب ، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، و العامل الاقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، و بالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله و ينتج تبعا لهذا التغيب و إعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل .<sup>3</sup>

كما ان التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل و ذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة ، مهنية و اقتصادية ، و اجتماعية ، و لذلك يقوم العامل في الغالب عي التعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكييفه مع الوسط المهني ، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين ، و تشمل ظاهرة التغيب

ما يلي :

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع و عدم التكيف .
- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي ، علم اجتماع الصناعي ،المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، مصر ، 1984 ، ص 101

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم ، علم اجتماع الصناعي ،دار غريب ، ط 1 ، مصر ، 1996 ، ص 73 .

<sup>3</sup> بشاينية سعد ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دون طبعة ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ، 2002 ، ص 203

<sup>4</sup> خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص ص33،34

و من هنا نرى أن التغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ، سواء كانت فيزيقية أو إجتماعية ، أو إقتصادية ، لأن العامل عندما يتغيب إما التقصير في الواجبات و بالتأخر عن العمل .

### ➤ الفرق بين الغياب و التغيب :

حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم التغيب و الغياب . "التغيب مفهوم يحوي توفر الارادة الفردية في الانقطاع عن العمل ، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن ارادة الفرد كتعطل حافلة العمال ، أو وقوع حادث للعامل ، و هو في طريقه الى العمل "<sup>1</sup>.

### ➤ معدل الغياب :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ايام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

عدد أيام العمل لكل العاملين

يستخدم معدل الغياب في الآتي :

- التعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية ، فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على إنخفاض الرضا و الروح المعنوية .
- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة .

التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي ، مرجع سابق ، ص 102  
<sup>2</sup> [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

#### 4- مستويات الانتاجية :

أن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج وسلع إستهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم ، وفي عمليات الإنتاجية يكيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالإعتماد على أدوات عمل<sup>1</sup>.

كما تشير الإنتاجية إلى تعزيز عملية الإنتاج ، إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية ، كما أن زيادة المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، كذلك فإن زيادة المخرجات بمعدلات أعلى من زيادة المدخلات يعني زيادة في الإنتاجية ، كما أنه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية إستخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات ، وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل صوري الوسائل أو المصادر لتحسين الإنتاجية ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد ، وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الإستغناء عن الماكينة ، أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال ، وأخيرا فيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولا سيما للنواحي الإجتماعية والسياسية<sup>2</sup>.

المجموعات التي تكون الانتاجية عندها على مستوى عالي هي المجموعات الموجهة من قبل مشرفين متسامحين نسبيا و يعطونها فرصة للمشاركة في التوجيه ، اما الاشراف الصارم لديه هدف لاستقطاب المرؤوسين لانتاج المزيد ، لكن يستطيع أيضا احساس التبعية للعاملين ، و بهذا يتم تحفيزهم ، فمن خلال نتائج دراسات النظريات نجد ان المؤثر في الانتاجية اساسا واضح و يكون الاشراف ، حيث ان المشرف الذي يعطي فرصة للعمال لاعطاء القرار فيما يخص العمل ، يكون العمال هنا راضون على العمل و على المشرف ، و هذه الطرق قادرة ان تعطي انتاجية عالية .

<sup>1</sup> أحمد طرطار : الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية

، الجزائر ، 1993 ، ص93

<sup>2</sup> سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،

الأردن ، 2008 ، صص 30 29

اما العامل الاخر المؤثر في الانتاجية هو ان رؤساء العمال يكونون مهتمين اكثر بعمالهم اكثر من العمل فترتفع الانتاجية على خلاف رؤساء العمال الذين يهتمون الا بنسب الانتاج فقط .

و العامل الثالث الذي يؤثر في الانتاجية و هو اسلوب التأطير ، حيث ان المشرفين الاكثر انتاجية يمضون وقتهم اكثر في تنظيم العمل على المدى القصير و الطويل ، و المشرف الاقل انتاجية يعطي اقل من نصف وقته في التأطير ، و لذلك فالتناسب بين تنظيم العمل و بين الانتاجية يزيد من ارادة الافراد في الانتاج .<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالانتاجية، فانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الامور المادية والمعنوية. أما اذا كانت المنظمة تدار باساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فان النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والانتاجية، او انسحاب الموظف الى بيئة عمل اخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته.

ان احد الاسباب التي تؤدي الى مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسؤول الاول، وبين العاملين، وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط، يستطيع باساليبه الخاصة توجيه المنظمة وفقاً لمعاييرها الخاصة دون اعتبار لآراء ومسؤوليات الآخرين وحقوقهم

ان هذه الفجوة تعني عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس والمرؤوس وان قناة واحدة فقط هي التي تمر بها كافة القرارات، اما البقية فليس امامهم سوى انتظار هذه القرارات ومقابلتها بالدهشة، والحوار حولها خلف ابواب مغلقة.

ان مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي، إلا لعدد محدود جداً من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير الخاصة التي يضعها وينفذها شخص واحد<sup>2</sup>.

لا يمكن رفع معدلات الانتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق و اجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الاداء ، و إنما يتطلب الامر أيضاً الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقاً لدرجة اشباع حاجاتهم ، فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا و تعدد المجالات التي تكون موضعاً لرضا الفرد في العمل مثل : فرص

<sup>1</sup> Pierre desmarez , la sociologie industrielle aux états-unis , armand colin editeur, paris , France , 1986, p 101 , 102

<sup>2</sup> يوسف القبلان ، الرضا الوظيفي ، <http://www.alriyadh.com>

التدريب ، فرص الترقية ، الاشراف ، ظروف العمل المادية ، و صحية العمل و العلاقة معها .

و كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل ، و قدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه و ساعد على اثارة دافعيته نحو الاداء الفاعل ، كما ان الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة و مدى ادراك الفرد لعدالتها ، و بالتالي يكون معدل الانتاجية مرتفع<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> احمد السيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، الادارة العصرية ارأس المال الفكري ، دون طبعة ، دون دار نشر ، 2004 ، القاهرة ، مصر ، ص 380

### ثالثا :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تبحث المؤسسات بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة مع التطورات الحاصلة في ميدان الادارة و التنظيم ، حيث تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جميع جوانبهم ، و عليه توجب عليها البحث عن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ، مما يستدعي دراسته وفق مقتضيات موضوعية و علمية ، و بشكل دقيق ، فبعد الالمام بماهية الرضا الوظيفي و أهميته بالنسبة للمنظمة و الفرد نقوم الان بالتطرق الى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لضمان درجة عالية من رضا العاملين .

حيث تتعدد العوامل المؤثرة في رضا العاملين ، فمنها المادية ، إذ ساد لمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لرضا العامل عن عمله ، إلا أن الابحاث التي قام بها عدة علماء أكدت تأثير العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي ، كما بينت هذه الابحاث أن الرضا الوظيفي يتوقف على الدور التي تؤديه المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود هدف البقاء و الاستمرار .

#### 1-العوامل المادية :

يعمل الفرد جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها ، و حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل انجاح عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية.

و هنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين :

الاجر هو المصدر الاساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته ، حيث يتقاضى أجرا

مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الانتاجية للمؤسسة .<sup>1</sup>

فالاجر هنا يعبر عن استقرار العامل و دفعه لزيادة الانتاجية ، و ذلك من خلال رفع الروح

المعنوية ، و زيادة الولاء و الانتماء الى المؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار في العمل .

و هذا ما أشار إليه تايلور عند دراسته للتنظيم و الدافعية لدى العمال و ذلك من خلال

دراسته للوقت و قياسها بالأجور والمردودية ، و بالرغم من أن تايلور كان مدركا لأهمية

العنصر البشري في عملية الانتاج إلا أنه لم يعطه الإهتمام اللازم من البحث و التحليل ،

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ب ط ، 1978 ، ص



حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة في أغلب الاحيان مما يترتب عليها خسارة و تبذيرا في الجهد و الأموال ، و لذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة و العاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح ، و يحصل العمال على المزيد من الأجور و الحوافز .<sup>1</sup>

و لذلك حدد تايلور المستوى المرتفع للعامل الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي و أجر منخفض للعامل ، الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي ، حيث أن العامل الذي ينتج الجودة و النوعية المطلوبة يدفع له أجر ، أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية ، و لذلك أرسى أسلوب الدفع ينسجم مع كمية و نوعية الأداء المتحقق من قبل العامل ذاته ووفقا لمتطلبات الإنجاز السليم للأداء .<sup>2</sup>

و أصبحت مردودية العمل أكثر أهمية ، و تأخذ معنى غير مطابق لها في الماضي ، كما أن العمل في المجموعة بالسلسلة أو الفرق ، أصبح يتطلب سرعة في العمل يجب أن تكون نفسها لدى كافة أعضاء المجموعة ، كما ربط "تايلور" العمل بعدد من الوسائل المشجعة للعامل في صورتها المادية ، و أصبحت ما يعرف بالحوافز ، و لها ارتباط قوي مباشر و غير مباشر بالعمل ، و بمردوديته ، و كذلك بالعامل و سلوكه و هو العنصر المتحرك في نشاط المؤسسة .<sup>3</sup>

و من خلال ما تقدم نلاحظ أن "تايلور" إقتصرت إفتراضاته حول سلوك الفرد بالجانب العقلاني للفرد ، حيث أن هذه الإفتراضات تتسلسل كما يلي :

- 1- العمال لم يحاولوا إطلاقا زيادة انتاجهم أو حتى إبقائه على مستوى معقول يعادل مستوى انتاج الرجل المتوسط ، و حسبه فإن السبب هو عدم وجود دافع يشجع العمال على زيادة مجهودهم في الإنتاج ، ولذلك قام بتحديد نظام الاجر
- 2- إن عدم التكافؤ في الأجور داخل التنظيم بين العمال له أثر كبير على الانتاج ، و لذلك قام "تايلور" بربط مجهود العامل بالأجر .

<sup>1</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، الطبعة الثانية ، دار الفانز للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 125،126

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرثة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007، ص 187

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص ص 70،72

3- تحديد الاجر السائد في ذلك الوقت قتل روح التقدم و الإجتهد و لذلك قام "تايلور" بتعديل

نظام الأجر و ربط كفاءة العامل بالحوافز المادية .<sup>1</sup>

إضافة إلى دراسات "تايلور" قام "هنري جانت" نتيجة عمله بصناعة الحديد و الصلب ، يرى أن عدم الرضا عن العمل و عن الاجر ، يرجع الى تحديد ذلك على أساس ما يتم في الماضي أو حسب الرأي الشخصي ، كما يجب أن يكون لذلك يتطلب الأمر المعرفة المبنية على أساس علمي

و لذلك قام "جانت" بإعداد خريطة في جدولة الانتاج ، ووضع نظاما للدفع يقوم على أساس يسمح للعامل بالحصول على مكافأة إضافية فوق معدل الأجر الأساسي ، إذا ما تجاوز الفرد حصة الإنتاج اليومية المخططة .<sup>2</sup>

و يمكننا القول أن الإدارة العلمية رأت العمال كلما زاد إنتاجهم كلما زاد رضاهم ، و إذا وجد المال و المكافأة هي أحسن الحوافز ، لأن العمال أساسا يهتموا بالأجر الذي يتلاءم و يتكافأ مع المجهود المبذول ، و يتوقع الأجر المناسب للجهد المبذول فيه و بالتالي الرفع من الطاقة الإنتاجية هو هدف رئيسي لنظام الأجر .<sup>3</sup>

و في الاخير و مما تقدم نرى ان رؤية الادارة العلمية للرضا الوظيفي للعاملين رؤية مادية ، نظرا لان مبادئها تحمل في طياتها ان كلما زاد انتاج المنظمة زادت الارباح و بالتالي زاد اجر العاملين و بالتالي فالحوافز المادية تعتبر حلا لجميع مشاكله الحياتية . و أهملوا العامل الانساني ، و اكدوا على ان الحافز المادي ينهي الصراع بين الادارة و العمال و يحقق الرضا عن العمل .

<sup>1</sup> عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 1998، ص 74

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات الاعمال : الوظائف و الممارسات الإدارية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 31، 32

<sup>3</sup> رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، مخبر علم اجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 104

## 2-العوامل الاجتماعية :

لم يعد ينظر للعامل على انه امتداد للالة ، و إنما هو كائن حي ، له حاجاته الاجتماعية و الشخصية التي يجب أن تحظى بعناية أصحاب العمل ، لأن الفرد بطبيعته يحاول ايجاد علاقات مع زملاء العمل ، و الشعور بالاهمية داخل محيط عمله ، و خاصة مع مشرفيه قصد اشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية .

تعرف العلاقات الانسانية في محيط العمل ، بأنها : ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم الى العمل بتعاون من اجل اشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية .<sup>1</sup>

لا شك ان مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الاداري ، و كان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية الافراد للعمل و الأداء الأفضل ، فحاجات الافراد ليست جميعها مادية ، لذلك لابد من الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية ، لإحداث إشباع الحاجات الانسانية و من ثم تحقيق الرضا للعاملين .<sup>2</sup>

و إنطلاقا من هذا فإن نظرية العلاقات الانسانية في الادارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم ، غير أن أسلوبها في ذلك يبنى على اشباع احتياجات الافراد الاجتماعية بجوار الختياجات المادية للوصول الى أفضل حالات الرضا الوظيفي للعاملين .<sup>3</sup>

فالعامل على اتصال دائم مع غيره من الأفراد داخل التنظيم مشكلا علاقات إنسانية إجتماعية ، و لهذا تقوم علاقات التعاون مع بعضهم ، لذلك يخلق جوا اجتماعي يتحقق من خلاله الرضا عن العمل لدى افراد المنظمة ، و انطلاقا من تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ داخل التنظيم ، و لذلك تم إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي الى الزيادة في الانتاج و لا الى تحسينه .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصور فهمي ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، دار غريب ، القاهرة ، ط1، 1976، ص 271  
<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، دون طبعة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، دون سنة ، ص

<sup>3</sup> حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص

145

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر، 2004، ص ص 69، 82

كما كشفت دراسات "هاوثورن" عن أهمية العلاقات الانسانية في المصنع ، الذي تمارس فيه الجماعات الغير رسمية تأثيرا كبيرا على سلوك إنتاجية العمال فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكافآت المالية فقط ، قد تلجأ جماعة العمل الى تقييد الإنتاج لكي تحافظوا على وحدة الجماعة و تماسكها في مواجهة الادارة ، و قد يتنازل العمال عن قسط من مكافأتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية ، و لتحقيق درجة اكبر من الاشباع و الرضا عن العمل .

حيث أشارت الدراسة أن العاملين هم الذين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل ، و يزداد الرضا عندما يكون مصدره العمل نفسه و ليس المكافآت المادية .<sup>1</sup>

إضافة الى ذلك فحسن المعاملة مع أفراد التنظيم و تقدير انجازاتهم و الاستماع لهم و حل مشاكلهم تؤدي الى تحقيق سعادة العاملين و بالتالي تحقيق الرضا و يؤدي هذا الى الزيادة في الانتاجية .<sup>2</sup>

و هناك دراسات حديثة الى جانب العلاقات الانسانية منها دراسة "ماسلو" الذي اتبع منهاجا لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها اهمية ، حيث خرج " ماسلو " بنتيجة أن نوع المكافأة لها أهمية كبرى بالنسبة لأفراد التنظيم ، فالى جانب الحاجات الفسيولوجية المتمثلة في العوامل المادية قدم "ماسلو" حاجات اجتماعية تتمثل في الحب و الانتماء للمنظمة ، و تقبل الاخرين له داخل التنظيم ، لأن حاجات الفرد متشابكة و معقدة ، و يميل دوما الفرد الى السلوك الذي يؤدي الى تحقيق حاجاته المحفزة .<sup>3</sup>

و لذلك قدم "ماسلو" منهاجا لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها اهمية ، و خرج بنتيجة أن احترام الناس و إحترام الجماعة مهمة و أكثر تأثير على رضا العاملين .

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص ص 182،183

<sup>2</sup> محمد محمود الفاضل ، كفايات المدير العصري ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010، ص 71

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي ، الادارة التعليمية و الاشراف التربوي ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة ، عمان الاردن ، 2004، ص 47،

يعطي ماسلو منهجا لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها اهمية ، و خرج "ماسلو" بنتيجة أن نوع المكافآت التي يشبعها لها أهمية كبرى ، ذلك لأن الاجر يسد الحاجات الفيزيقية ، و المكافآت تشبع الحاجات الاجتماعية ، و إذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية ، تصبح حاجات الذات و احترام الناس و احترام الجماعة مهمة و اكثر تأثيرا على رضا العاملين<sup>1</sup>.

وذلك لأن الحاجات الخاصة بالانتماء تتعلق بالطبيعة الاجتماعية للأفراد و حاجياتهم الى وجود رفيق ، و تمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية و الحاجات الاخرى، إضافة الى ذلك السعي الى الاحترام و الاستقلالية ، و أن تكون له مكانته و يحظى بإعتراف الاخرين ، و إنتباههم و إن إستيفاء هذه الحاجات يقود الى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية<sup>2</sup>.

فالكثير من أفراد المنظمة يرغبون في الاحساس و الشعور بالانتماء للغير ، فالجانب الاعظم من اليوم يقضيه الفرد في العمل مع رؤسائه و تابعيه و زملائه ، فإذا كانت هذه العلاقات تتصف بالمودة و المحبة و الالفة فإن هذه الحاجة تشبع الى حد ما<sup>3</sup>.

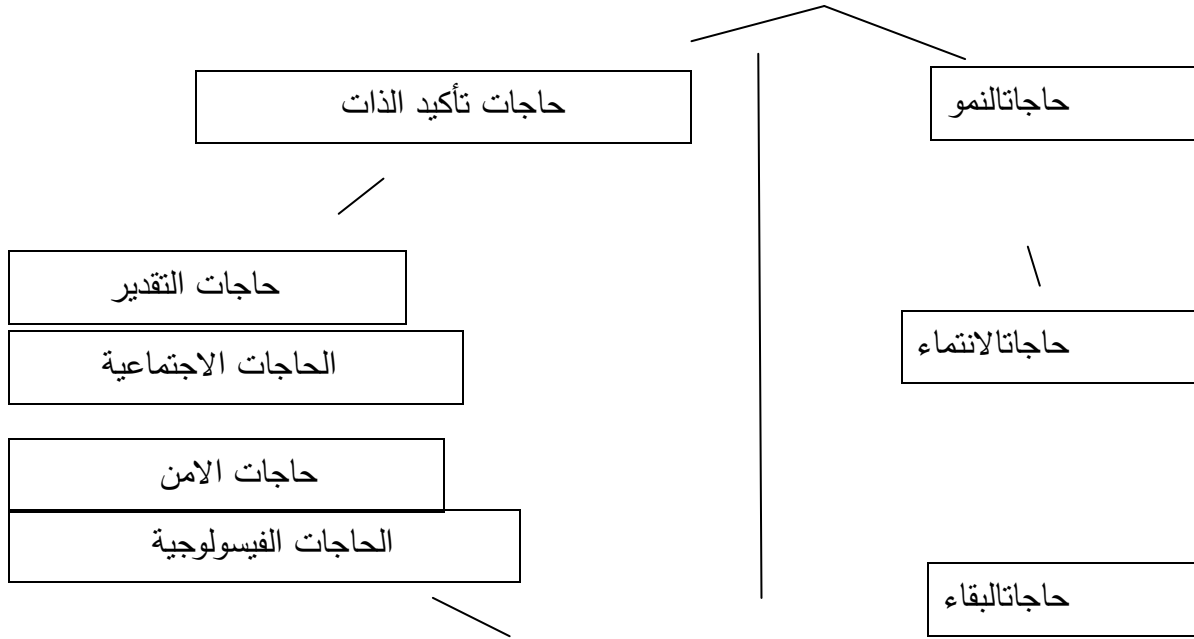
إن العامل الراضي عن عمله هو عامل إستطاع اشباع حاجاته ، و إن واجه الفرد داخل التنظيم صعوبات في اشباع الحاجات فإنه يصاب بالاحباط ، فيلجأ إلى سلوكات غير مرغوب فيها و تسوء علاقاته مع المحيط البيئي للعمل .

إضافة الى "ماسلو" قام "ألدفر" من خلال نظريته بتبسيط تصنيف الحاجات ، و لم يشترط بالضرورة في التدرج في اشباع هذه الحاجات ، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت ، و تشمل هذه مجموعات ثلاث :

حاجات البقاء، حاجات الانتماء، حاجات النمو .

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي ، الطبعة الاولى ، مرجع سبق ذكره ، 2007، ص 181  
<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : اطر نظرية و تطبيقات عملية ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 79  
<sup>3</sup> محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، ادارة الاعمال ، دون طبعة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 234

و هذا الشكل رقم ( 01 ) : يبين العلاقة بين نظرية "ماسلو" و نظرية "الدفن".<sup>1</sup>



#### نظرية ماسلو

#### نظرية الدفن

ان الدفن لا يأبه لفكرة الهرمية في ترتيب الحاجات و تلبيتها ، ينتقل الفرد من مستوى اعلى الى مستوى ادنى في الهرم بعد أن تحقق جهوده في تلبية المستوى الاعلى ومنه الاحساس بالرضا في عمله ، و في رأيه أن الرضا عن العمل لا يتحقق من خلال رغبة الفرد في وجود إتصال و علاقات وطيدة بينه و بين الاخرين ، حيث تتصف هذه العلاقات بالاستمرار ، و هذه العلاقات مرتبطة بالمكانة و البعد الاجتماعي و تتطلب اتصالا و تفاعلا مع الاخرين.<sup>2</sup>

تهدف الحوافز الجماعية الى تشجيع روح الفريق و التعاون بين أفراد المنظمة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء ، لأن في ذلك إضرار بالاهداف

<sup>1</sup> جبرالد جرينرج، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسبوني ، دون طبعة ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ص ص 167،168

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن ، صالح الطويل ، الإدارة التعليمية : مفاهيم و آفاق ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص 40

الرئيسية للعمل ، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، و روح التعاون بين العاملين ، بدل روح التنافس الذي يصل الى حد التنافس أحيانا <sup>1</sup>.

و من النتائج المتعلقة بحاجات الفرد الاجتماعية لإثبات أهمية الفرد في مجالات العمل

الوظيفي الاداري و علاقته بالرضا الوظيفي :

1- الحس الفعال بالواقع و الارتياح لمفرداته .

2- الاستعداد للمشكلات و معالجتها .

3- القدرة على التفكير .

4- فعالية العلاقات مع الاخرين .

5- التعاون مع الغير .

و يدل هذا على التفتح الاداري على مختلف جوانب المجتمع و يعكس الواقع الوظيفي

للكوادر العاملة في المنظمات الادارية <sup>2</sup>.

اضافة الى ما تقدم قدمت اهتمت الادارة اليابانية بالفرد داخل التنظيم و أكدت على ان سر

نجاحها لا يكمن في التكنولوجيا ، و انما في طريقتهم الخاصة بالادارة ، حيث تركز على

اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، و أسلوب عمل الفريق ، و الشعور الجماعي

بالمسؤولية ، و الاسلوب المميز في ادارة العنصر البشري من حيث تدريبيه و المحافظة عليه

، و بالتالي شعور الفرد بالامن و الامان ، عما ينعكس ايجابا على أهداف المنظمة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دون طبعة ، دار هومة للطباعة و النشر ،

بوزريعة ، الجزائر ، 2002 ، ص 23

<sup>2</sup> قيس النوري ، السلوك الاداري : و خلفياته الاجتماعية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة حمادة للخدمات و الدراسات

الجامعية ، أربد ، الاردن ، 1999 ، ص 239

<sup>3</sup> يوسف مسعود غنيم ، التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية و العاملة في

فلسطين : حالة دراسية في محافظة نابلس ، المجلة ا

حيث يشعر الموظفون بأهميتهم و يرفع الروح المعنوية لديهم و يحفزهم على العمل مما يحسن القرار في جميع وظائف الادارة : التخطيط ، التوظيف ، القيادة ، الرقابة .<sup>1</sup>  
ان التقاليد اليابانية اعتبرت نجاح المنظمة مسؤولية أمام المجتمع ، حيث أن القيم لا تؤثر على المجتمع الياباني فحسب، بل لها تأثير أيضا على الممارسات الادارة اليابانية ، و بذلك نجد أن المنظمات اليابانية تميل إلى تقليص و إلغاء الأجهزة الرقابية معتمدة في ذلك على المسؤولية الجماعية ، حيث أن كل فرد في المؤسسات اليابانية يسعى الى ازدهارها ، و كأنها كلك له .<sup>2</sup>

من خلال مبادئ الادارة اليابانية نرى ان النظرية اليابانية تسعى بكل مجهوداتها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بخلق جو عائلي و اجتماعي داخل المنظمة ووضع ثقافتها فيه و اشراكه في اتخاذ القرارات و رعايته هو و اسرته لضمان الولاء و الانتماء للعمل و المحافظة على قيم المنظمة و بالتالي دمج العامل و يصبح افراد الجماعة في سعادة و بالتالي تحقيق الرضا عن العمل لافراد المنظمة .

### 3-العوامل التنظيمية :

تمثل العوامل التنظيمية أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد و يشمل ذلك سياسات العمل و اجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنظمة و المراكز الوظيفية و أسلوب الادارة التي توجههم لبذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف المنظمة و لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين و هذه العوامل تشمل :

#### 1-نمط الاشراف و أثره على الرضا عن الوظيفة :

إن إدراك الفرد بجودة الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والامر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة الاشراف(القيادة)واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم يسبب الصراع داخل التنظيم و يؤثر في درجة رضاه الوظيفي .

<sup>1</sup> محمد عزات الحلامة ، أحمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، الطبعة الاولى ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 103  
<sup>2</sup> وهيبه غراممي ، الادارة الحديثة للمكتبات ، دون طبعة ، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 38



## ➤ أنماط القيادة و اتخاذ القرار :

### - القيادة الفردية :

تتمثل في تركيز السلطة و اتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين ، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع و اتخاذ القرار و لا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته ، كما لا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ، و يطلق عليه القائد الديكتاتوري<sup>1</sup> . حيث أنه يمارس سلطته بأساليب تشعر الفرد بعدم رضاهم داخل العمل ، و ذلك عن طريق إجبار المرؤوسين على إنجاز الأعمال خوفا من العقاب و ليس تعبيراً عن رضاهم عن اسلوب القيادة .

حيث أشار "ماكلياند " الى أن القيادة الفردية تؤثر في الرضا عن العمل لأن الحاجة الى القوة التي تعكس الرغبة في التحكم و السلطة على الآخرين ، و أن هؤلاء الأفراد الذين لديهم رغبة في القوة يرون في الانضمام الى المنظمة فرصة للوصول الى المنصب الملائم الذي يستطيعون من خلاله ممارسة السلطة .

هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة يعملون بجد واجتهاد في سبيل الحصول على مركز قيادي أعلى ليتمكنوا من التأثير في سلوك الآخرين<sup>2</sup> .

و قد ميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة الى القوة هما:

- رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين .
- رغبة الفرد في استخدام سلطته في اطار من المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

### - القيادة الديمقراطية :

عادة ما تتسم القيادة من خلال الترغيب و المشاركة و اقناع المرؤوسين بالقرار الواجب اتخاذه . و عليه فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ، و مبادرة جماعة المرؤوسين ، حيث تسهر القيادة الديمقراطية على دراسة سلوك و اتجاهات الأفراد من أجل استعمالها في بناء و إتخاذ القرارات السائدة ،

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 132 .  
<sup>2</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودت ، الاساسيات في الادارة المعاصرة : منحى نظامي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 239  
<sup>3</sup> طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دون طبعة ، دار الكتب ، مصر ، 2006 ، ص ص 318

و من خلال هذا الأسلوب تنمو مشاعر الانتماء و الولاء للجماعة ، حتى يصبح جو العمل جوا ملاءم خاليا من التوترات و الصراعات ، و هذا يؤدي الى رضا العاملين داخل المؤسسة .

- القيادة المتساهلة :

تتميز هذه القيادة في التساهل مع العمال مما أدت الى ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل ، و بالتالي تتسبب في انخفاض مستوى أدائهم رغم حريتهم ، و عدم الجدية في العمل ، و هذا يسبب مناوشات و حوا من عدم الارتياح و عدم الرضا<sup>1</sup> . ان هذه القيادة رغم علمها بوجود الصراع الا انها لا تستطيع التحكم فيه ، لعدم جديته في العمل و هذا ما يجعل الصراع يستفحل بشكل حاد ، و هذا يؤثر على رضا العاملين فيه ، و بالتالي يؤدي الى ظهور مشكلات تنظيمية اخرى ، كالتغيب و دوران العمل و في بعض الاحيان ترك العمل لأن الفرد داخل التنظيم عادة ما يرفض العمل في جو يسوده التسبب .

- القيادة الغير موجهة ( الفوضوية) :

تتميز هذه القيادة بتترك اصدار القرارات الى المرؤوسين فهو يفوض سلطته الى مرؤوسيه على أوسع نطاق ، و ميله الى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة ، و غير محدودة<sup>2</sup> . ان هذا الاسلوب يؤدي الى ظهور الجماعات الغير رسمية ، التي عادة ما تكون لها أهداف بعيدة عن الأهداف التنظيمية ، مما يعجل بظهور الاضطرابات في العمل و المنافسة على من يكسب اكثر من الاخر ، و هذا ما يؤدي الى المشادات الكلامية و الاضرابات ، و دوران العمل ، و ترك العمل... الخ و هذا ما نلاحظه في المؤسسات الجزائرية ، و التي يعاني قادتها من الكفاءة والخبرة المهنية و العلمية ، و هذا يؤثر في رضا الافراد داخل العمل .

<sup>1</sup> جمال الدين عويصات ، السلوك التنظيمي : التطوير الاداري ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص ص

35،34 .

<sup>2</sup> جمال الدين عويصات ، مرجع سابق ، ص 35

و تنقسم هذه القيادة الى نوعين :

• القيادة الغير رسمية :

تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تتحكم فيها طبيعة العلاقة ، أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الافراد ، مثل السمات الشخصية ، أو المؤهلات المتراكمة التي يمتلكها الافراد ، و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية<sup>1</sup> .  
تسعى هذه القيادة الى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة ، لأنه يتمتع بثقة الجماعة ، و قدرته على التأثير فيهم ، حيث تسعى هذه القيادات الى فرض سلطتها ، و نفوذها من خلال ابراز قوتها في اتخاذ القرارات أو تصرفات مخالفة للخصم ، و من ثمة تنشأ الصراعات بطريقة آلية ، فيسعى كل واحد منهم الحاق الضرر المادي و المعنوي بالآخر ، و هذا يسبب جو من عدم الرضا عن العمل .

• القيادة الرسمية :

تستمد هذه القيادة قوتها من خلال التنظيم الرسمي ، و تتميز بممارسة الوظائف الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة بالاضافة الى إتخاذ القرارات و التفويض ، في ظل الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup> .

و يمكن الان تحديد الاختلاف بين القائد الرسمي و الغير رسمي :

- ✓ تعيين القائد الغير رسمي يكون عن طريق جماعة العمل مما يجعل له سلطة اجتماعية عليهم ، و تعيين القائد الرسمي يكون من قبل الجهة الرسمية المختصة .
- ✓ يهتم القائد الرسمي بتحقيق الاهداف العامة في المرتبة الاولى ، و يعتبر تحقيق و اشباع الحاجات لأفراد العمل وسيلة لتحقيق هذه الاهداف ، في حين القائد الغير رسمي يهتم بتحقيق أهداف العاملين و اشباع حاجاتهم في المرتبة الاولى .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، مبادئ الادارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، دط، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 224 .

<sup>2</sup> منال محمود طلعت ، أساسيات في علم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، ص 113 .

هذا الاختلاف في الاولويات يدفع الى ظهور الصراعات حيث تستغل كل قيادة اية فرصة لفرض سلطتها ، و بالتالي خلق مناخ مليء بالشحنات و التوترات ، و هذا يؤدي الى عدم رضا افراد التنظيم عن وظيفتهم و بالتالي تتأثر اهداف المنظمة و الافراد معا في ظل هذه الظروف .

## 2- نمط القيادة و أثره على تحقيق الرضا :

تزداد أهمية نمط اتخاذ القرار من قبل القادة في تحقيق الرضا داخل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف و البرامج المسطرة من جهة ، و تحفيز الافراد العاملين ، و استغلال قدراتهم من جهة اخرى .

اذا فالقائد عند اتخاذ قرارات يجب عليه أن يوازي بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل و الانتاج ، و حاجات العاملين بإشباع حاجاتهم و تحقيق رضاهم ، و سوف تظهر نتائج مقبولة في المدى القصير ، و ذلك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات . و لقد عرفت القيادة تطورا ملحوظا ، فمدرسة الادارة العلمية ركزت القيادة انتباهها على الظروف المادية للانتاج ، و اهمال الجانب الانساني للتنظيم ، كانت النتيجة انخفاض الانتاجية ، و انخفاض معنويات الافراد ، و اصبح العاملون أكثر ابتعادا عن الولاء التنظيمي ، في حين فمدرسة العلاقات الانسانية و المدارس السلوكية تركز الانتباه الى أهمية الحفز ، و أهمية الفرد و الجماعة في نجاح المنظمة ، حيث توصل منطري هذه النظريات أن القائد من خلال دوره يشجع و يحفز على تأدية الاعمال بكل رغبة و تعاون و حماس لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

ان تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين اسلوب اتخاذ القرارات و تحقيق الرضا له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك ، حيث أن أسلوب القائد يلعب دورا هاما في تشكيل اتجاهات المرؤوسين و سلوكياتهم تجاه الرئيس ، فالقائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تخص اهداف المنظمة ، و يهتم بأرائهم تجاه العمل و بمشكلاتهم ، و معرفة حاجاتهم ، و يحقق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ، و هذا يزيد الرضا عن الوظيفة .

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 257 .

بينما القيادة التسلطية الديكتاتورية التي لا تعطي فرصة لمرؤوسيه بإبداء آرائها ، ووضع قواعد و قوانين تعسفية على العمال ، و احتكار السلطة و النفوذ تؤدي الى ظهور الصراعات ، و خلق ظروف لا تطاق مما تتسبب في انخفاض معنويات العمال ، و انعدام الولاء التنظيمي للمؤسسة و عدم الرضا و هذا ما يؤدي الى دوران العمل داخل المؤسسة و في بعض الاحيان ترك العمل و البحث عن عمل اكثر رضا و هذا ما اشارت له نظرية " سيمون " أن القيود ما هي الا ميكانيزمات يؤثر بها المشرف على القرارات الفردية ، حيث أن هناك ثلاث عوامل تؤثر في صنع القرار و تحديد طبيعته و هي : تقسيم العمل ، السلطة ، الاتصال ، تحدد بشكل واضح المعطيات الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قرارات الآخرين .<sup>1</sup>

و يرى " بيرنارد شيبستر " في نظرية قبول السلطة بأن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الادارة ، و اقترح أن دور المدير هي تسهيل الاتصالات و تحفيز الافراد لبذل أقصى جهد ممكن .<sup>2</sup>

إضافة الى الاتجاهات السابقة الادارة بالاهداف التي تنسب هذه الادارة الى "بيترف دركر" ، و هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين ،لوضع الأهداف تساعد على تحقيق ما يلي :

- 1- تحفيز المرؤوسين على العمل و زيادة إنتاجيتهم .
  - 2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية و العلمية .
  - 3- مراقبة أعمالهم بشكل إيجابي لتحقيق أقصى ربح ممكن .
  - 4- تقييم أعمال الموظفين و إجراء عمليات الاصلاح و التعديل و التغيير .
- هذا الاسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات و ذلك من خلال التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، ص ص 154،155  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، الادارة : أصول و أسس و مفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 135 .  
<sup>3</sup> محمد سرور الحريري ، الاتجاهات المعاصرة في الادارة ، الطبعة الاولى ، دار البداية للنشر ، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 61

و المبادئ ادارة الادارة بالاهداف هي كالتالي :

- 1- تحديد الأهداف : الاهداف و النتائج المراد بلوغها في جميع مستويات الادارة .
  - 2- مبدأ المشاركة : و تتبني الاهداف و تحديد الانجازات التي يحققها .
  - 3- مبدأ تحديد الوسائل و الاساليب اللازمة .
  - 4- مبدأ تقييم الاداء و التغذية الراجعة .
- و من خلال هذه المبادئ المشاركة ضرورة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد الاهداف، و العمليات المترتبة و تعتبر المشاركة تنظيم علاقات العمل بين جميع العاملين في الادارة تحديد الوسائل للوصول الى تحقيق الاهداف و مراجعة النتائج .
- 5- تقييم الاداء : وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في انجاز الاهداف خلال الفترة الزمنية المحددة و الوصول الى النتائج المتوقعة ثم التغذية الراجعة و معالجة السلبيات التي تظهر<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج ان الادارة بالاهداف تحقق الكثير من رغبات الافراد داخل التنظيم و كذلك للتنظيم في حد ذاته ، فهي تنمي شعور الافراد بالرضا بفضل مشاركتهم في اتخاذ القرارات و الاطلاع على الاهداف التنظيمية و مساهمتهم في وضعها ، اضافة الى التعاون و التماسك بين مختلف المستويات الادارية و هذا أسلوب ينمي الشعور بالانتماء للتنظيم و الولاء له و بالتالي تحقيق الرضا عن العمل ، و بالتالي تفادي الصراعات بين الافراد و الجماعات و الرفع من مستوى رضا الافراد داخل المنظمة .

نستنتج ان عملية اتخاذ القرار فإن الاسهام و المكافأة و ضرورة التوازن بين الرئيس و المرؤوس داخل التنظيم ، يؤدي الى الرضا الوظيفي .

و في الاخير فإن لنمط القيادة تأثير على الرضا و ذلك عن طريق عدة عوامل يجب على المشرف او القائد التفتن لها اثناء تأدية عمله أولها المطلب المشروع حيث ان المرؤوسين عندما يكون لديهم رأي مشروع في عملية صنع القرار و قيام القائد بتجنب ذلك الرأي فهو يؤدي الى عدم الرضا ،

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي ، القيادة الادارية و التنمية البشرية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص ص 335،337

و ثانيا إمكانية القائد التأثير و التدخل بما يقترن بالمنفعة التي يحققها المرؤوسين مثل العوائد ، و المكافأة مقابل القيام بالمهام المطلوبة ، و ثالثا عمليات التخويف التي يقوم بها القائد لتحقيق ولاء التابعين له ، حيث يصحب هذه العملية عدم الاستقرار ، و التمرد و المقاومة ، و ظهور أنواع الصراع الخفية و المعلنة ، لكن عندما يكون القائد يشرك المرؤوسين في القرارات المتخذة ، و المطلوب تنفيذها ، يدفع العاملين بالشعور بالحماس نحو القرار و الالتزام به ، و أيضا زيادة الولاء للمنظمة و الرضا عن العمل

### 3-الاتصال و اثره على الاداء :

في الوقت الحالي و مع تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات أصبح الاتصال ضروري في حياة الفرد و المنظمة ، و تقاس درجة تطور المنظمة بمدى استخدامها للوسائل المتاحة للاتصال فكلما زاد تناسق الاتصال بين أفراد المنظمة زاد مستوى أداء الافراد ، و بالتالي فالاتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية و اجراءات ، و هياكل تنظيمية لإنجاحه ، فالعلاقات الشخصية بين الافراد و الجماعات ، أو بين المشرفين و المنفذين تلعب دورا في إستغلال الاتصال و خلق الصراع داخل المنظمة و هذا يؤثر على مدى فعالية و دقة اداء أفراد المنظمة .

### ➤ طبيعة الاتصال داخل المنظمة :

تتكون المنظمة من أفراد تستلزم على هؤلاء الأفراد فهم طبيعة العمل ، و كذلك علاقاتهم الوظيفية بزملائهم ، و مجال السلطة المستخدمة ، و طبيعة المسؤوليات ، و الاختصاصات لأجل أداء عمله بكل سهولة و إتقان . و كل هذا يتطلب تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام <sup>1</sup>.

الاتصال هنا يحدد الترابط التنظيمي الناشيء عن تنفيذ مهام المنظمة ، و يتحدد أسلوب الاتصال ، و كفاءته بشكل يسمح للفرد التواصل مع زملائه و قائده ، و مع مرور الوقت يألف الفرد أسلوب الاتصال المناسب في أداء عمله ، مع السعي دوما لتغيير عملية الاتصال تماشيا مع طبيعة العمل .

<sup>1</sup> علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2000 ، ص 245 .

### ➤ تعريف الاتصال :

- هو تبادل الافكار و الاراء ، و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الاداري من تخطيط ، و تنظيم ، و توجيه ، و رقابة .<sup>1</sup>
- كما يعرفه " بيرستون " بأنه العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم بها الجماعات داخل التنظيم .<sup>2</sup>
- يوضح التعريفين أن الاتصال يعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي : وجود الافكار ، تبادلها ، تعديل السلوك ، و بالتالي فالاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم .
- و تتأثر عملية الاتصال كباقي العمليات التنظيمية في المنظمة بعدة عوامل يكون لها الدور الكبير في تحديد كفاءته ، و جودته نذكر منها :
- الهدف من الاتصال و الذي هو تبليغ المعلومات .
  - كتابة التقارير لتوضيح النشاطات أو بعض السياسات أو الخطط .
  - تحديد وسائل الاتصال داخل التنظيم الشفاهية و الكتابية أو المسموعة .
  - اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة بحيث يكون متلقيها مهياً لقبول الأراء ، و الاستجابة معا .<sup>3</sup>

### ➤ قنوات الاتصال :

لكل منظمة هيكل تنظيمي يساعد على أداء الأعمال و ترتبط أفراد الهيكل التنظيمي بعملية الاتصال بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية ، حيث تنشأ ارتباطات تعود للطبيعة البشرية التي تتميز بالاختلاف و التباين .

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 237 .

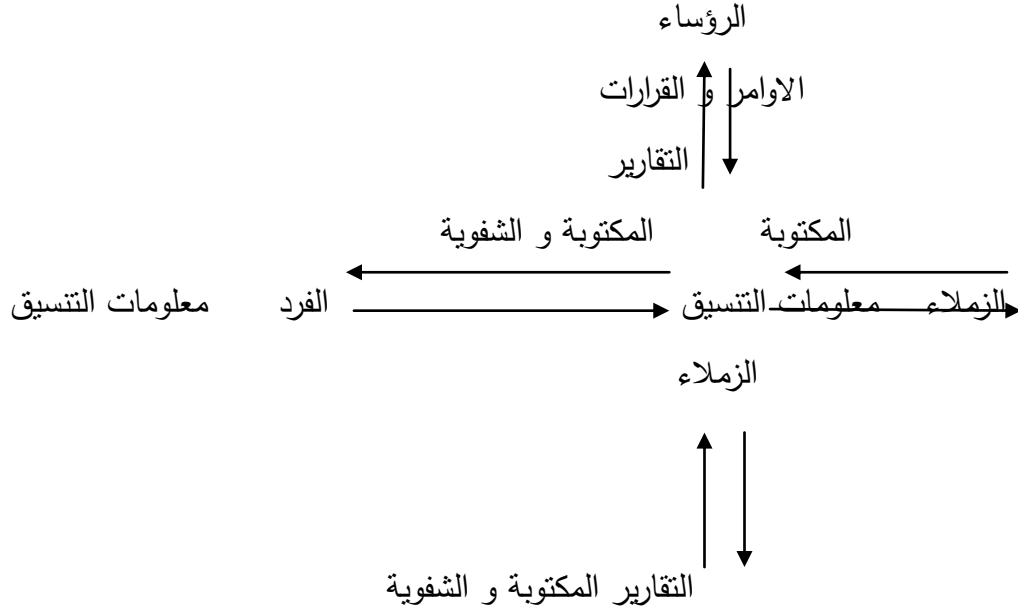
<sup>2</sup> جمال الدين عويصات ، مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>3</sup> بوفلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط2 ، الجزائر ، ص 108 .



• قنوات الاتصال الرسمي :

تتم حسب الشكل رقم (02) : الآتي :



- الاتصالات الرأسية :

تتضمن الاتصالات من أعلى إلى أسفل التنظيم طبقا لتسلسل الأوامر ، حيث تتدفق الاتصالات من الإدارة العليا الى التنفيذ ، حيث تتضمن : تقييم المرؤوسين ، توجيههم ، امداد التنظيم بالمعلومات .  
أو من أسفل الى أعلى ، و تتضمن إمداد المستويات العليا بالتقارير و الشكاوى ، و الاقتراحات .<sup>1</sup>

- الاتصالات الأفقية :

تحدث هذه الاتصالات بين الافراد في نفس المستوى الاداري حيث تحدث بين مختلف أقسام المنظمة ، و هذا للتنسيق بين المصالح و الدوائر الادارية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي ، احمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث ، ط 10 ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 455 .  
<sup>2</sup> بوفلجة غايات ، مرجع سابق ، ص 111 .

- الاتصالات متعددة القنوات :

توجد هذه الاتصالات بين المستويات المختلفة ، و يصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات التي تتميز بالمرونة و الفعالية .<sup>1</sup>

• قنوات الاتصال الغير رسمي :

• حيث عرفه العلماء بأنه : جميع الاتصالات التي تظهر خارج القنوات المخططة ، المتمثلة في الأحاديث المختلفة ، المقابلات الطارئة ، المناقشات ..... الخ . يتبادل أفراد التنظيم المعلومات و الاخبار في كل ما يخص العمل مثلما يتبادلونها عند التقاءهم خارج العمل ، و هذا النوع من الاتصال يشبع الحاجات الاجتماعية للفرد .

- سلبيات الاتصال غير رسمي :

ان سوء استغلال الاتصال الغير رسمي من اطراف تسعى الى تحقيق اهدافها الخاصة على حساب أهداف المنظمة ، حيث تؤدي استعمال المعلومات الخاطئة الى نشر الفوضى في المنظمة و هذا يثير الاستياء و التذمر في أوساط العمال ، مما يدفعهم الى عرقلة أداء المهام ، و توصيل المعلومات التي تؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة ، و غير أكيدة و هذا يؤدي الى الدخول في صراع الذي يتسبب في التأثير بشكل سلبي على أداء أفراد المنظمة.<sup>2</sup> ان سوء الفهم و الادراك للافكار ، و الاوامر في مواجهة الموقف ، و ميل كل طرف نحو المبالغة في اظهار الخلافات ، و عدم مد يد المساعدة الى الغير و عدم الثقة و صعوبة توافر المعلومات ، و عدم الامانة ، و الاخلاص في معالجة المعلومات و نقلها يدفع كل فرد في المنظمة لاجاد سبيل للسيطرة للتحكم في الطرف الاخر ، و من ثم تلجأ الاطراف المتصارعة الى التجسس للحصول على المعلومات بسبب توفر عدم الثقة .

<sup>1</sup> Legers ,J, permatin.D,pratiques des relation humains dans l'entreprise, les édition d'organidation , paris , 1981 , p 151

<sup>2</sup> محمد الصالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 298 .

و هذا كله يتسبب في ظهور معوقات تعمل على تشويش المعلومات ، و عرقلة عملية الاتصال من شأنها أن تدفع الأطراف إلى الرفض المطلق بدلا من الموافقة المرشدة ، و يسهل ظهور رغبات الطرف المعارض .

و يمكن تقسيم هذه المعوقات الى :

### المعوقات الشخصية :

- تباين الادراك و هذا راجع الى الاختلافات الفردية و البيئية للأفراد .
- الانطواء : عدم مخالطة الاخرين أو تبادل المعلومات معهم .
- حبس المعلومات أو المبالغة في كتابة التقارير .
- تشويه المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .
- سوء العلاقات بين أفراد التنظيم .<sup>1</sup>

### المعوقات التنظيمية :

- عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية .
- عدم الاستقرار التنظيمي ، و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود ادارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي الى عجز في جمع المعلومات .<sup>2</sup>

### المعوقات البيئية :

الغة و التشتت الجغرافي ، بعد المسافة بين مركز اتخاذ القرارات ، و مواقع التنفيذ تشكل عائقا في الاتصال .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 394 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 395 .

و الخلاصة هنا أنه عند توفير طرق للتعبير ، يتحقق الامن للأفراد يكون الاتصال الجيد له دور فعال في زيادة أداء الافراد و هذا ما يزيد من فعالية المنظمة و بالتالي تزيد درجة الرضا داخل المنظمة . و لكن عندما يشوب عملية الاتصال معوقات فإنه يتسبب في الصراعات و الاختلافات ، و هذا يؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة .

#### 4- صعوبة الاتصال و اثره على الرضا :

للاتصال علاقة مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة ، و قلة الاتصال بالجهات القيادية ، اضافة الى ذلك عدم وضوح الرسالة ، كذلك عدم فهم المرسل اليه مضمونها ، أو تحريفها بصفة عمدية لأهداف عمدية ، إضافة إلى إختيار الأوقات الغير مناسبة للاتصال ، بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ، و مثيرا للقلق ، و هذا يؤدي إلى ضعف الاداء الوظيفي في شبكة الاتصالات ، و بالتالي يحدث خلل في نقل المعلومات و يصبح مصدرا للصراع الذي يخلق جوا من القلق و الاحباط و عدم الرضا .<sup>1</sup>

ان عدم التكافؤ بين مختلف عناصر التنظيم خاصة بين الرئيس و المرؤوس يجعل المرؤوس في وضعية غير مريحة ، و بالتبعية الدائمة ، و إهمال ذاته ، إضافة إلى عجز الرؤساء على التوضيح لمرؤوسيهام ماهية أعمالهم كل هذا يسهم في ايجاد الصراع التي من نتائجها التمرد و الخروج عن الطاعة ، و هذا يسبب ضعف أداء أفراد المنظمة لإحساسهم بعدم الرضا داخل عملهم .

و يظهر تأثير الاتصال على الرضا كما يلي :

- تأثير بعض الافراد في محتويات الرسالة الاتصالية خصوصا الاتصالات الصاعدة من خلال غريبتها و حذف بعض المعلومات التي يعتقد هؤلاء الافراد أنها تسيء اليهم و تكيفها لتتلاءم مع المستوى الاعلى ، و هذا التصرف يؤدي الى ظهور الاختلافات و الصراعات ، و مثل هذه التصرفات تؤثر في فعالية أداء المرؤوسين و تؤدي الى عدم الرضا عن جو العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 ، ص 239 .  
<sup>2</sup> بوبكر جيملي ، جوانب من اشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية ، فعالية الملتقى الثاني " الاتصال في المؤسسة " ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال ، جامعة منتوري " قسنطينة " ، الجزائر ، 2003 ، ص 148 .

- عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يؤدي ازدهار القنوات الغير رسمية و ما يصاحبها من تشويهاً للاخبار المنقولة ، مما يؤدي الى بروز المشاكل و الصراعات ، و تغذيتها بشكل مدمر ، و هذا يؤثر على فعالية أداء الأفراد داخل المنظمة ، و هذا ما يصحبه جواً من عدم الرضا .<sup>1</sup>

و هذا ما أشار اليه "هيرزبرغ" من خلال نظريته العوامل التي تعبر عن حاجات تدفع الفرد الى الزيادة في مجهوده و تحسين أدائه ، و هي كامنة في داخل العمل ، و هي التي تتوافر في موقف العمل و بشكل ملائم و ايجابي يؤدي الى الشعور بالرضا و القناعة .<sup>2</sup>

## 5-المكانة الوظيفية داخل العمل و تأثيرها على الرضا :

### ➤ تعريف الوظيفة :

رغم الجدل القائم حول مفهوم الوظيفة و تصميمها ، و ظهور العديد من الاستراتيجيات و المقررات التي ترمي الى تحديدها ، و الشروط المتعلقة بالفرد كالمهارة و القدرة و الاستعداد ، و القدرة على المبادرة الى جانب تلاءم الوظيفة مع القيم و الاتجاهات و ما تثيره من تحدي يدفع العامل الى بذل مجهود أكثر ، و إذا كانت الوظيفة ترتبط بمركزاً مكانة ما ، فهي في الواقع جملة من الاجراءات التي تحكم دور شخص ما .  
و لتحديد مفهوم الوظيفة سنتطرق الى مختلف تعاريف العلماء  
الوظيفة عند اميل دوركايم :هي النظام الاجتماعي التي تناظر بين حاجات هذا النظام و حاجات هذا الكائن العضوي الاجتماعي .<sup>3</sup>

كما يميز ميرتون بين نوعين من الوظيفة : الوظيفة الظاهرة ، و الوظيفة الكامنة .  
الوظيفة الظاهرة :هي النتائج الوضعية التي تساهم في توافق أو تكييف وحدة معينة بالذات قد تكون شخصاً أو زمرة اجتماعية ، أو نسقاً اجتماعياً أو ثقافياً .والوظيفة الكامنة :هي النتائج التي تحقق نفس الشيء ، و لكنها لم تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بو فلجة غيات ، مرجع سابق ، ص 113 .

<sup>2</sup> علي أحمد عياصرة ، القيادة و الدافعية في الادارة التربوية ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 102

<sup>3</sup> أحمد بوزيد ، البناء الاجتماعي : المفاهيم ، الدار القومية للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 1965 ، ص 79

<sup>4</sup> محمد أنس قائم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري ، سلسلة القانون المجتمع ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب ط ، 1984 ، ص 27 .

إذا الوظيفة عبارة عن مجموعة المسؤوليات التي يتطلب شغلها توافر عناصر الكفاءة فيمن يشغلها ،مقابل ما توفره له من مزايا مادية و اجتماعية و معنوية و التزامه بما تفرضه من واجبات و مسؤوليات .

### ➤ تطور وظيفة الأفراد و تداعياته :

منذ حوالي منتصف القرن الماضي بدأت تظهر فكرة مفادها أن الانسان في العمل ليس مجرد " ذراع " بل هو أيضا " عقل " ، لذلك بدأ التفكير في كفاءات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات الشخص و الحصول منه على أقصى طاقاته في خدمة أهداف المنظمة .

و بالتالي عرفت الوظيفة تحولات مست الأهداف و الوسائل و الفاعلين الأساسيين في العمل و التي سنتطرق لها كما يلي :

- لم يعد تطبيق القوانين و الاجراءات داخل التنظيم هو الهدف الرئيسي لوظيفة الافراد ، بل منحت الاولوية حاليا الى تقييم نشاطاته بعدة معايير كمستوى الانتاجية ، و التغيب ، التأخر
- ان القواعد و الاجراءات البيروقراطية التي كانت تكبح حركة مسيري الافراد ، تركت المجال الان للتقنيات و المناهج الجديدة ، خاصة مع انتشار التكنولوجيا الحديثة ، ووسائل الاتصال الحديثة .
- لم تعد وظيفة الافراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل كل مسير مكلف بإنجاز أهداف بواسطة تسخير وسائل بشرية و مادية .

### المرحلة الاولى : تخطيط المسار المهني الفردي :

بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل ، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ، و الهدف منه هو الاستجابة لإحتياجات المنظمة من جهة ، و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطور ، و الرقي ، و تحقيق الذات من جهة أخرى ، حيث أن مشاركة كل فرد داخل التنظيم في تحديد مصيره يفرض على المؤسسة منحه الامكانيات اللازمة من التكوين ، و فرص الترقية.....الخ ، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب ، دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة معسكر ، 2009 ، ص ص 04،03 .

**المرحلة الثانية : من منطق الاستخدام الى منطق الكفاءة :**

يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و العامل بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله ، الاجر ، المدة ... الخ .

و المقصود بالكفاءة هو توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الانتاج الذي يشارك فيه <sup>1</sup>.

**المرحلة الثالثة : من المسار التنظيمي الى المسار المهني المتنقل :**

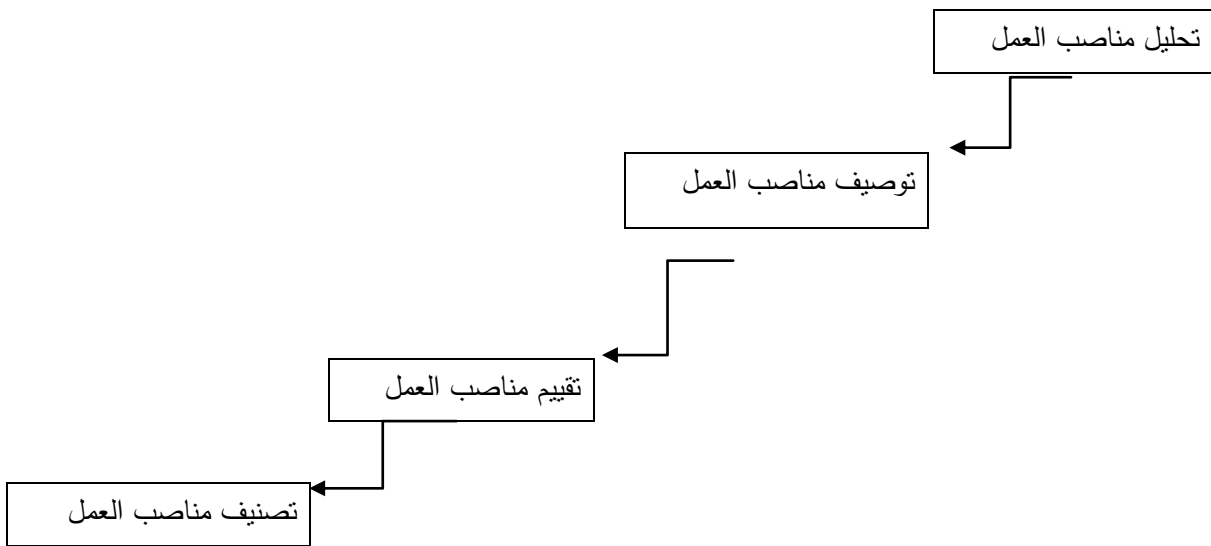
هو العلاقة بين المسار المهني و نوعية الكفاءة اللازمة من جهة ثانية .

**الجدول رقم (01) : يبين العلاقة بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية :**

نوع الكفاءة	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غيرمهمة	عقد مؤقت

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تتدرج كلها في

سياق دراسة مناصب العمل كما هو مبين في الشكل رقم ( 03): التالي :



الشكل رقم 1:

**تحليل منصب العمل :**

هي تحديد معالم كل وظيفة ، أي توضيح ماهيتها ، واجباتها ، مسؤولياتها ، تقدير درجة المهارة ، و مقدار المعلومات ، ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل الى توصيف كامل لها .<sup>2</sup>

**توصيف مناصب العمل :**

هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين .

**تقييم مناصب العمل :**

هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية ، بما يمكن من منح أجور عادلة .

**تصنيف مناصب العمل :**

هو اعداد تدريجي للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة ، و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في اطار هيكل المؤسسة من جهة اخرى .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Loic cadin , Les nouvelles frontiere de l'organisation, GREnoble I A E ,1999 , p

79

<sup>2</sup> عادل حسن ، مرجع سابق، ص 55 .

<sup>3</sup> H.T,human resources management , 6 th edition , M&E, handbook:business,management ,1989 , p p 157, 241



و هذا الجدول رقم ( 02 ) : يبين مراحل دراسة مناصب العمل:

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي</li> <li>- ثقافة المؤسسة</li> <li>- التكنولوجيا</li> <li>- الظروف المادية للعمل</li> <li>- النقابات</li> <li>- النظم المتعلقة بالمستخدمين</li> <li>- انماط القيادة و الادارة</li> <li>- الفوارق الفردية بين المستخدمين .</li> <li>- ضوابط الجماعة : مكافآت ، أجور ، أرباح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>التنظيم العلمي للعمل</u>: رفع الفعالية الى اقصى حد بفضل دراسات الحركة و الوقت</li> <li>- <u>النظام السوسيو تقني</u> : تحميل الجماعة مسؤولية العمل و احداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب</li> <li>- <u>دوران العمل</u>: تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع .</li> <li>- <u>توسيع المنصب</u> : اضافة مهام جديدة للمنصب من اجل ادخال التنوع</li> </ul>

الجدول رقم 02: Hellriegel, management des organisation ,stocem,

woodman , p 363

### 5-الترقية :

هي اسناد وظيفة جديدة الى العامل ذات مستوى وظيفي اعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات ، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الاداري و شغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ب ط ، 1978 ، ص 332 .

و يشير محمد انس قاسم جعفر أن الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب ، و تحسين مركز العامل ، و ترفيع شبكة عمله ، و ذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية <sup>1</sup> . و هذا يظهر في دراسة كل من "بورتر و لولير" على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل و انتاجيته ، حيث أن المنظمة هي التي تمنح الفرد حاجاته لاشباع رغباته المتمثلة في الترقية .

ولهذا الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد ، أي مدى إعتقاده بعدالة العوائد ، فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه و ما يحصل عليه بل أن يقيم مواقف الآخرين، بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه ويجرون مقارنة للمدخلات و العوائد من مكافآت

و تقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين <sup>2</sup> و من خلال دراساتها أثبتوا: إن الترقية ، و حصول الفرد على احساس بالتقدم ، نظرا لافراد الى عملية توزيع المكافأة على أنها عادلة و سيؤدي ذلك الى عدم التغيب و تقديم أداء جيد ، و يؤكدان على أهمية العدالة و المساواة بين ما يقدمه الفرد الى العمل و أن التغيب ، صادر عن تقرير الفرد لمدى عدالة العلاقة بين ما تجلبه المهنة و ما يحصل عليه منها على شكل مكافآت. <sup>3</sup>

فالترقية من خلال ما تقدم هي الاختيار الأفضل و أصلح و أكفأ العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري ، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة .

### ➤ أنواع الترقية :

#### 1- الترقية في الدرجة :

<sup>1</sup> محمد أنس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها على فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973 ، ص ص 22، 23 .

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار الورق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006، ص 393

<sup>3</sup> رونالدي ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الطبعة الاولى ، ترجمة : فارس حلمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1999، ص 273

تتضمن شغل هذه الوظيفة ذات الاختصاصات و المسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة

و معيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل .

## 2- الترقية في المرتبة :

يترتب هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات و تجمع بين الأقدمية و الكفاءة .

## 3- الترقية الاجتماعية :

هي التي تسمح للعاملين الغير مؤهلين أو غير حاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة ، أو إختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض .<sup>1</sup>

## ➤ شروط الترقية :

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الادارة شغلها بين العاملين .
- الاختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة ، التي يرقى اليها الشخص ، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا .<sup>2</sup>
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى تتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي ، حتى يتسنى الالمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الاداري .
- إجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الادارة لرفع انتاجية العمال ، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الاداء ، و هذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات أكثر .<sup>3</sup>

## ➤ أهداف الترقية :

- جلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية ، و معارف تدريبية و تكوينهم لممارسة علمية متخصصة ، تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد .

<sup>1</sup> محمد أنس جعفر ، مرجع سابق ، ص ص 123 ، 126

<sup>2</sup> عاطف محمد عبيد ، ادارة الافراد و العلاقت الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ب.ط ، ب سنة ، ص 421 .

<sup>3</sup> محمد أنس قاسم جعفر ، مرجع سابق ، ص 312.

- تحفيز العمال على العمل ، مما يدفعهم إلى تحسين الانتاج و الانتاجية ، و كذلك تعمل على الرفع مع معنويات العمال ، خاصة إذا كانت قائمة على أسس موضوعية
- شعور العامل بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل ، لكون الفرد بطبيعته يميل الى إحتلال مكانة إجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع
- استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدو إستعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة .
- توسيع الأفق الثقافي للعامل ، و بالتالي إكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي<sup>1</sup>.

## 6- علاقة الفروق الثقافية بالانتاجية :

### ➤ تعريف الثقافة :

للتقافة عدة تعاريف لا يمكن إحصائها ، لأن هذا المفهوم من الصعب تحديده .  
و يمكن إظهار بعض التعاريف للثقافة :  
يعرف "إدوارد تايلور " بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و الأعراف ، و القدرات و العادات الاخرى التي يكتسبها الانسان بإعتباره عضوا في المجتمع<sup>2</sup>.  
و يعرفها "روبرت بيرستد" على أنها ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما تفكر فيه ، أو تقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء من المجتمع<sup>3</sup>  
من خلال هذه التعاريف نرى أن المعتقدات جزء من العالم المعرفي للإنسان ، حيث أن الثقافة في المجتمع هي التي تميز بين الجماعات و المجتمعات ، فلا يمكن التفريق بين مجتمع و آخر إلا بالثقافة فهي الميزة الوحيدة التي لا يشترك فيها أي مخلوق مع الإنسان ، و هي المحدد الأساسي لسلوك و نمط حياة الأفراد و الجماعات و المجتمعات .

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي ، مبادئ الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، عين شمس ، مصر ، 1987 ، ص 578 .

<sup>2</sup> دوني كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : قسم المقدار ، منشورات إتحاد الكتاب العربي ، سوريا ، 2002 ، ص 06 .

<sup>3</sup> عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط 1 ، بيروت ، 2006 ، ص 32 .

### ➤ الثقافة و علاقتها بالمشكلات التنظيمية :

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب ، فمن الأدوار الإيجابية أنها تزود المنظمة و العاملين فيها بالاحساس بالهوية ، و خلق الالتزام بأهداف المنظمة ، كما أنها تحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة ، و كذلك السلوك المتوقع عند عدد من العاملين في نفس الوقت .<sup>1</sup>

يتضح لنا هنا أن الثقافة ترتبط بالسلوك التنظيمي ، ارتباط عميق ، و لهذا فإن الافرازات السلبية داخل المنظمة من صراع تنظيمي ، و عدم الرضا الوظيفي ، و انخفاض الانتاجية ، و التغيب ، و دوران العمل ، هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة و التي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية كالانتماء القرابي و الجغرافي للعمال و القيم و المعايير التي يحملونها .

### ➤ علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي :

يشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد و الجماعات في البيئة التنظيمية ، و كافة الأبعاد السلوكية لهم من قيم و اتجاهات و مدركات حسية و سلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية التنظيمية الهادفة ، و يتضمن كذلك السلوك التنظيمي الاستجابات الحركية و الفورية للكائن الانساني و التي تمثل مزيجا من المعلومات و الأنشطة المتفاعلة و التي تمثل النتائج الأساسية لبناء الفرد .<sup>2</sup>

إن الثقافة في المجتمع تملي على الفرد ما يتعلم و ما يكتسي ، و كيف يجب أن يتصرف ، و من بين المجالات الهامة التي تمس الثقافة و هي المنظمة ، حيث أن الفرد يكتسب ثقافة جديدة و هي ثقافة المنظمة ، و لكن ضمن القيم و المعايير و الاتجاهات و التقاليد التي نما فيها الفرد حيث تصبح مزيج بين ثقافة المجتمع و ثقافة المنظمة ، و التي لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص 630 .

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 17

<sup>3</sup> حسين حريم ، ادارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 36 .

و هكذا فالسلوك الثقافي هو تفاعل اجتماعي متعدد الأبعاد لما له دور كبير في تحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية و التنظيمية والاجتماعية ، و بالتالي فالسلوك التنظيمي انعكاس للسلوك الثقافي للفرد داخل التنظيم .

### ➤ علاقة السلوك الثقافي بإنخفاض الإنتاجية :

أثبتت الدراسات أن على الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع طبيعة الثقافة السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة .

فالعلاقات التنظيمية بإتخاذ القرارات و الاتصالات و غيرها تعتبر تجسيدا لقيم معينة يجب أن تتواءم مع الثقافة السائدة ، فالاجماع الواسع على القيم و المعتقدات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة<sup>1</sup> . ان العوامل التنظيمية هي انعكاس لثقافة مصممي وواضعي القواعد و الاجراءات و كذلك مصممي الأجهزة و الالات ، و هنا اذا حدث تناسق بين الثقافتين فإنه بلا شك سنجد الاستقرار المهني لدى العمال و الاحساس بالهوية ، و حب العمل ، هذا ما يحفزهم على رفع الانتاجية لإحساسهم بالانتماء للمؤسسة و إتفاف العمال حول القواعد و المعايير التي تنظم السلوك داخل المنظمة ، و لهذا يمكن إرجاع مصدر انخفاض الانتاجية مشكلة ثقافية لكن اذا أردنا أن تسقط الثقافة السائدة لدى العاملين الجزائريين فإننا لا نستطيع التحكم و المزج بين ثقافتهم و ثقافة المظمة ، و ذلك لأن القيم السائدة داخل المؤسسات الجزائرية هي قيم سلبية ، و ضد مفهوم العمل ، و هذا يسبب مشكلات مثل التأخر و التغيب... الخ فأصبح هذا عادة من عادات العمال الجزائريين ، و نجد دائما الداعمين لهذه القيم ، و هم المنتمين الى نفس القبيلة أو الى نفس المنطقة الجغرافية ، و هذا ما يجعل هؤلاء داعمين لبعضهم البعض داخل العمل ، و مثل هذه التصرفات و السلوكيات العشوائية تؤدي حتما الى انخفاض الانتاجية .

### ➤ النمط الثقافي للتسيير في المؤسسات الجزائرية :

إن طول مدة الاستعمار و التخلف و سوء التسيير في المؤسسات الجزائرية ، و إعتماد سياسة أبوية اجتماعية في التوظيف و التشغيل ، عوامل أدت إلى ظهور و توسع قيم سلبية في العمل ، فانتشر التسيب و التغيب عن العمل ، و عدم إعطاء العمل المكانة التي

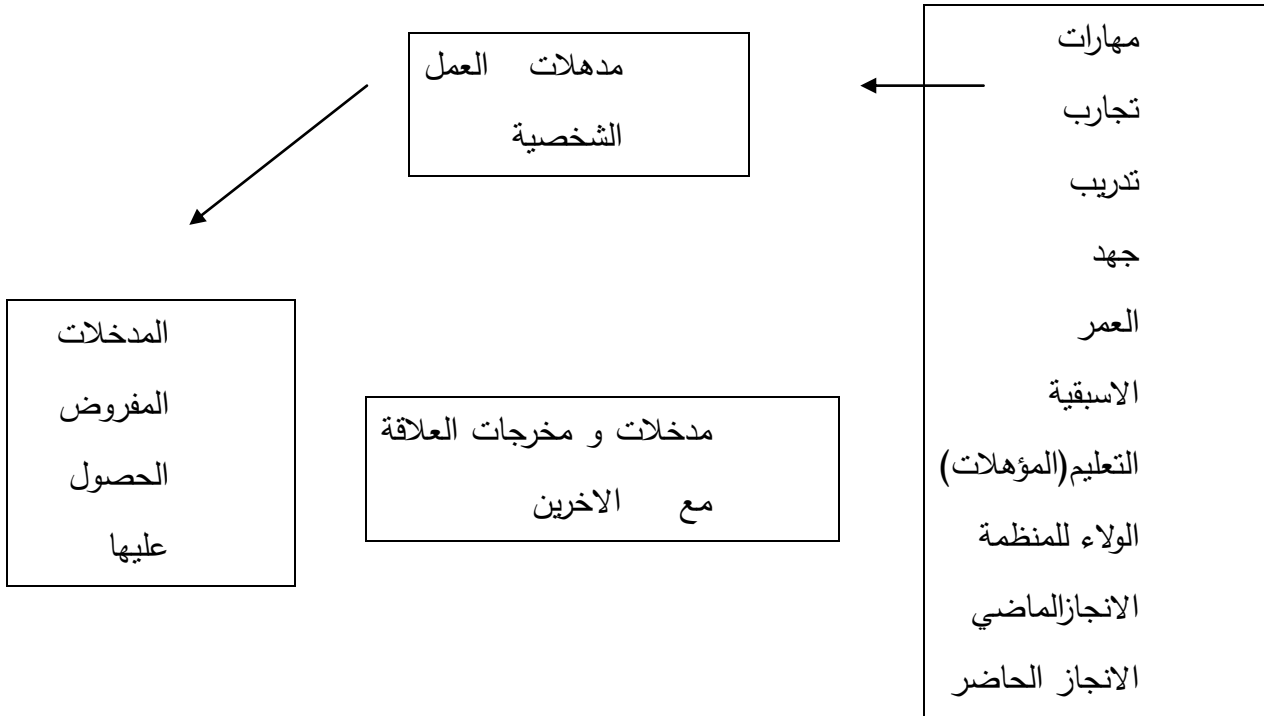
<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سابق، ص 340.

يستحقها ، و هذا ما أدى الى فشل مشاريع التنمية الوطنية ، و الأزمات التي تعرفها مؤسساتنا ، و هذا يعود الى اهمال الواقع الثقافي و القيمي السائد داخل المؤسسات ، لهذا وجب اعادة النظر في قيمنا المهنية ، و تقاليد العمل ، و تعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل و الاجتهاد فيه ، و اتقانه ، و احترام الوقت ، و تشجيع الجهد ، لضمان أكثر إنتاجية ، و هذا لما فيه صالح المجتمع و المؤسسات بشكل عام <sup>1</sup>.

نجد في الثقافة الجزائرية قيم تدعو الى الكسل و التواكل و عدم الاجتهاد ، و خليط من القيم المتناقضة التي لها تأثير واضح على سير العمل ، و على العلاقات السائدة داخل المؤسسة ، و التي تؤثر بدورها على انتاجية المؤسسة بالتتابع على العامل ، و هذا عادة ما يجعل المؤسسات الجزائرية تتوجه نحو إعادة النظر في تسيير المؤسسات الجزائرية ، و ذلك بتسريح العمال ، و ادخل الشركات المتعددة الجنسيات ، و هذا سيكسب العامل الجزائري ثقافة جديدة حول العمل ، و أهميته في حياته ، و كذلك بالنسبة للمؤسسة .

في هذا الشكل رقم (04) : نبين نموذج لولير في الرضا الوظيفي :

عوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا



<sup>1</sup> بوفلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 94 .

### خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى الرضا الوظيفي يضم : الحوافز المادية ، و محتوى العمل ، و فرص الترقية ، و نمط الاشراف ، و طبيعة الاتصال .

كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الرضا الوظيفي ، و هذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها اليه ، فمنهم من نظر الى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الانسانية ، و منهم من نظر اليه من زاوية العوامل الدافعة و الوقائية ، و منهم من نظر اليه من زاوية التوقع و من زاوية نظرية العدالة .

و قد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له ، علاقة قوية ببعض نواتج العمل ، فهو يرتبط طرديا مع الاداء ، و عكسيا مع التغيب عن العمل ، و دوران العمل ، و الانتاجية .



### تمهيد :

لقد صرف الباحثون جهودهم الاولى في البحث عن سبيل زيادة الانتاج ، و تحقيق الفعالية في أداء التنظيمات ، و لذلك ذهبوا مذاهب كثيرة احيانا كانت متناقضة ، فمن اعتبار الانسان و الالة شيئاً واحدا الى الاهتمام بحاجاته الجسمية الى الانتباه الى الجوانب الانسانية الى اعتبار الانسان كائنا يجب اشراكه ، و استشارته لأن له مشاعر و أفكاره و طموحاته و مبادرته ، و جوانب واسعة من امكانية الابداع و الابتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل ، و يحاولون الابتعاد قدر الامكان عن كل ما يعيقهم .

و لقد كان اغلب الباحثين ينظرون الى الصراع بأنه ظاهرة سلبية ، و اعتبره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة .

و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم بإعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها ، و إعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام ، و في أنماط الاتصال .

و في هذا الفصل نحاول البحث عن:

اولا : مستويات الصراعات التنظيمية

ثانيا مراحل تطوره.

ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي و ذلك من خلال بعض وجهات نظر المفكرين .

خامسا: مظاهر الصراع التنظيمي

سادسا : نتائج الصراع التنظيمي .

### أولاً : مستويات الصراعات :

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم و مكانتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون فيها ، و أثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات و الموضحة كالآتي :

#### 1- الصراع على مستوى الفرد :

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما ، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، و هذا يمكن رده الى الاختلاف على اجراءات الاتفاق على الاهداف<sup>1</sup>.

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالآتي :

#### • تعارض الدور :

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ، و شعوره بعدم امكانية اشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و احساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل .

#### • عدم اشباع الحاجات :

عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين ، و عندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض و يصاب بالاحباط ، و هذا ما يؤدي الى الشعور بالصراع و التعارض .

#### • تعارض الاهداف :

تتعارض الاهداف مع بعضها البعض أو التعتذر للوصول الى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الاهداف .

- اهداف متعارضة ذات مزايا فقط :

يكون الفرد هنا امام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي الى مزايا.

- اهداف متعارضة ذات عيوب فقط :

<sup>1</sup> رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص ص 286،287

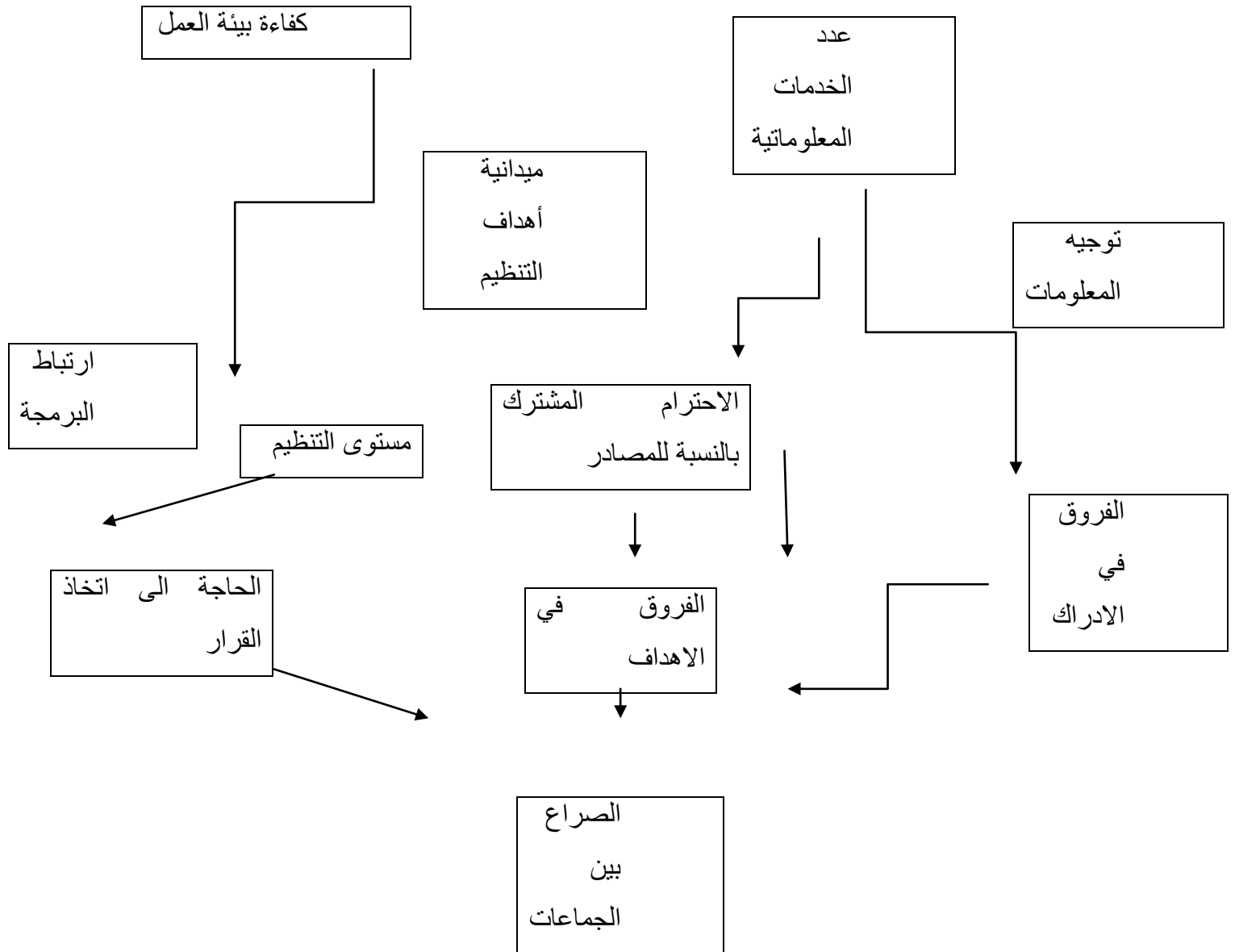
## الفصل الثالث : الصراع التنظيمي ، مستوياته ، مراحلہ ، أسبابه ، مظاهره ، نتائجه

يلجأ الفرد الى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة ، و احيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة اهداف كلها تحوي جوانب ايجابية و جوانب سلبية.<sup>1</sup>

### 2- الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و هو الاختلاف على اتخاذ القرارات ، و التباين في الاهداف ، و المستوى الثالث هو الفرق الادراكية .

و هذا ما سنوضحه في الشكل رقم ( 05 ) التالي:<sup>2</sup>



<sup>1</sup> احمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 16 ، 17

<sup>2</sup> J-G .March , H-A , Simon ,les organizations :problems psychosociologique,2 édition : traduire par :J-C .rouchy et G- prunier ,BORDAS, paris , france , 1991, P P126,127

### 3- الصراع على مستوى التنظيم :

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات اخرى ، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة .  
كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوفز المطبق في المنظمة<sup>1</sup> .

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية :

- الصراع الافقي :
- و يحدث عادة الصراع بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي .
- الصراع العمودي :
- يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في اطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا .
- كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الادارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها :
- الصراع بين مستويات السلطة ( العليا و الوسطى و التنفيذية) .
- الصراع بين الادارات الوظيفية .
- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية .
- الصراع بين الموظف و رئيسه ، او ادارة و اخرى في التنظيم نفسه<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغيير ، الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 83  
<sup>2</sup> احمد الخطيب ، عا دل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، الطبعة الاولى ، عالم المكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2009 ، ص 482

- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين : يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالاداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب<sup>1</sup> . و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات<sup>2</sup> .
- صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة : حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي ، و يشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع .
- بنائية التنظيم : عدم التجانس في العمالة و أساليب الاشراف و الرقابة ، و درجات المشاركة ، و نظام الاجور و أشكال الضغط و النفوذ المستخدم ، و قد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف و عمليات تصارعية . هذا يتضح في الصراع حول : توزيع العمال ، الترقية ، احتكار السلطة ، العلاقة بين السن و احتكار السلطة ، و العراقيل المهنية ، و التداخل في المهام ، و الموقف من اتقان العمل ، تعارض الاهتمامات ، و الفارق في الرتبة ، كما لا ننسى الجنس و الخلاف<sup>3</sup> .
- صراع تغيير السلوك : لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور ، بما يؤدي الى خلق أنماط صراع و توترات .
- صراع تباين الجماعات : تباين جماعات النفوذ و السلطة و هذا ما يحدث بين الادارة و العمال<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2002 ، ص 149

<sup>2</sup> ج . ب . هورغ . دلفيك و أ . موران ، الجماعة السلطة و الاتصال ، ترجمة : نظير جاهل ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 95

<sup>3</sup> بورعدة حسن ، ادارة الصراعات التنظيمية ، العدد 05 ، كلية العلوم الاقتصادية ، سطييف ، 2005 . ص 20

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر و آخرون ، ادره التفاوض ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص ص 86،87

### ثانيا : مراحل الصراع :

عند النظر الى الصراع كعملية ديناميكية ، او النظر اليه كسلسلة من الاحداث المتعاقبة ، و لذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالاتي :

#### 1- مرحلة الصراع الضمني :

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع ، و لكنه لم يحدث بعد ، و انما لا يزال مدفونا .<sup>1</sup>

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ، او في متغيرات شخصية تتعلق بالافراد العاملين .<sup>2</sup>

و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع ، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل :  
الاعتماد المتبادل في العمل و اسياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الاختلاف حول الاهداف ، و صعوبات الاتصال ، و القيم لأفراد التنظيم .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> حسن حريم ، مرجع سابق، ص 248

<sup>2</sup> محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999، ص 225

<sup>3</sup> سلامة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار البتراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004، ص 219

## 2- مرحلة ادراك الصراع:

يتولد الاحساس لدى مجموعة واحدة على الاقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود الى خلق الصراع.<sup>1</sup>

و في هذه المرحلة يبدأ اطراف الصراع في ادراك ملاحظة وجود الصراع ، حيث انا المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد و الجماعات.<sup>2</sup>  
و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الافراد أو الجماعات حول موقف ما.<sup>3</sup>

## 3-مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الامر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.<sup>4</sup>

و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها اشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي اليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الاثار الناجمة عنه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال الديق محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، دون سنة ، ص 485

<sup>2</sup> واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 49

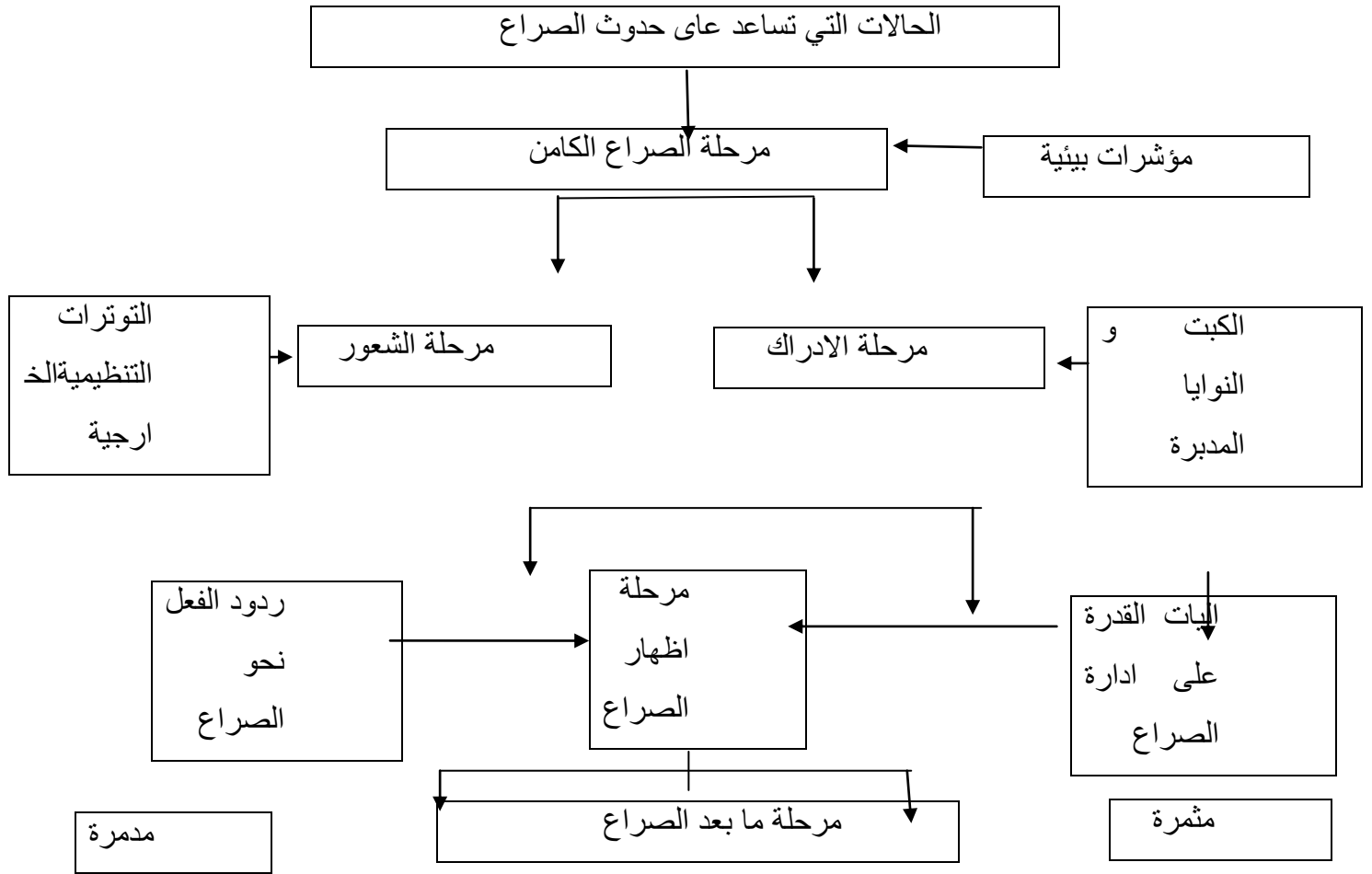
<sup>3</sup> حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ، الطبعة الثالثة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 330

<sup>4</sup> احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 393

<sup>5</sup> خليل حسن الشماخ ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 300

#### 4 – مرحلة الصراع العلني

يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية.<sup>1</sup> وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة.<sup>2</sup> حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الاخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى.<sup>3</sup>



الشكل رقم ( 06 ) : مراحل الصراع التنظيمي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض ، مرجع سابق ، 2008 ، ص 270

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 385

<sup>3</sup> Uqu.edu.sa/files 2/tiny-mce/plugins/gf.



ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي :

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم ، و بفضل اختلافهم في النوع و العمر و الثقافة و التعليم ، و كذلك بوسائل الانتاج و الثروة و القوة . و بفضل أدوارهم المتباينة و مكانتهم ، فضلا عن الاختلاف في الملبس و المظهر ، و الاذواق الترفيهية ، و عدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة و ضعف الافراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الادارة .<sup>2</sup> و لذلك يمكن حصر الاسباب في اسباب تنظيمية و اخرى شخصية.

1- الاسباب الداخلية :

ان المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل ، يؤدي الى عدم ارتياح الافراد داخل عملهم و بتحقيق حاجاتهم و طموحاتهم في العمل ، اضافة الى بناء السلطة في المنظمة و كذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية و فرص الترقية .<sup>3</sup>

و تتمثل الاسباب الداخلية هنا في :

● نمط اتخاذ القرار :

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الانجاز و التنفيذ ، في حين تهتم الادارة بصناعة و اتخاذ القرار ، و تقدير كمية و نوعية العمل المطلوب ، كما نادى بمركية إتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين .<sup>4</sup>

و أشار كل من " مارش " و " سيمون " الى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل ، و التخصص ، و لهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار ، بالاضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية ، و خاصة إشراكها في عملية

<sup>1</sup> Pondy L ,organizational conlfit : concepts and models , administrative science,1980,p 111

<sup>2</sup> عبد الرزاق جلبي ، علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص ص 259 ، 260

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الادارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الادارة ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 203 204

<sup>4</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1994 ، ص 67 .

اتخاذ القرار ، حتى تكون لها الفاعلية ، و تحقيق أهدافها ، و ضرورة اختيار الافعال السليمة ، و أهمية الوصول الى القرار النهائي ، و لدوره الهام في الادارة العقلانية الحديثة ، أولا الطابع العقلاني الرسمي ، و ثانيا على طابع الترشيد التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الاعضاء ، و ملاءمتهم ، حسب طبيعة الافراد ، و التركيز على أهمية اشباع و الاختيار الافضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار ، و اعتباره وسيلة هامة بين الادارة و الافراد .<sup>1</sup>

و من ناحية اخرى قام " جولدنر " بدراسة الجوانب اللاوظيفية ، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات ، و الاجراءات صارم داخل التنظيم ، كلما أدى الى تحويل الانسان الى آلة ، و إقصاء الجوانب الانسانية ، مما يؤدي الى انغلاق التنظيم على ذاته ، و عدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث ، و بالتالي تطفوا على السطح مشاكل ، و هنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار و منفذيه ، و هذا يؤثر على رضا العاملين ، فعلى المنظمة حسب " جولدنر " التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروسيه .<sup>2</sup>

و استنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الاسهام و المكافآت ، و اتخاذ القرار داخل التنظيم ، و بناء على هذا فإن عدم احساس الافراد بالرضا و الاشباع ، يقضي تدريجيا على مستوى التنظيم ، و بالتالي لابد من مراعاة و الاخذ في الحسبان مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع ، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالاحباط ، و بالتالي تنشأ صراعات بين الادارة العليا صاحبة القرار و بين المرؤوسين ، و ذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية و التنظيمية معا ، و هذا يؤدي الى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار ، و بالتالي تؤثر على الاداء و الانتاجية ، و هذا يؤدي الى احساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم ، و يصبح غير راضي عن عمله .

<sup>1</sup> محمد علي محمد عبد الرحمن و آخرون ، علم اجتماع الصناعي ، باركر ، براون ، تشايلد ، سميث ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1989 ، ص 170 ، 171 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق جبلي ، مرجع سابق ، ص 173 .

و هنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي ، و عدم تلاؤمه ، مع حاجات و أهداف التنظيم ، و أن الصراع يؤثر في أغلب الاحيان في رضا الافراد ، و أدائهم الجيد ، و هو بذلك ظاهرة سلبية ، و هذا نظرا الى الاهتمام بالامور التقنية ، و إغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ، و مختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك ، و هذا الاختلاف في التوجهات و الثقافات داخل التنظيم ، يدفع بالقادة عادة الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي ، و لهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلافات بينهم ، و لذلك تزيد حدة الصراع ، و هذا ما يؤدي بالقادة الى فرض سلطتهم مما يؤدي الى مناخ غير مريح للعمل ، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل المنظمة ، و التفكك و التركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع ، مما يؤدي إلى حدوث الكثير من المناوشات التي تسودها قيم غير عقلانية ، و لا رشيدة ، و تتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة و المهارة أو الاقدمية ، فيكثر الأحقاد و تزداد النميمة و هذا يؤدي إلى عدم الرضا .

### • الفروق في القوة :

ان تعدد الواجبات الادارية ، و اختلاف وظائفها يؤدي الى احتمالات أكبر و هي الصراع بين الوحدات على الموارد<sup>1</sup>.

و من أشهر الدراسات التي اجريت للتعرف على نمط الاشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد" في شركة (أي، بي، أم) ، حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا ، و المديرين في المستويات العليا ، و قد خلص "هوفستد" الى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي الى الاختلافات في القيم :

- التوزيع الغير عادل في مراكز القوة .
- تجنب عدم التأكد : هو المدى الذي لا يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة .
- الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة : التمييز بين ادوار الرجل و المرأة و تدعيم سيطرة الرجل ، في حين أن المرأة لا تفرق بينها و بين الرجل في الادوار .

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة ، الطبعة الاولى ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011، ص 111

• الفروق الجماعية :حيث ان المبادرات الفردية تخرق الاعمال الجماعية داخل العمل و بالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية .<sup>1</sup> كما يرى كل من " لورنس بول" و "لورش" أن اصحاب التخصصات المختلفة ، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب ، بل يختلفون في القيم و إن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الاساس للتكامل و يتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات و عدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الاخرين .<sup>2</sup>

كما يرى "زميل " على ان مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الافراد و تعارضها داخل المنظمة ، و لتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الاخرين ، فالافراد الاقوياء يجبرون الافراد الاقل قوة على الدخول في صراع غير عادل .

كما يدخل الافراد في صراع بإعتبارهم ممثلين للجماعات و الافكار العامة ، و أنهم يشعرون بالاحترام ، و انهم لا يعاملون من اجل دوافع شخصية ، و هكذا يؤدي النضال من اجل مصلحة عليا ، و التجرد من الاهتمامات الفردية .

و تدعو فكرة "زميل " الى تركيز كل القوى من اجل عمل موحد في اتجاه واحد ، و ميز " زميل" الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين ، و الصراع الذي يشترك فيه الافراد بإعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص 152،153

<sup>2</sup> ابراهيم بن علي الملحم ، علماء الادارة و روادها في العالم ، سيرة ذاتية و اسهامات علمية و عملية ، بحوث و دراسات الرياض ، د ط ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 36

<sup>3</sup> سعد عبد مرسي بدر ، الايديولوجية و نظرية التنظيم : مدخل نقدي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 366،367

و تكلم "زميل " عن ثلاثة اسباب أساسية للصراع التنظيمي :

● السبب الاول : صراع بين أعضاء الهيئة الفنية و التسلسل الرئاسي حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها : الفروق الوظيفية ، الفروق في العمر ، التعليم الرسمي ، المكانة المهنية .

● السبب الثاني : الصراع داخل الادارة العليا  
ان ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه ، يؤدي الى ظهور خلاف بين الفريقين ، و قد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الادارية لدى بعض الاعضاء المنتجين ، ووجود الاعضاء المعنويين في موقف ساندته مناصبهم الادارية ، و يضاف الى ذلك أن تجربة اشراك العمال في الادارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لاعضاء مجلس الادارة ، مما يؤدي الى اختلاف توازن تنظيم المجلس ، و ظهور توترات و صراعات .

● السبب الثالث : الصراع بين العمال و الادارة  
هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة ، فالادارة تهدف دوما الى استغلال طاقة العمال لتحقيق اقصى ربح ممكن ، و من العوامل التي اسهمت في اتساع فجوة الصراع هو ان الادارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها و امتصاص انفعالاتهم<sup>1</sup> .  
و يبرز هنا " رالف دارندروف " معضلة هي انه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة و نمط اتخاذ القرار قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زمني مكاني ، لما يتفق و مصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين ، مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية ، يمكن ان تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع و طرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن طرق قانونية ، تؤطر بدائل شرعية لفعل الصراع ، كالمفاوضات و اللجوء الى القانون ، الاضرابات ، و عدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن ان يؤدي الى اعمال العنف أو حتى الثورة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي :مدخل في علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص ص 73،74

<sup>2</sup> ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص ص 93- 96

و يميز "دارندروف" بين السيطرة و الخضوع ، و هما الثنائية التي تولد الصراع ، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة ، اما الخضوع هو الخرمان من السلطة ، و بالتالي ينشأ صراع ، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها ، و في اتجاهها و هنا المصالح ترتبط برغبة الافراد ، بفعل شيء ما ، و لهذا تمثل مصالح كامنة ، تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية<sup>1</sup>.

و مجمل القول أن " رالف دارندروف " يرى بأن تفاوت القوة المتمثلة في القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصر للصراع ، فقد قسم البناء في التنظيم الى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة و يمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لاوامر و قرارات الفئة الاولى ، فعملية الصراع إذا ترتبط بدرجة الوعي و التنظيم ، و هي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة ، فحل المشكلات و التناقضات يولد دائما مشكلات و تناقضات جديدة ، و هكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية اساسية مستمرة ، نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع ، و في هذه الحالة بين من يملكون السلطة و الخاضعين .

أي ان رغبة الادارات في التميز عن غيرها من الادارات و الأقسام الأخرى ، يذهب بعض المشرفين اعتماد اسلوب الديموقراطية بلا ضوابط ، و يذهب البعض الاخر في اعتماد الاسلوب التسلطي ، و عدم إشراك العاملين و عدم إعطائهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الادارة ، و بالتالي يؤثر هذا على العلاقات داخل التنظيم تأثيرا سلبيا مما يؤدي الى الاختلافات و الصراعات .

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع : التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ، الطبعة الاولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص 99

• تشويه الاتصالات الادارية :

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الادارية تعود الى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته ، حيث أشارت الابحاث العلمية الى عدم وجود اتصالات مستمرة ، يتسبب في ضعف الروح المعنوية ، و انعزالية الفرد و عدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم .

و لذلك يناقش "ستيفن روبنز" مصادر الصراع ، و التي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة و غير التامة ، و ما ينجم عنها من مشكلات ، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة و يشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع<sup>1</sup>.

و هذا راجع الى :

• الفروقات بين الافراد نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي ، و قد تختلف الافراد باختلاف اتجاهاتهم ، و تتضمن ، أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة ، و بالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات .

• هشاشة الهيكل التنظيمي ، و يظهر نتيجة لعدم وجود ادارة للمعلومات ، و بالتالي تواجه المنظمة الادارية عدم استقرار بيئي داخلها ، و يؤدي الى عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الادارية .

• ضعف الاتصال نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، و بالتالي ليترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية ، و تدني الانتاجية و زيادة في التكاليف<sup>2</sup>.

و يرى كل من "مالنز " و "كولي" سنة 2000 الى ان مصدر الصراع ناتج عن إنخفاض في وتيرة جميع مستويات الاتصال و بالتالي يحدث المزيد من التوترات و الصراعات .

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 202

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص ص 84،85

## الفصل الثالث : الصراع التنظيمي ، مستوياته ، مراحلها ، أسبابه ، مظاهره ، نتائجه

و ذهب كل من "داوس" و "ماسي" سنة 2005 الى أن ثنائية الاتجاه للاتصالات بين الأفراد ، لها تأثير سلبي على العلاقات داخل التنظيم ، و بالتالي تتسبب في صراعات علائقية<sup>1</sup>.

لقد قام " أريجيس " بالاهتمام بدراسة القيادة و أثرها في عملية الاتصال ، و في العلاقات الاجتماعية ، حيث حاول اكتشاف الصراع بين الفرد و المنظمة ، و لاحظ أن سبب ظهور الصراع بين الفرد و المنظمة يرجع الى أن الافراد داخل التنظيم يكونوا نشيطين و مستقلين ، لكنهم عاجزون لأن التنظيم له أثر على علاقات التواصل بينهم ، و هذا يؤدي الى اللامبالاة و الاعتماد على الغير ، و كذلك التبعية ، و هذا يؤدي الى عدم الرضا<sup>2</sup>.

من خلال هذا المنطلق نرى أن إنخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة ، مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم و هذا يؤدي الى هدر الوقت و الجهد و المال

و في الاخير نرى أنه عندما يندمج الفرد مع التنظيم الذي ينتمي اليه حاملا أهدافه الشخصية ، مع أهداف التنظيم ، و هنا يحدث التناقض بين المتطلبات الوظيفية و متطلبات الافراد ، و هذا يؤدي الى الصراع و سوء الفهم ، و في خضم هذا التفاعل ، فإن الصراع يؤثر على الرضا الوظيفي لافراد التنظيم ، و ذلك لأن الفرد لا يمكن أن يتجاهل حاجاته ، و من هذه الحاجات الترقية ، و التكامل و النجاح و الشعور بالاهمية ، و الانتماء الى الجماعة ، و لتحقيقها يسلك الفرد سلوكيات تؤدي الى احداث مشكلات تنظيمية كدوران العمل ، و التغيب ، و هنا يحدث الصراع بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة ، لأن التنظيم الرسمي لا يهتم بحاجات الافراد ، و يجعلهم تحت تحكم الاجراءات و القواعد التنظيمية ، مما يجعلهم خاضعين ، و مطبقين لها ، و بالتالي تؤثر على رضاهم ، و شعورهم بالاستياء ، و عدم الانتماء ، و عدم الاستقرار داخل التنظيم .

<sup>1</sup> Song MichaelX , R.jeffley thieme , conflit management and innovation performance : an integrated contingency perspective , jurnal academy of marketing science , n 03 p 342, 2006 , [www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf)

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص ص 17 ، 18 .



• مشكلات بيئة العمل :

ينشأ الصراع داخل الإدارة عن تعارض بين المصالح الشخصية و قد خلص " دالتون" الى ان الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الجماعتين ، او الفرق في العمر ، و التعليم ، و الهيئة المهنية ، و الانتماء الى جماعات المكانة ، و كذلك حاجة أعضاء الهيئة الفنية الى تبرير وجودهم ، و الذين يتطلعون الى اوضاع فنية عالية ، يحصلون عليها فقط بموافقة المديرين ذوي السلطة الرئاسية .

كما يذهب "بيرنز" و "ستالكر" الى وجود عدة عوامل تسبب نقص التعاون بين العلماء الصناعيين و المديرين ، الفئة الاولى تتطلع دوما الى طليعة التغيير و الترتيبات التنظيمية غير ملاءمة ، و اختلاف التوجيهات العامة لكلا الجماعتين .

اضافة الى ذلك فإن اسلوب تقييم الاداء يشجع على الصراع خاصة صراعات داخلية بين الاقسام الادارية .

و قد لاحظ "كليمانتز" ان العداة ينشأ بين المديرين في المستوى الادنى و المديرين في المستوى الاعلى.<sup>1</sup>

و كذلك ركز " بوندي " على أن الصراع في التنظيم مصدره الاعتمادية المتبادلة بين أفراد التنظيم و سيطرة الرؤساء و رد فعل المرؤوسين لها .<sup>2</sup>

و يرى "رالف دارندروف" ان حدة الصراع و تطوره داخل وحدات التنظيم مصدره متأصل في علاقات السيطرة ، و تمهد هذه العلاقات الطريق الى توليد قوى تعمل على تكوين قواعد و اجراءات تحد من الصراع ، و تتمثل هذه القواعد و الاجراءات ارادة اولئك الذين يشغلون مراكز القوة بغض النظر عن كيفية شغلهم ، حيث أن الصراع يحدث بين طبقة العمال والاداريين من خريجي الجامعات الذين اسماهم "رالف دارندروف " بطبقة التكنوقراطيين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص 137 ، 138

<sup>2</sup> أسامة علما ، الصراع ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 27 ، [www.t1t.net/book/save.php?action=save&id](http://www.t1t.net/book/save.php?action=save&id)

<sup>3</sup> احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 141

كما يرى "بيرنهام" أن تكون طبقة وسطى عريضة من الموظفين و صغار الاداريين ، و تحسن كذلك ظروف بعض العمال الصناعيين ، و انتماءاتهم الى القوى السياسية في المجتمع المعاصر هو مصدر من مصادر الصراع التنظيمي .<sup>1</sup>

### • الاختلاف في القيم و الوضع الاجتماعي و المستوى التعليمي :

و هي مجموعة المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل ، و يكون لها تأثير واضح على سلوك الافراد داخل التنظيم ، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء و مرؤوسين و رؤساء ، و يعود ذلك الى تضارب ، و عدم الاتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات و الخلفيات الفكرية و الاجتماعية و الاقتصادية .

و هذا ما ذهب اليه " والتون " و " دوتون " أن مصدر الصراع هو عدم توازن السلطة و الاختلاف في القيم و الأهداف .<sup>2</sup>

كما يرى "جون نورث " و "نيل" سنة 1999 أن الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن و كذلك بالجنس .

و كذلك يرى "داوس" و "ماسي" سنة 2005 أن الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على العلاقات بين الأفراد في العمل و هذا ما يؤدي الى صراعات بينهم .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم العامودي ، علم اجتماع الصناعي ، الطبعة الاولى ، دار اسامة النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 130

<sup>2</sup> أسامة علما ، الصراع ، مرجع سابق ، ص 27 .

<sup>3</sup> Song Michael X , R.jeffley thieme , Ibid,p 342, 2006 ,

و يرى "داوس" و "ماسي" سنة 2005 أن تعدد الوظائف و تداخل الهيكل التنظيمي و ارتفاع حجم الصراع بين أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

### • الاختلاف في العمر و مدة العمل الحالية :

إن الاختلاف في العمر و تسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم و بين من لديهم أقدمية في العمل و أكثرهم سنا ، لذلك ، ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم.<sup>2</sup>

### • التكنولوجيا :

لتوضيح العلاقة بين التكنولوجيا و البناءات التنظيمية ، حيث عرض "فيلين" طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على العامل ، و حسب وجهة نظره السوسيولوجية تظهر أراءه التشاؤومية ، الى جانب دراسات "بلونر" الذي يرى ان التكنولوجيا تنظم الانتاج و الخدمات داخل مجالات التنظيمات ، و بالتالي العمال داخل التنظيم يحسون بالاغتراب .

و كذلك كانت نتائج دراسات "ثمبسون" أكثر ثراء ، حيث اهتم بعلاقة التكنولوجيا بالانماط التنظيمية و اثرها على تحديد طبيعة التنسيق و الضبط ، و اتخاذ القرارات و بالتالي فإن التكنولوجيا تؤدي الى تسريح العمال ، اضافة الى ذلك تحدث توترات بين العمال العاملين على التكنولوجيا و العاملين الغير مؤهلين للعمل عليها و بالتالي يحدث صراع في الاتصال بين الوحدات التنظيمية ، و اختلال التوازن في المنظمة و بالتالي تضيق للوقت و الجهد ، و تعطيل لانجاز اهداف المنظمة.<sup>3</sup>

و ذهب "سايلز" الى أن التكنولوجيا تؤثر على التغيرات البنائية للتنظيم ، حيث يقول بأن التفاوت في المهارات و تباينها من وحدة ادارية الى أخرى ، يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال و سلوكهم و حتى أهدافهم المشتركة ، و هذا يؤدي إلى ظهور أشكال الصراع بين جماعات العمل ، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة ، و هذا التفاعل بين أفراد التنظيم لا يؤدي إلى التكامل و التوازن ، و عدم الاستقرار .

<sup>1</sup> Song MichaelX , R.jeffley thieme, Ibid , p 342, 2006 ,

<sup>2</sup> عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الاولى ، المكتبة الجامعية ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص 370

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص 321،322

و تأتي دراسة "روبرت لبونر" الذي كشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على التنظيمات ، حيث يرى أن التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساس بالضعف و شعورا متزايدا بالاغتراب عن ذاته ، و حتى عن عمله ، و عدم قدرتها على تكوين علاقات إجتماعية و روابط إنسانية ، و بذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم<sup>1</sup> .

و مجمل القول فإن تأثير التكنولوجيا على الروابط و العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل ، حيث تجعل العلاقات الاجتماعية غير متلائمة مع طبيعة الانماط الجديد للتنظيم ، و تتحول إلى مشكلات تنظيمية ، تعبيرا عن رفض الافراد للطرق الجديدة في العمل و التي تؤدي إلى نشوب توترات و صراعات ، و مطالبو أفراد التنظيم بإدخال تغييرات على شروط العمل التي تساعد على تحسين ظروفها الاجتماعية و المادية ، و كذلك لتحقيق رضاهم .

كما إن دخول التقنيات الحديثة و الميكانيكية و الاتوماتيكية ، و الاعلام الألي عامل الشغل قد أصبح لها إنعكاسات واسعة على مستوى تنظيمات العمل ، و هذه التغييرات التقنية أصبحت تشمل شكل العمل و ما يصاحبها تغييرات في الابنية التنظيمية ، و بالتالي تؤثر على علاقات أفراد التنظيم ، و بالتالي ، قد تحدث توترات بين أفراد التنظيم ، و يتجلى هذا التأثير في ظهور ظاهرة التغيب و دوران العمل ، و نقص في مستويات الاداء و بالتالي تتأثر فعالية المنظمة التي بدورها تؤدي الى نقص في مستويات الانتاجية ، و بالتالي يخلق مناخ عمل غير ملاءم ، و هذا يخلق توترات ، و شعور بعدم الرضا عن العمل ، الطذي قد يؤدي الى ترك العمل و البحث عن عمل اخر .

<sup>1</sup> يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، دون سنة ، ص 25 .

الجدول رقم ( 03 ) : مصادر الصراع<sup>1</sup>

النموذج	مصادر الصراع	مكونات النموذج
Pondy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة على الموارد النادرة</li> <li>- السيطرة ورد الفعل لها</li> <li>- الاعتمادية المتبادلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الصراع الكامن</li> <li>الصراع</li> <li>الصراع المدرك</li> <li>الملموس</li> <li>الصراع الظاهر</li> <li>اثار الصراع</li> </ul>
Walton and Dutton	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتمادية المتبادلة</li> <li>- عدم توازن السلطة</li> <li>- المشاركة في الموارد المتاحة</li> <li>- عدم الرضا</li> <li>- صعوبات وعوائق الاتصالات</li> <li>- الاختلاف في القيم والاهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسببات الصراع</li> <li>تتحد مع جودة</li> <li>العلاقة ( تكامل /</li> <li>توزيع ) وكيفية</li> <li>ادارة المواجهة</li> <li>لتحديد ما اذا كان</li> <li>تم ادارة الصراع</li> <li>بفاعلية من عدمه</li> </ul>
Schmidt and Kockan	<ul style="list-style-type: none"> <li>هناك (3) شروط مبدئية للصراع هي :</li> <li>- ادراك تعارض الاهداف</li> <li>- الموارد المشتركة</li> <li>- الاعتمادية المتبادلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هناك 3 انواع للصراع هي :</li> <li>النوع الاول : عند نقطة الموارد المشتركة</li> <li>النوع الثاني : عند نقطة الاعتمادية المتبادلة</li> <li>النوع الثالث : عند كلا النقطتين</li> </ul>

<sup>1</sup> أسامة علما ، الصراع ، مرجع سابق، ص 27 .

الجدول رقم (04) : مصادر الصراع.<sup>1</sup>

المتغيرات	الباحثين	نتائج البحث
المتغيرات الفردية: الفروق الاجتماعية (السن و الجنس)  - المستوى التعليمي	جون نورث و نيل (1999) (	-الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات و تكون هذه الصراعات أكثر تنوعا بين أعضاء المجموعة خاصة عندما يتعلق الامر بالسن و كذلك بالجنس .  -الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على الصراعات بين أعضاء العمل.
	داوس و ماسي (2005)	
متغيرات لها علاقة بالاتصال التنظيمي :  - وتيرة الاتصال	مالترز و كولي ( 2000 ) داوس و ماسي ( 2005 )	-وتيرة الاتصال تحسن من التكامل الوظيفي في التنظيم ، و عندما تنخفض هذه الوتيرة في جميع مستويات الاتصال تسبب توترا و تسبب المزيد من الصراع.  -إن ثنائية الاتجاه للاتصالات بين الاعضاء لها تأثير سلبي على العلاقات داخل التنظيم و بالتالي تتسبب في صراعات علائقية .
	داوس و ماسي ( 2005 )	
المتغيرات التنظيمية :	داوس و ماسي ( 2005 )	-ان تعدد الوظائف و تداخل الهيكل التنظيمي يؤدي الى ارتفاع حجم الصراع.

## 2- الأسباب الخارجية :

ان عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي الى الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء ، و عدم توافق في الاهداف ، و ذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة ، اضافة الى التعصب للرأي ، و الحرص على المنافع الخاصة ، و التنافس على موارد محددة يؤدي الى نشوء صراعات داخل التنظيم<sup>1</sup>.

و يؤدي مشوء الصراع الى سيادة جو من التنافس غي الشريف ، و غياب التعاون ، و الاتصال المباشر بين المجموعات و داخلها ، و هذا حتما يؤدي الى غياب الحراك الاجتماعي و ذلك للتباين في قيم الجماعة و معتقداتها و أفكارها و بالتالي عد الرضا عن الجماعة و انشطتها<sup>2</sup>.

و يمكن حصر الأسباب الخارجية فيما يلي :

### • التفاوت في الصفات الشخصية و الثقافية :

هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي ، و لا يستطيع العمل مع الجماعة ، و ذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين<sup>3</sup>.

ان التفاوت في الصفات الشخصية كالسن و الجنس ، و القيم و الاتجاهات ، و المعتقدات ، و المستوى الثقافي بين الافراد ، و كذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر ، و قد تختلف هذه المعاني من شخص الى اخر بسبب التفاوت في الانتماءات و الاهداف ، و هذا يؤدي الى الصراع بين افراد التنظيم .

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ، ادارة و تنظيم الاجتماعات : لمدخل تطوير العمل بالمنظمة ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص ص 93 ، 94

<sup>2</sup> عدنان يوسف العتوم ، مرجع سابق ، ص 272

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص 113

• **حدوث الازدواجية و التداخل في الاعمال :**

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من اكثر من فرد القيام بنفس العمل ، اضافة الى ذلك ايضا التغيير في المركز و الوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد ، و اضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة<sup>1</sup>.

عدم التنسيق الكامل و الاختلاف في السرعة و الدقة ، يؤدي الى ظهور أوضاع تنظيمية متناقضة ، خاصة عندما تتفرد ببعض الوحدات الادارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة كبيرة في انجاز الاعمال ، و هنا العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم ، و بالتالي هذه الاوضاع تحصل امكانية ظهور صراعات .

---

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي احمد ، مرجع سابق ، ص 21



## رابعاً : مظاهر الصراع التنظيمي :

### 1- تشكيل النقابات العمالية :

ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف ، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا و الخدمات المتنوعة ، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم ، و هذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال .

### ➤ تعريف النقابة :

تشمل جميع العمال الذين ينتمون الى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة ، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون اليها ، و يعتبر هذا التكوين رأسي و يتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل : نقابة العاملين بالغزل و النسيج ، نقابة العاملين بصناعة الحديد و الصلب ، و اساس التجمع هو الانتماء للصناعة .

كما أنها عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون اليها ، و لذلك نجد أن اساس التكوين هنا هو المستوى الافقي ، مثل نقابة الاطباء ، نقابة المهندسين ..... الخ.<sup>1</sup>

### ➤ دور النقابة :

- تحسين اجور العمال و تحقيق الامان الاقتصادي لهم .
  - حماية العمال من القرارات الادارية التعسفية و الارتجالية .
  - الرعاية الاجتماعية لاعضاء النقابة من العمال و هذا كله يزيد من شعور العامل بالامن ، ويجعله يشعر بقيمة عمله ، و أيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة و التزعم.<sup>2</sup>
  - المحافظة على صلات ودية و اجتماعية بين الاعضاء و الالتزام بالقيم و المعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل.<sup>3</sup>
- حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات ، اذ ان النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم ، كما تستمع الى شكاوهم ، و تمنع تعسف الادارة عليهم .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، ادارة الافراد بالمنظمات : مدخل وظيفي ، الطبعة الاولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص ص 308 ، 309  
<sup>2</sup> طارق كمال ، علم النفس المهني و الصناعي ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 216  
<sup>3</sup> اعتماد محمد علام ، علم اجتماع الصناعي : التطور و المجالات ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، ص ص 172 ، 180

مما سبق أن ذكرنا فإن التآزم و الحرمان ، و عدم إرضاء حاجات العاملين ، يؤدي الى تشكل نقابات تناقش كيفية حل مشاكلهم و الصراع القائم بينهم و بين الادارة ، و ذلك لإيجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال و اشباع حاجاتهم الاجتماعية و المادية ، و ذلك يؤدي الى الرضا عن العمل .

### 2- الإضرابات العمالية :

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال .

#### ➤ تعريف الإضراب :

هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل اكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات ، و بذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال<sup>1</sup>.

و يعبر الإضراب عن حالة الفوضى و التذمر و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها ، و يعبر عن عدم الرضا ، و يلجأ العمال الى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها

( الاجر ، طرق الاشراف ، الترقية ) عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير<sup>2</sup>.

و هناك عدة اسباب للإضراب :

- اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه .
- ضعف الأجور و كثرة ساعات العمل .
- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب باعتباره نوع من العدوان المشروع و المصرح به .
- تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2007، ص 335

<sup>2</sup> دي سيزلاي أندرو ، مارك جي و الأس ، السلوك التنظيمي ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991، ص 433.

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر، فالإضراب شكل من أشكال

التعبير

يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها

مهضومة و الوضعية التي يعيشون فيها و التي تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم، و قد تكون هذه

المطالب مادية بحثة كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين ، و الأنماط التسييرية للمؤسسة، إذن الإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج و التذمر و عدم الرضا.

---

<sup>1</sup> طارق كمال ، مرجع سابق ، ص ص 215، 216

خامسا : نتائج الصراع التنظيمي :

نتيجة لتطور المنظمات الادارية ، و لأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار و الوئام الدائم ، لابد من أن تحدث خلافات ترقى الى درجة الصراع داخل المنظمة ،

و لذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا ، الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم.<sup>1</sup>

1- ضعف الرضا الوظيفي :

إن متغيرات العمر، و سنوات الخدمة ، و الاختلاف في المستوى التعليمي و التداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات و القيم و التراحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم ، و عدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي الى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون ، زيادة على التداخل في توزيع المهام على افراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، و عدم وجود اتصال فعال ، يؤدي الى عدم الرضا.<sup>2</sup> إن عدم الرضا عن الوظيفة ، أو عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه ، و إلى عدم إتقانه لعمله ، و الى التغييب ، و اهمال مهامه الوظيفية ، و قد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل.<sup>3</sup>

2- دوران العمل :

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو إستبدال الأفراد الذين سيتروكها ، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة الى أخرى ، و هذا تعبيرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Merchants Christina, dening “ conflit management systems “ sanfrancisco ,

<sup>2</sup> josseu – bass puplishers , 1996 , p 04

<sup>3</sup> عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 264 ، 265

<sup>4</sup> كامل محمد غربي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر ، عمان ، الاردن ، ص 312 .

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 488.

**3- تدني أداء الأفراد العاملين :**

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز الى الصراع ، و هذا بسبب اظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين ، و هذا يؤدي بصفة عامة الى نقص في أداء المنظمة .<sup>1</sup>

**4- التغيب عن العمل :**

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ، و يرجع العامل عملية التغيب الى المرض ، أو الى ميعاد مع الطبيب ، أو مجموعة من المبررات القوية ، و لكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية ، و هذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملاءمة الخدمات و المزايا الاضافية ، و الصراع و بالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه .<sup>2</sup>

**5- انخفاض مستوى الانتاجية :**

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها ، و تحقيق حالة من الرضا ، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب ، و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي الى حالة عدم رضا و تتسبب في انخفاض الانتاجية .<sup>3</sup>

ان السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات ، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال ، و فقدانهم للحماسة للعمل يسبب حالة من عدم الرضا ، و هذا يؤثر على أداءهم ، و يؤدي الى انخفاض في مستوى الانتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الانتاجية و العكس .

<sup>1</sup> سلامة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 169 .

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ، ص 488 .

<sup>3</sup> سليمان خالد عبيدات ، مرجع سابق ، ص 33

## الفصل الثالث : الصراع التنظيمي ، مستوياته ، مراحلہ ، أسبابه ، مظهره ، نتائجہ

---

ان هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم ، و التي تؤثر على رضا الافراد داخل المنظمة ، و التي تدفع بهم الى اللامبالاة و الأخطاء الكثيرة و تضييع الوقت ، و غياب العقلانية في العمل ، تدفع بالعامل الى حالة انسحابية تتمثل مظهرها في : الوصول المتأخر للعمل ، التغيب ، ترك العمل ، التنقل من مصلحة الى اخرى ، و انخفاض مستوى الأداء ، و انخفاض مستوى الانتاجية .

## خلاصة :

و إذا كان الفعل الاجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها، فإن موضوع الصراع يكون أيضا حول هذه القيم باعتبارها موجهة للعلاقات الاجتماعية و ضابطة لها، و إذا لم تشترك كل الأطراف في وضع هذه القيم و الحفاظ عليها باعتبارها المرجعية الأساسية للعلاقات الاجتماعية و الضابطة لها، فإن حالة الصراع تكون أقرب، و تهديد البناء التنظيمي يكون أسرع، هذا زيادة على التنافس على مصادر القوة و المصادر النادرة، فمصادر القوة قليلة جدا تحوي امتيازات عدة تجعل الكثير من الفاعلين يطمحون إليها، باستعمال شتى الطرق و يطمحون إلى المصادر النادرة، و تعد السلطة أحد هذه المصادر النادرة ، باستعمال شتى الطرق و يطمحون إلى المصادر النادرة، و تعد السلطة أحد هذه المصادر النادرة، زيادة على الجوانب المادية و المعنوية في التنظيم، ثم إن أي صراع في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل و بسبب طبيعة العلاقات الاجتماعية و سرعة الفعل و رد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الجماعة، و يتأثر البناء حسب طبيعته من حيث الانغلاق و الانفتاح. و هذا يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي لافراد التنظيم .

## الفصل الرابع : تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج تمهيد :

أولا : مجالات الدراسة :

- 1- المجال الزمني .
- 2- المجال المكاني .
- 3- المجال البشري .

ثانيا : العينة و كيفية اختيارها .

ثالثا : المنهج المتبع و أدوات الدراسة .

- 1- المنهج المتبع :
- 2- أدوات جمع البيانات .
- 3- الاساليب الاحصائية .

رابعا : أولا : تحليل و تفسير البيانات

خامسا : عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .



## تمهيد :

تعرضنا في الفصول السابقة الى الدراسة النظرية لموضوع البحث و تحديد المفاهيم ، و سوف نعالج في هذا الفصل تقنيات البحث من عرض للفرضيات ، و المجال المكاني ، و المنهج ، و العينة و الادوات و تفسير البيانات .

## أولا :مجالات الدراسة :

### 1-المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية في شهر ماي من سنة 2013، و قد بدأت يوم 2013/05/27 الى غاية 2013/06/03، أين قامت الباحثة بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة و سير العمل بها و إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين ، و خاصة مدير الموارد البشرية ، لأجل جمع بعض المعلومات عن الهيكل التنظيمي ، و كذا ، و تعدادها البشري ، و جمع كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة ، و كذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض الاطارات العاملين بالمؤسسة ، و محاولة جمع بعض المعلومات النظرية الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث كمرحلة اولية .

اما المرحلة الثانية فقامت الباحثة ب :

- ضبط و تحديد مجتمع البحث ، و تعيين خصائصه و مميزاته تمهيدا لإختيار عينة ممثلة .
- اختيار الادوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث و هي : الاستمارة ، و المقابلة
- التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث.

أما المرحلة الثالثة توزيع الاستمارة من تاريخ 07-10-2013 على المبحوثين و تم استرجاعها بتاريخ 15-11-2013 و ذلك بصعوبة نظرا لأن العمال كانوا في حالة اضراب عن العمل ، كما قمت بمقابلة بعض المسؤولين الذين أفادون ببعض المعلومات .

### 2-المجال الجغرافي :

اجريت هذه الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة ، انشئت وحدة الكوابل الكهربائية سنة 1986 بسكرة ، حيث كانت تابعة آنذاك " للمؤسسة و الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة ، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة " ، و تقع هذه المؤسسة على جانب الطريق الوطني رقم 46 تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر

العاصمة ، و تعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا ، تعد مساحتها ب 16 هكتار  
يشتمل على ورشات إنتاج ، مباني ادارية ...الخ ، اما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة  
تقع ب 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات ، و مساحات خضراء .

و تتكون من :

### 1- المديرية العامة :

تتولى المديرية العامة عدة مهام :

✓ الاشراف على المديريات الخمسة المكونة للمؤسسة .

✓ متابعة نشاط كل من :

- نائب الرئيس للمدير العام .

- نائب الرئيس المدير العام مكلف بالشؤون القانونية و النزاعات .

- نائب الرئيس المدير العام مكلف بالاشهاد .

- نائب الرئيس المدير مكلف بمشروع المعلوماتية .

- نائب رئيس المدير مكلف بمراقبة الحسابات .

### 2- المديرية التقنية :

تعتبر هذه المديرية أساسية في المؤسسة ، حيث تشرف على تسيير العملية الانتاجية لكل من

إنتاج الكوابل ، و الملحقات ، كما تشرف على دائرة الصيانة ، و دائرة التكنولوجيا ، و ضمان

النوعية ، و أهم الدوائر و المصالح التابعة لكل دائرة :

➤ دائرة إنتاج الكوابل : من أهم الدوائر ، تشرف على تسيير العملية الانتاجية عبر مختلف مراحلها

#### - مصلحة تسيير و تخطيط الانتاج :

اعداد و توضيح الهدف الذي يجب أن يحققه نشاط الانتاج ، و يحدد أساسا بالطلبات التي تتكفل

، بها مصلحة التسويق ، و كذا تحدد نوع الكابل الممكن أنتاجه ، بالاضافة إلى إعداد البرامج

السنوية .

#### - مصلحة الضفر و القلد :

تعتبر هذه المصلحة إنتاجية ، حيث تبدأ لتهيئة المواصلات و تسويقها مبدئيا .

- مصلحة الغزل و التغليف :

تشرف هذه المؤسسة على ورشة الغزل ، و التغليف بمادة ( PVC ) ، التي يتم فيها عزل الموصلات عن بعضها البعض ثم تغليفها بمادة ( PVC ) .

- مصلحة التجميع و التدريع ( PVC ) :

تقوم هذه المصلحة بالاشراف على الورشتين التاليتين :

- ورشة التجميع و التدريع .
- ورشة الحشو .

➤ دائرة إنتاج الملحقات : و هي تحتوي ثلاثة مصالح و هي :

- مصلحة المنافع .

- مصلحة انتاج حبيبات ( PVC ) .

- مرحلة صنع البكرات الخشبية : حيث تشرف هذه المصلحة على ورشتين هما :

- ورشة صنع البكرات .
- ورشة استرجاع بقايا الكابل .

➤ دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية :

تهتم بالبيانات القاعدية للمؤسسة ، و إصلاح العاقل منه ، و ذلك عبر المصالح التالية :

مصلحة التكنولوجيا و التنمية ، و مصلحة المخابر ، و مصلحة التجارب .

➤ دائرة الصيانة :

تقوم بصيانة عتاد المؤسسة ، و إصلاح العاقل منه ، و ذلك عبر المصالح التالية : مصلحة

الصيانة الكهربائية ، مصلحة صيانة عتاد النقل ، مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية .

➤ مديرية المشتريات :

تقوم بالاشراف ، و المتابعة على دائرة الشراء ، و ذلك من خلال مصالحها و هي كالتالي :

مصلحة التموين و العبور ، و مصلحة تسيير الغبار ، مصلحة تسيير مخزون المادة الاولية .

➤ مديرية التقنية التجارية :

تقوم بالاشراف على الدوائر التالية :

- دائرة تسيير المنتجات النهائية .
- دائرة التسويق .

➤ **مديرية المالية و المحاسبة :**

- تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبة ، بحيث تعطي الصورة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة ، و هي تضم الدائرتين :
- دائرة المحاسبة .
  - دائرة المالية و الميزانية .

➤ **مديرية الموارد البشرية و الوسائل :**

تهتم بالشؤون الاجتماعية و المهنية للعمال ، و تضم دائرة المستخدمين و التكوين .

▪ **دائرة المستخدمين و التكوين :**

و هي تضم عمل المصالح التالية : مصلحة تسيير المستخدمين ، و مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية ، و مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة الوقاية و الأمن .

**3-المجال البشري :**

سبقت الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية قد أجريت بمؤسسة **E.N.I.C.A.B** بمدينة بسكرة، حيث تضم المؤسسة حوالي 928 عامل المعدل الإجمالي للعمال

**ثانيا :العينة و كيفية اختيارها :**

انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية ، تخدم أغراضه و أهدافه وفقا

لإمكانية الباحثة

العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما إتفق عليه ، و لكنها إختيار واعي تراعي فيه قواعد و إعتبرات علمية معينة ، فالعينة إذن : " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل ، و وحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو مدنا أو غير ذلك " <sup>1</sup>

انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراضه و أهدافه وفقا لإمكانية الباحثة ، و نظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كامل المجتمع الاصلي ، و ضيق الوقت المتاح للباحثة ،اعتمدت على عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة و التي حددتها بنسبة 10 بالمئة

<sup>1</sup>رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 191 .

و يعد اطلاقنا على العديد من أنواع العينات التي تجرى عليها الدراسات السسيولوجية وجدنا أن العينة قصدية تناسبية هي أكثر ملائمة لدراستنا ذلك أنها تعتبر أصدق تمثيل لأفراد العينة، و قد تم اختيار 10% مفردة من كل مديرية ما عدا المديرية العامة و المعلوماتية لم نخترها في دراستنا لأننا لا نستطيع مقابلة العاملين بها ، و كما قمنا بإختيار العينة على أساس مدة العمل في المؤسسة و التي اخترتها الباحثة 5 سنوات فما فوق و التي تعطي أكثر مصداقية للتعبير عن الرضا لديهم .

الجدول رقم (05) :

النسبة (10%)	عدد أفراد العينة	المديريات
11	112	مديرية تسيير سلسلة التموين
01	13	المديرية التجارية
01	15	مديرية المالية و المحاسبة
02	28	مديرية الموارد البشرية
11	113	مديرية الأمن و الجودة
62	616	مديرية العمليات
88	897	المجموع

### ثالثا : منهج الدراسة و أدوات الدراسة:

#### 1- المنهج

ان إختيار منهج من مناهج في البحوث العلمية ، و منها البحوث الاجتماعية لا يتم ، الا وفق طبيعة الموضوع المبحوث .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة ، ص 115 .

اعتمادا على كتب المنهجية قامت الباحثة بإختيار المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهدف الى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها ، و تقويم وضع معين لأغراض عملية و بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع

محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة .<sup>1</sup>

و قد فرضت الدراسة الراهنة على الباحثة وصف معمق لمتغيرات الصراع التنظيمي ، و طبيعة العلاقة التي تربطها بالرضا الوظيفي ، انطلاقا من الاشكالية المطروحة ، و تحديد الفرضيات ، و كذا ضبط و تحديد مجتمع البحث ، و خصائصه و مميزاته ، لإختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ، ثم إختيار الادوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث .

## 2- أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون و العلماء مجموعة من التقنيات و الأساليب لإكتشاف ، و فهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية و متغيراتها ، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث إنتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك

### ➤ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي علم ، حيث يلاحظ الباحث ما حوله ، و يسجل ملاحظته ، و مشاهداته ، و على هذا الأساس فإن الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته ، حيث يمكننا من التحقق من المعلومات التي جمعناها عن طريق الاستمارة ، كما أنها تمكننا أيضا من تكوين علاقات مع الأفراد و الجماعات المطلوبين للبحث .<sup>2</sup>

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة في تعاملها مع العاملين في مؤسسة الكوابل - بسكرة- وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية، وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، مستفرا عن ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة، والمتعلقة برضاهم المهني ، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وطرائق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ( القواعد و المراحل و التطبيقات ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص 46 .

<sup>2</sup> كمال بوقرة ، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة - ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع التنظيم ، 2008 . ص 325 .

ومختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة. هكذا اعتمدت الباحثة على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في هذه المؤسسة.

#### ➤ المقابلة :

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات ، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات ، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة ، أو الوثائق و السجلات الادارية ، و تجري المقابلة مع المبحوث في موضوع البحث <sup>1</sup>.

استعملت الباحثة المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

- مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلفا لمستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحثة فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار، وأساليب التسيير المعتمدة.
- مقابلة مع العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها

#### ➤ الاستمارة :

يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الاجابة عليها <sup>2</sup>.

ولقد اعتمدت الباحثة في هذه لدراسة على الاستمارة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة و صريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة لتكوين.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 212 .  
<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي بدوي ، مناهج و طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 79 .

تمت صياغة الاستمارة في شكله النهائي وقد شملت 43 سؤالاً موزعة على خمسة محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات الأولية ويحتوي على 06 أسئلة

المحور الثاني: اتخاذ القرارات و تأثيرها على رضا العامل عن وظيفته ،ويحتوي على 13 سؤال من ( 06 - 19 )

المحور الثالث :عدم مرونة خطوط الاتصال و علاقتها بمستوى الاداء وهذا المحور يحتوي على 11 سؤال من ( 20 - 30 )

المحور الرابع: الفروق الوظيفية و تأثيرها على ظاهرة التغيب ، يحتوي هذا المحور على 6 أسئلة من ( 31 - 36 )

المحور الخامس : الفروق الثقافية و تأثيرها على مستوى الانتاجية ، يحتوي هذا المحور على 7 أسئلة من ( 37 - 43 )

### 3-الاساليب الاحصائية :

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الاستمارة، تم تفرغها من خلال

تسجيل إجابات المبحوثين، غير أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة للتحليل، لذلك لابد من تنظيمها وترتيبها باللجوء إلى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة بمساعدة الحاسوب. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جداً، ولا بد من إجرائها بكيفية صحيحة ودقيقة // ويتضمن ترتيب المعطيات تفرغ إجابات المبحوثين بترميزها ثم التحقق من نوعية المعطيات المجمعة، وأخيراً تحويلها إلى سند ملائم لمراجعة النتائج<sup>1</sup>

والخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها على شكل جداول بالصيغة التي

تمكننا من الإطلاع على اتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على استخدامها لأغراض التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها. فقد وضعنا بيانات كل مبحوث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية (غير الرقمية) إلى بيانات كمية (رقمية)، حتى نتمكن من معالجة البيانات بمساعدة الحاسوب وفق برنامج SPSS.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> موريس انجرس ، مرجع سابق ، ص ص 273 ، 274 .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1 ، الإصدار الثاني، 2005 ، ص 79.



وقد قمنا بتقييم مفردات العينة من 1 إلى 82 حسب الاستمارات المسترجعة، وترميز كل مبحوث برقم خاص، ثم قمنا بملء الجدول باستعمال الحاسوب، وذلك بإعطاء قيمة لكل احتمال من الاحتمالات حسب المؤشرات التي اعتمدها في كل محاور الاستمارة. وبعد ذلك تم جمع التكرارات لكل مؤشر من المؤشرات، ثم استخراج النسب المئوية، وقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات، وتفسيرها، وهي:

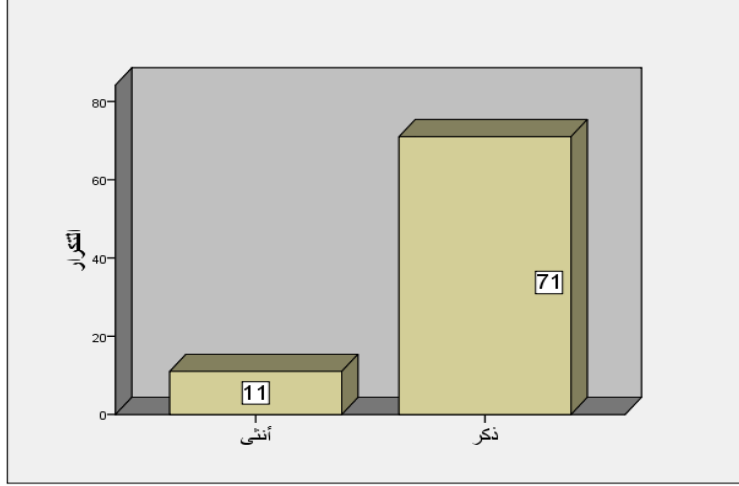
- النسبة المئوية : Pourcentage

- النسبة المئوية المقبولة: Pourcentage valide

ولقد استخدمنا برنامج SPSS في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد العينة (88 مفردة) تم استرجاع فقط 82 استمارة، وتحليل البيانات بحساب كل الأساليب الإحصائية أعلاه، وإخراجها في جداول، وتمثيلها بمضلعات تكرارية حسب طريقة الأعمدة.

رابعا : تحليل و تفسير البيانات:

شكل رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

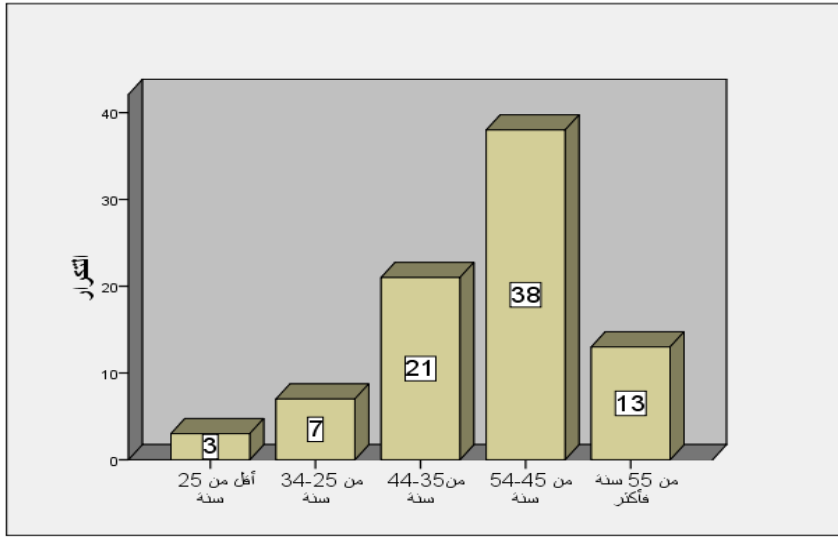


جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
13,4	13,4	11	أنثى
86,6	86,6	71	ذكر
10,	100,0	82	المجموع

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة هم من الرجال بنسبة 86.6 % ، أما الإناث 13.4% ، و يرجع هذا التفاوت بين الجنسين الى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة وهو النشاط الصناعي الذي يتطلب قوة بدنية كبيرة خاصة في مديرية العمليات ، و ينتشر العنصر النسوي الا في أعمال الادارة و المحاسبة و الخدمات .

الشكل رقم ( 08 ) : توزيع افراد العينة حسب السن



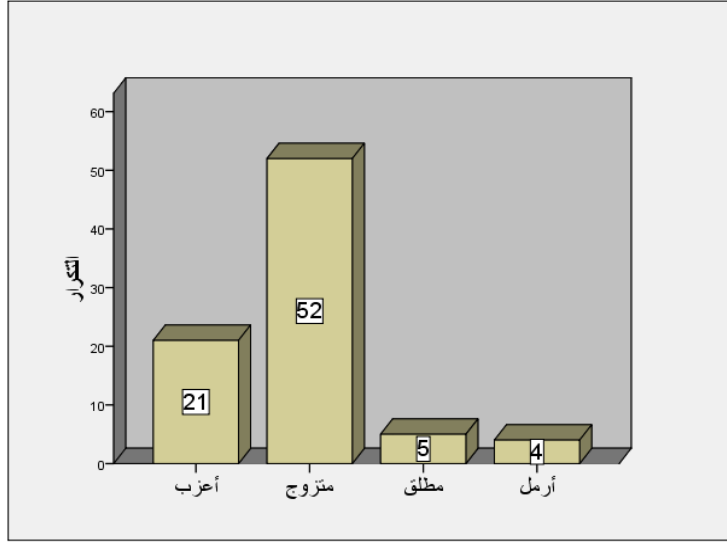
الجدول رقم (07):السن

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة
أقل من 25 سنة	3	3,7	3,7
من 25-34 سنة	7	8,5	8,5
من 35-44 سنة	21	25,6	25,6
من 45-54 سنة	38	46,3	46,3
من 55 سنة فأكثر	13	15,9	15,9
المجموع	82	100,0	100,0

من الجدول اعلاه رقم ( 07 ) يلاحظ أن الفئة العمرية ( 45 - 54 ) تمثل اعلى نسبة ب 46.3% ، و تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية ( 35 - 44 ) بنسبة 25.6% ، و تأتي في المرتبة الثالثة الفئة ( 55 سنة فأكثر ) بنسبة 15.9% ، أما في المرتبة الاخيرة الفئتين التي تتراوح أعمارهم بين ( 25-34 ) و ( أقل من 25 سنة ) بنسبتي 8,5% و 3,7% على التوالي .

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين هم من الكهول ، و هذا نظرا لأن المؤسسة لديها أكثر من 30 سنة منذ تأسيسها و بداية نشاطها .

الشكل رقم ( 09 ) : يمثل الحالة المدنية للمبحوثين



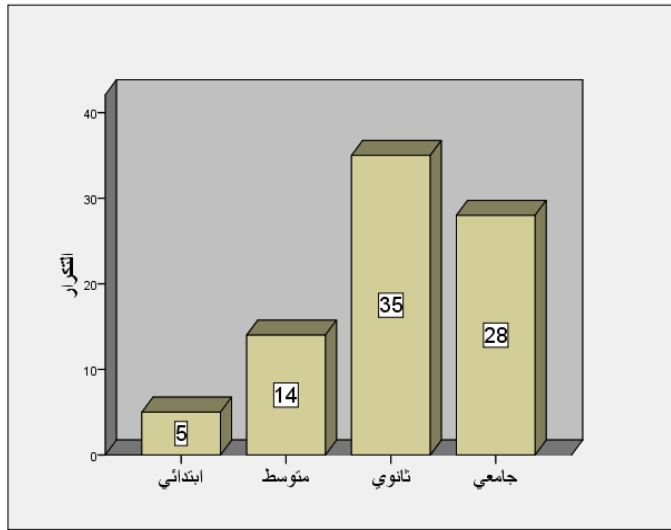
الجدول (08): الحالة المدنية

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
25,6	25,6	21	أعزب
63,4	63,4	52	متزوج
6,1	6,1	5	مطلق
4,9	4,9	4	أرمل
100,0	100,0	82	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 08 ) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثين متزوجون بنسبة 63,4 % ، نسبة العزاب بنسبة 25,6 % ، و أقل نسب هي نسبة المطلقين و الارامل و التي تمثل نسبهما على التوالي 6,1 % و 4,9 % .

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية .

الشكل رقم ( 10 ) : المستوى التعليمي للمبحوثين



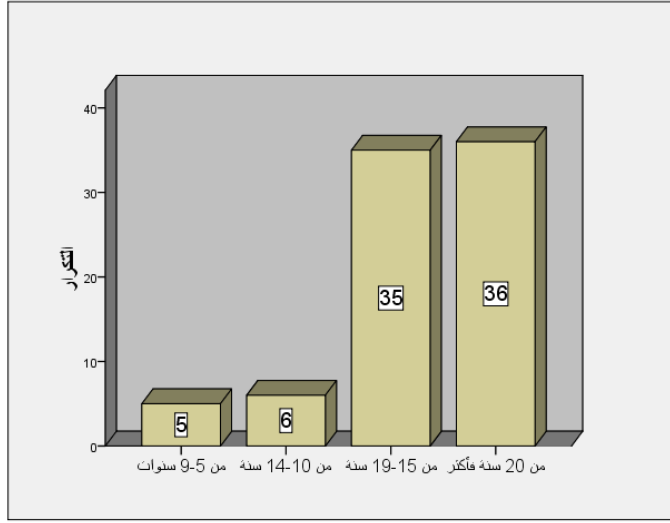
الجدول (09) : المستوى التعليمي

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6,1	6,1	5	ابتدائي
17,1	17,1	14	متوسط
42,7	42,7	35	ثانوي
34,1	34,1	28	جامعي
100,0	100,0	82	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه رقم ( 09) أنالمستوى التعليمي لأفرادعينة البحث يتوزع على كل الاحتمالات و لكن بنسب متفاوتة ، فنجد أن أقل نسبة المبحوثين في المستوى الابتدائي ضعيفة بنسبة 6,1 % ، فيما نجد أن أكبر نسبة في المبحوثين في المستوى الثانوي بنسبة 42,7 % ، و تليها نسبة المبحوثين في المستوى الجامعي بنسبة 34,1 % ، في حين بلغت نسبة المبحوثين في المستوى المتوسط 17,1 % .

إن هذه الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الافراد في هذه المؤسسة ، فالمؤسسة مجال الدراسة بحكم نوعية العمل لاتحتاج الى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح مختلفة التي يشرف عليها المهندسين و التقنيين المتخرجين من الجامعة و كذلك في بعض المصالح الادارية ، أما بقية النشاطات فتتطلب مهرة في المجال بغض النظر عن المستوى التعليمي .

الشكل رقم (11) : يمثل عدد سنوات عمل المبحوثين

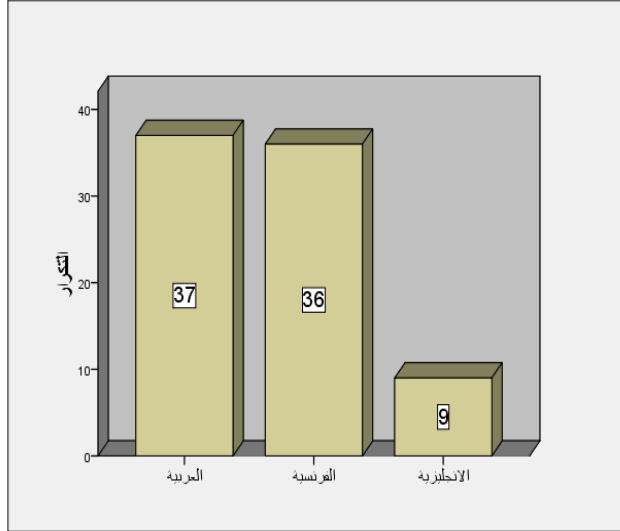


الجدول رقم ( 10 ): الأقدمية

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
6,1	6,1	5	من 5-9 سنوات
7,3	7,3	6	من 10-14 سنة
42,7	42,7	35	من 15-19 سنة
43,9	43,9	36	من 20 سنة فأكثر
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول أن 6,1% من أفراد عينة البحث أقل عدد سنوات الخدمة ، و أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث هم من يعملون في المؤسسة لمدة 20 عاما و التي تقرب 43,9 % ،

فيما نجد 42,7 % يعملون في المؤسسة في مدة زمنية تتراوح بين (15- 19 سنة ) ، و نسبة 7,3 % يعملون في المؤسسة في مدة زمنية تتراوح بين ( 10- 14 سنة ) .  
 نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين هم من أصحاب الأقدمية الطويلة في العمل و ذلك لأن المؤسسة لديها أكثر من 30 سنة منذ تأسيسها و بداية نشاطها .  
 الشكل رقم ( 12 ) : يمثل اللغات المتحكم بها من طرف المبحوثين



الجدول رقم ( 11 ) : اللغات المتحكم بها

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
45,1	45,1	37	العربية
43,9	43,9	36	الفرنسية
11,0	11,0	9	الانجليزية
100,0	100,0	82	المجموع

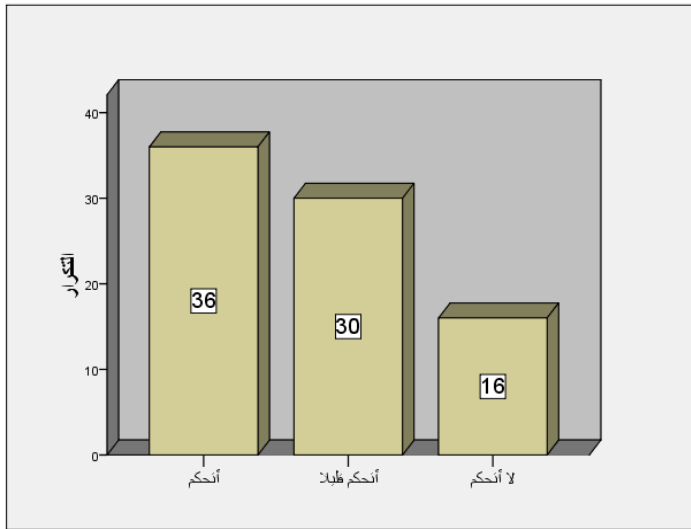


من خلال الجدول رقم ( 11 ) :

يبدون أجيال الشباب فمرحلة الإستقلال قد غيرت بنية اللغات التي يتحكم فيها الموظفون داخل الادارة الجزائرية

وذلك بسبب فرص التعليم المتاحة بحيث لم تع دمسألة الصراع اللغوي بارزة كما كانت عليه في السنوات الاولى للإستقلال بحيث نجد من خلال الجدول رقم أن أغلب المبحوثين يتحكمون ويعملون باللغتين العربية و الفرنسية بنسبة 45,1 % و 43,9 % على التوالي ، كما أنه يوجد أيضا من يتحكم في اللغة الانجليزية لكن بنسبة ضئيلة تقدر ب 11% .

الشكل رقم ( 13 ) : التحكم في الاعلام الالي



الجدول رقم ( 12 ) : التحكم في الإعلام الآلي

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
43,9	43 ,9	36	أتحكم
36,6	36,6	30	أتحكم قليلا
19,5	19,5	16	لا أتحكم
100,0	100	82	المجموع

إن التغييرات التي مست وسائل العمل الجديدة والمتعلقة بأجهزة الحاسوب حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تستعمل

الحاسوب تقدر ب 43,9% إمامتحدة فيه بصفة جيدة أوالتي تتحكم فيه قليلا بنسبة 36,6 %، في يمثل نسبة عدم التحكم في الاعلام الالي أقل نسبة مقدرة ب 19,5 % .

نستنتج أن 80,5% من المبحوثين تتمتع بقدر من التعليم والتكوين الذي يسمح لنا بتوقع الزيادة في الانتاجية

باستمرار والتحكم في هذه الوسائل التكنولوجية يعطي الموظف مكانة واعتبارا داخل التنظيم ، و يعطيه أيضا بعض الاستقلالية بحيث يمكنه التحكم في مثل هذه الوسائل ، و هذا يؤثر في علاقات العمل و يزيد حالة التوتر .

الجدول رقم (13) : مستوى اتخاذ القرارات

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
41,5	41,5	34	المديرية العامة
42,7	42,7	35	المديريات الفرعية
15,9	15,9	13	مشاركة الفاعلين الاجتماعيين
100,0	100,0	82	المجموع

وقد جاءت نتائج الجدول رقم كمايلي:

نسبة 41,5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن المديرية العامة هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات.

في حين أن نسبة 42.7% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن المديرية الفرعية هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات. وجاءت نسبة 15,9% من إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن عملية اتخاذ القرارات تتم عن طريق مشاركة الفاعلين الاجتماعيين . بينما لم تتعدى إجابات أفراد العينة المبحوثة بنسبة ضئيلة جدا 4% التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات تتم عن طريق مشرفي المصالح الإدارية .

ومن خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن مؤسسة الكوابل ببسكرة تتجه بصورة أكثر نحو تمركز اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا ، و لكن هذا لا ينفى وجود نوع من المشاركة في بعض القرارات لكن بنسبة ضئيلة و هذا ما يخلق التوتر و الصراع داخل المؤسسة و يسبب عدم الرضا و هذا ما ستيينه الدراسة لاحقا .

الجدول رقم ( 14 ) : تأثير عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
37,8	7,8	31	أهمية العمل لديك
37,8	7,8	31	تحقيق الأهداف المرجوة
24,4	4,4	20	الانتماء لمؤسستك
100,0	00,0	82	المجموع

يبين الجدول اتجاهات أفراد العينة المبحوثة إلى أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤثر في أهمية العمل لديهم و كذلك في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك بنسبة 75,6% ، و تؤثر كذلك بنسبة 24,4% في انتماءهم للمؤسسة .

نستنتج من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أن للمشاركة في قرارات المؤسسة مهم جدا للعاملين بها ، و ذلك و وفقا للمقابلة مع بعض المرؤوسين في المؤسسة تبين أن عدم مشاركتهم في عملية صنع القرار تؤثر سلبا خاصة على العمل و شعورهم بعدم الانتماء للمؤسسة و هذا يخلق جوا من التوتر حيث يستعمل المرؤوسون وسيلة أخرى هي تأخير العمل كرد فعل لبعض السلوكات التي لا تعجبهم من رؤسائهم أما تأخير العمل يكون بوسائل مختلفة منها التغيب والتأخر، و من طرق تأخير العمل المتوفرة لدى العمال منها تعطيل وسائل العمل ، و الخلل الكهربائي ، و عدم وصول المراسلات ، و حتى إدعاء المرض ، و مشاكل عائلية ، و حجة انعدام المعلومات الضرورية خاصة عند الاداريين ، و هذا كرد لعدم رضاهم لأسلوب العمل و عدم اشراكهم في عملية صنع القرار و هذا يخلق الصراع .

الجدول رقم ( 15 ) : إتاحة فرص لتحمل المسؤولية

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
34,1	34,1	28	دائما
18,3	18,3	15	غالبا
28,0	28,0	23	أحيانا
19,5	19,5	16	نادرا
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 15 ) مدى إتاحة المؤسسة فرص للمرؤوسين لتحمل المسؤولية و التي

جاءت نسبها كالاتي :

34,1% الرؤساء يتيحون دائما الفرصة لتحمل المسؤولية .

28,3% الرؤساء أحيانا يتيحون لهم الفرصة لتحمل المسؤولية .

19,5% الرؤساء نادرا ما يتيحون لهم الفرصة لتحمل المسؤولية .

18,3% الرؤساء غالبا ما يتيحون لهم الفرصة لتحمل المسؤولية

من خلال هذه النسب المتفاوتة نستنتج أن هذه النتائج غير كافية من أجل تنمية المهارات لدا  
لعاملين في هذه المؤسسة، و هذا حسب المقابلة التي تمت معهم مما ينعكس على شعورهم بعدم

الرضا على الوظيفة ، حيث أقر هؤلاء المبحوثين أن اتاحة فرص تحمل المسؤولية لا تتم على قواعد عملية و علمية كافية لضمان السير الحسن للمؤسسة ، و هذا راجع لطبيعة الاشراف ، و هذا يخلق في بعض الاحيان مشادات بين العمال نتيجة للأختيار الغير عادل لأفراد ليس لديهم الكفاءة لتحمل أي مسؤولية .

الجدول رقم ( 16 ) : مناقشة رئيسك المباشر

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
37,8	37,8	31	تستطيع المناقشة
41,5	41,5	34	لا تستطيع المناقشة
20,7	20,7	17	لا تستطيع المناقشة أبدا
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح هذا الجدول رقم(16) أن نسبة 41,5 % من المبحوثين لا تستطيع مناقشة رئيسها المباشر حيث يستخدم المشرف تارة الشدة و تارة اللين و هذا يسبب الفوضى داخل العمل وظهرت المشكلات التنظيمية و هذا يخلق جوا مشحونا ، في حين أن نسبة 37,8 من المبحوثين تستطيع مناقشة رئيسها المباشر حيث أنهم يرون أن رؤسائهم لهم أسلوب ديمقراطي يستشير فيه المشرفونا لعمال في كل قضايا ، و لا يتعسفون معهم و لذلك يمكنهم تقديم آراءهم لرؤسائهم ، كما يرون الآخرون بنسبة 20,7% أنه لا يمكنك مناقشة رئيسك المباشر أبدا هذا نظرا للأسلوب الاستبدادي الذي يتعامل به رئيسهم معهم و يتعسفون في استخدام سلطتهم و لهذا يفضلون عدم مناقشتهم لكي يتجنبوا الصدام فيما بينهم و هذا يخلق لديهم شعور بعدم الرضا في العمل و هنا تخلق مشكلات داخل العمل .

و من خلال هذه النسب و حسب آراء المبحوثين من خلال مقابلتهم فإن الامر هنا يتعلق بمدى وعيهم بأسلوب الاشراف ، حيث أنهم يفسرون فيكثيرمن الأحيان تهاونا لمشرف معا لعمال بالسلوك الديمقراطي،و يفسر حرص المشرف على الانضباط و الالتزام بقواعد المنظمة بالدكتاتورية .

الجدول رقم ( 17 ) : عوامل تقييد أفكار العاملين

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
25,6	25,6	21	طريقة تطبيق قواعد العمل
69,5	69,5	57	طبيعة الإشراف
4,9	4,9	4	انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم(17) آراء المبحوثين حول تقييد أفكارهم حيث يرى أغلبهم بنسبة تقدر ب 69,5 % أن طبيعة الاشراف هي المشكل في تقييد أفكارهم ، في حين يرون الآخرون أن طريقة تطبيق قواعد العمل هي التي تقيد أفكارهم بنسبة 25,6 % ، و بنسبة ضئيلة جدا 4,9 يرون المبحوثون أن سبب تقييد أفكارهم هو انعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و يرون آخرون أن طبيعة العمل هي التي تقييد أفكارهم .

نستنتج من خلال هذه النسب أن المبحوثين لا يشعرون بالراحة و حرية التصرف أثناء أداء المهام المسندة اليهم ، و هذا بسبب طبيعة الاشراف و طريقة تطبيق قواعد العمل و هذا يسبب فجوة بين المرؤوسين و الرؤساء .

الجدول رقم ( 18 ) : أثر مشاركة العامل في اتخاذ القرار

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
50,0	50,0	41	الانتماء إلى المؤسسة
32,9	32,9	27	الافتخار
17,1	17,1	14	أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه
100,0	100,0	82	المجموع

ويبين الجدول رقم ( 18 ) شعور وإحساس العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة الكوابل ببسكرة ، وجاءت نتائج هذا الجدول كالآتي:

50,00% من إجابات مفردات العينة المبحوثة ترى أن العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بالانتماء الى هذه المؤسسة.

32,9% من إجابات مفردات العينة المبحوثة ترى أن العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه.

17,1% من إجابات مفردات العينة المبحوثة ترى أن العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بالافتخار بمؤسسته.

و يرى اخرون أنه عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعره بالرضا عن عمله .

و نستنتج من خلال هذه النتائج أن طبيعة المشاركة العمالية في صياغة القرارات داخل المؤسسة لاتساعد على ارتياح العاملين أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم، مما يؤثر سلبا على شعور العاملين بالانتماء.



الجدول رقم (19) : فرصة عمل أفضل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
26,2	25,6	21	ترفض تماما
50,0	48,8	40	تفكر في الأمر
12,5	12,2	10	توافق على الأمر تماما
11,2	11,0	9	توافق في الغالب
100,0	97,6	80	المجموع
	2,4	2	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم ( 19 ) اتجاهات الباحثين حول فرصة أخرى للعمل ، حيث أن نسبة 50,00% تفكر في امر تجد فرصة أخرى للعمل ، و ينظر 26,2% أنه يرفض فكرة ترك عمله ، في حين يوافق تماما 12,5% من الباحثين على ترك عملهم و الانتقال الى عمل أفضل ان اتاحت له الفرصة ، و يوافق في الغالب 11,2% ترك عملهم اذا وجدوا عملا أفضل من خلال هذا الجدول نستنتج أن معظم الباحثين اذا وجدوا عملا أفضل يتركون مكان عملهم ، في حين أنه يوجد من هم اوفياء لعملهم لكن بنسبة ضئيلة و هذا نظرا ل :

- عدم وضوح القواعد التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة بالقدر الكافي لاستقرار العاملين في العمل .
- طبيعة نظام الإشراف المتبعة داخل المؤسسة لايساعد على الاستقرار بها.

الجدول رقم (20) : استشارة العامل في حالة تغييره للمصلحة

النسبة المئوية المقبولة	السبة المئوية	التكرار	
20,7	20,7	17	دائما
30,5	30,5	25	غالبا
19,5	19,5	16	أحيانا
29,3	29,3	24	نادرا
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم ( 20 ) أن نسبة 30,5 % غالبا ما يستشيرونهم عند تغيير مصلحة عملهم ، في حين أن 29,3 % نادرا ما يستشيرونهم عند نقلهم من مصلحة الى أخرى ، و بنسبة 20,7 % دائما ما يستشيرونهم عند نقلهم من مصلحة الى أخرى ، و ينظر بنسبة 19,3 % انه أحيانا ما يستشيرونهم عندما يريدون نقلهم من مصلحة عملهم . من خلال هذه النسب في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك عدة أساليب للأشراف داخل المؤسسة و هذا ما يسبب عدم العدالة بين العمال و هذا أيضا دليل على التضارب في اتخاذ القرارات ، و هذا مصدر من مصادر الصراع داخل التنظيم الذي يخلق جوا من عدم الرضا داخل العمل .

الجدول رقم ( 21 ) : اعتبارات اداء العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
29,3	29,3	24	مصلحة العمل
29,3	29,3	24	الموازنة بين مصلحة العمل والعاملين
28,0	28,0	23	مصلحة العاملين في المقام الأول
13,4	13,4	11	المحافظة على وظيفتي ورضا الجميع عني
100,0	100,0	82	المجموع

يبين لنا الجدول رقم ( 21 ) أن نسبة 29,3 من المبحوثين يضعون في اعتبارهم مصلحة العمل هي الاولى و بنفس النسبة يوازوا بين مصلحة العمل و مصلحة العاملين ، أما بنسبة تقدر ب28% يضعون في إعتبارهم مصلحة العاملين في المقام الأول ، و بنسبة 13,4 من المبحوثين يريدون المحافظة على وظيفتهم و رضا من يعمل معهم عنه .

هذا الجدول يبين بوضوح أهمية الاتفاق بين فعاليات المؤسسة حول الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتقسيم الأعباء والمنافع بشكل عقلائي، يأخذ مصالح المؤسسة ومصالح العمال بنفس الأهمية فالعمال في المؤسسة و حسب البيانات فهم يريدون المحافظة على المؤسسة لضمان المحافظة على مصالحهم .

الجدول رقم ( 22 ) : تأثير محتوى العبارات على تحقيق الأهداف

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
61,0	61,0	50	اتخاذ القرارات بالاشتراك مع المجموعة بصرف النظر عن طبيعة الموقف والظروف المحيطة
11,0	11,0	9	اتخاذ القرارات اعتمادا على الخبرات مهما كانت طبيعة الموقف والظروف المحيطة
19,5	19,5	16	اتخاذ القرارات وفقا لما تنص عليه اللوائح والقوانين مهما كانت الظروف
8,5	8,5	7	تتوقف درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة الموقف والظروف المحيطة
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) النتائج التالية :

أغلبية العينة المبحوثة و بنسبة 61,00% يرون أن تحقيق الاهداف يكون عن طريق اتخاذ القرارات بالاشتراك مع المجموعة بصرف النظر عن طبيعة الموقف و الظروف المحيطة ، و بنسبة 19,5 % يرون أن تحقيق أهداف المؤسسة يكون عن طريق إتخاذ القرارات وفق ما تنص عليه اللوائح و القوانين مهما كانت الظروف ، في حين يرون المبحوثين بنسبة 11,0% أن الاهداف تتحقق عندما تتخذ القرارات اعتمادا على الخبرات مهما كانت طبيعة الموقف و الظروف المحيطة ، و بنسبة 8,5% يرى أن تحقيق الاهداف يتوقف على درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على طبيعة الموقف و الظروف المحيطة .

إن هذا لأرقا م تدل أن قيم التشاور وإشراك العامل في إبداء رأيهم في قضايا العمل من شأن ه أي يولد اتجاهات ايجابية تجاه العمل والمؤسسة والمسيرين مما يخلق بيئة تنظيمية سليمة و يحقق الاهداف المرجوة ، و هذا مهما كانت طبيعة الموقف و الظروف المحيطة .

الجدول رقم (23) : كيفية التصرف في حالة عدم الاتفاق مع المشرفين

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
18,3	18,3	15	عدم التعامل معهم
43,9	43,9	36	العمل على إقناعهم
35,4	35,4	29	أطبق اللوائح والقوانين
2,4	2,4	2	طلب النقل إلى مصلحة أخرى
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 23 ) اسلوب التعامل مع المشرفون عندما لا يتفقون في الاراء معهم ، حيث يفضل 18,3% من المبحوثين عدم التعامل مع مشرفيهم عندما يختلفون في الاراء .في حين يفضل 43,9% العمل على اقناعهم بأراءهم ، و بنسبة 35,4 من المبحوثين يفضلون تطبيق اللوائح و القوانين ، ويرون آخرون و بنسبة 2,4% أنه من الأفضل طلب النقل إلى مصلحة أخرى .

من خلال بيانات الجدول فإن معظم العمال لا يفهمون اللغة التي يستخدموها المشرف أثناء مخاطبتهم، أو أثناء نشر بعض الوثائق بلغة غير مفهومة لديهم، فيما يرى بعضهم أن هذا الأمر يؤثر أحيانا في عدم الرضا ولذلك لا يفضلون التعامل معهم من المبحوثين، كما يرى فريق آخر إن التواصل الجيد مع مشرفيهم الذي لا تشوبه أية عوائق سواء اللغة التي يتم بها، أو الأداة المستخدمة، أو الرسالة في حد ذاتها أمر أساسي لتحقيق الانسجام، والترابط وبالتالي الشعور بالرضاعن العمل، و لذلك يفضل بعض العمال محاولات اقناع مشرفيهم ، لأن مشكلة أغلب المشرفين والمسيرين تكمن في طريقة تواصلهم مع غيرهم من المرؤوسين، حيث لا يتقنون طرق التواصل، و اختيار الأوقات التي تحققت واصل جيد، , لاختيار المصطلحات التي توصل الرسالة بشكل مقبول لدى المرؤوس حتى يتفاعل معها بشكل ايجابي، ولهذا كانت اللغة المستخدمة من طرف المشرفين للعمال، والمعلقات التي توضح التعليمات المستجدة في المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا، لأنه المستوى لأغلب المبحوثين محدود وأغلبهم لم يتخطى مستوى الثانوي في تعليمهم، ضف إلى أن حتى ذوي المستوى الجامعي وخاصة من فئة الشباب تلقوا تعليمهم باللغة العربية، ومستوى تحكهم ف باستخدام اللغات الأخرى ضعيف، لهذا أخذ هذا المعطى بعين الإعتبار، لهذا يفضل بعضهم تطبيق القوانين و اللوائح دون اللجوء الى الصراع مع مشرفيهم حفاظا على مصالحهم .

الجدول رقم ( 24 ) : العوامل المساعدة على التعاون مع

المشرفين

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
100,0	100,0	82	احترام اراء العمال و التعاون معهم

يوضح الجدول رقم ( 24 ) الاتي ان نسبة 82% من المبحوثين يعتقدون أن اكثر العوامل المساعدة على التعاون مع المشرفين هي احترام آراءهم و اعتبارهم أحد العناصر المكونة للعمل و عدم اهمالها و تقديم الخدمات و الحوافز المادية و المعنوية لهم ، و مراعاة ظروف العامل ، وخاصة إذا كان هذا التشدد يرافقه نوع من التمييز وعدم العدل بين الموظفين ،أوبين فئات الموظفين،فمثل عندما يكون الإمضاء عند الدخول إجباري على العمال البسطاء،وترفع القوائم بعد ربع ساعة من التوقيت المحدد،ولايلزم هذاالقانون الموظفين ذوي المراتب العليا في الإدارة،فهذا من شأنه أن يولدا لشعور بالتهميش،والتمييز،وبالتالي خلق الصراع و الشعور بعدم الرضا .

الجدول رقم ( 25 ) : دور الحوار والتفاهم في الرضى على المهنة

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
86,4	85,4	70	تأثير عدم احترام نظام العمل لقي ما لعامل في عدما لرضا الوظيفي
13,6	13,4	11	مدى رضا لعمال على تحقيق المؤسسة لاحتياجاتهم،والرضا على مشرفيهم
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رقم (25) دور الحوار و التفاهم في الرضا عن مهنتهم المبحوثين عن عملهم في المؤسسة مجال الدراسة،حيث وجد أن 85,4% من المبحوثين غير راضين عن نظام العمل السائد في مؤسستهم، و 13,6% غير راضيين داخل عملهم ، و هذا نتيجة الظروف المحيطة به، ويعتبر الرضا عن عمل متغير أساسي تتبع له الكثير من السلوكيات التنظيمية، فعدم الرضا يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء وبالتالي عدم الولاء، والملاحظ من البيانات الواردة في الجدول أن الرضا المهني في المؤسسة مجال الدراسة غير متوفر بشكل كبير، لأن عدم الرضا أو الرضا القصري بمعنى العامل عندما يجيب أنه راضي إلى حد ما فهذا دلالة على أن رضاه عن العمل وعن بيئة العمل وعن ظروفه الاجتماعية والفيزيقية غير تام، وإنما راضي لأنه ل أي جدد يلاعن هذا العمل وفرص العمل ليست متوفرة بالشكل الذي يمنح للعامل حرية الاختيار، لهذا فهو يقبل بالواقع خير من اللاشيء ولقد لمسنا هذا من خلال الملاحظة والمعاشية اليومية للعمال خلال فترة البحث الميداني، حيث صدر العامل إشار تدل على عدم الرضا التام عن العمل رغم يحاول أن يقارن وضعه بأوضاع الذين لا يجدون عمل، إضافة الى ذلك أسلوب



الإشراف الذي يؤثّر في التوجه نحو الصراع بسلوكه ونمط تسيير هو بذلك فهو من أهم العوامل المؤثرة فالرضا الوظيفي ،لذا عليه أن يعمل ببعض لمبادئ أوبختار من المبادئ ا لكثيرة مايناسبه ،منها الأخذ بمبدأ أحسن الأعضاء أكثرهم منفعة للتنظيم وأكثرهم قابلية للتعاون وإبعاد عامل الشك و اختيار ا لأكفاء والتواضع و الإلتزام بالعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (26) : العلاقة بين عوامل تقييد أفكار العاملين و دور الحوار والتفاهم في الرضا على المهنة

المجموع	دور الحوار والتفاهم في الرضى على المهنة			
	مدى رضا العمال على تحقيق المؤسسة لاحتياجاتهم،الرضا علمشرفيهم	تأثيرعدم احترام نظام العمل لأراء لعامل في عدم الرضا الوظيفي		
21	2	19	التكرار	
100,0 %	9,5%	90,5%	عوامل تقييد أفكار العاملين	طريقة تطبيق قواعد العمل
56	9	47	التكرار	
100,0 %	16,1%	83,9%	عوامل تقييد أفكار العاملين	طبيعة الاشراف
4	0	4	التكرار	
100,0 %	,0%	100,0%	عوامل تقييد أفكار العاملين	تدام الثقة بين الرؤساء مرؤوسين
81	11	70	التكرار	

<b>100,0</b> %	<b>13,6%</b>	<b>86,4%</b>	عوامل تقييد أفكار العاملين	جموع

الجدول رقم (27) : اختبار كا<sup>2</sup>

اختبار كا <sup>2</sup>	القيمة الجدولية
العلاقة بين عوامل تقييد أفكار العاملين و دور الحوار والتفاهم في الرضا على المهنة	<b>0,004</b>

من خلال الجدولين رقم (26) و (27) و نرى أن القيمة الجدولية هي 0,004 و هي أقل من القيم 0,05 يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط اتخاذ القرار و الرضا عن المهنة .

الجدول رقم (28) : أساليب الاتصال في المؤسسة

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
7,4	7,3	6	الاتصال الشفهي
18,5	18,3	15	الاتصال الكتابي
49,4	48,8	40	الاتصال المباشر
12,3	12,2	10	الاتصال المسموع
12,3	12,2	10	الاتصال غير اللفظي
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 28 ) النتائج التالية :

يمثل الاتصال المباشر اعلى نسبة بالنسبة للأساليب الأخرى تقدر ب 49,4% ، تليها اسلوب الاتصال الكتابي بنسبة 18,5% ، في حين أن كل من اسلوبي الاتصال المسموع و الاتصال الغير لفظي تقدر نسبتها ب 12,3% ، و تمثل 7,4% أسلوب الاتصال الشفهي .

الإتصال هو العملية المحورية لكل العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أهم مشاكل التنظيمات ترجع إلى نمط الإتصال المتبع من قبل الإدارة والرؤساء، ولايكفى فقط نمط الإتصال وإنما من المهم معرفة لماذا نتصل وما هي أهداف العملية الإتصالية، إذ أن ل كلعملية اتصالية هدف أو مجموعة من الأهداف وبناء على هذه الأهداف

تحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم، وبناء عليها تتحدد أهم العمليات الإجتماعية التي منها الصراع، ذلك إذا كان الرئيس مثلاً

والإدارة لا يتصلون بالموظفين إل افي وقت الحاجة إليهم وفي حالة مصالحهم الخاصة أو الرسمية فقط هنا يبدأ الموظف في اتخاذ مواقف اتجاه هذا الاتصال الذي لا يهتم بمصالحه و لا يستشعر معاناته و اهتماماته و مشاكله سواؤ المهنية أو الإجتماعية ، و بالتالي يتحدد اجاهه نحو الصراع أو غير ذلك مثل عدم الاهتمام.

وقد اتضح من هذا الجدول أنأ غلب العمليات الإتصالية يكو نسبيه ال لأموالتي تهم الإدارة و الامور المستعجلة ، ففي الحالات الاستعجالية يتم تذكرا الموظفين المعنيين بتلك المهام والإستعانة بهم، وفي حالة الحاجة أو الإستعجال يتم تذكر بعض الموظفين م ندو بالكفاءة أو من الذين يجتهدون في العمل، وهذا ما أكدته بعض المقابلات من حيث أن الادارة لما تكون في حاجة الى خدمات موظف ما تلجأ إليه و تعطيه الكثير من الأهمية حتى و لو كان عن طريق الكلام فقط و الشكر.

الجدول رقم (29) : أساليب الاتصال المعيقة للعمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	المتجمع الصاعد للنسب المئوية
11,1	11,0	9	الاتصال الشفهي
39,5	39,0	32	الاتصال الكتابي
17,3	17,1	14	الاتصال المسموع
32,1	31,7	26	الاتصال غير اللفظي
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 29) اساليب الاتصال المعيقة للعمل فظهرت النتائج كالتالي : يرى 39,5% من المبحوثين أن أسلوب الاتصال الكتابي هو من الاساليب المعيقة لعملهم ، كما يرى 32,1% من المبحوثين يرون أن الاتصال الغير اللفظي هو من الاساليب المعيقة لعملهم ، في حين يرى 17,3% أن الاتصال المسموع هو من الاساليب المعيقة لعملهم ، و يعتقد 11,1% أن الاسلوب الشفهي هو الاسلوب المعيق لعملهم .

**نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (29) :**

أن طريقة الإتصال لها أثرها في توجيهها لعلاقات وسلوك الموظفين ، فالإتصال خارج المكتب و أعطاء الاوامر من خارجه قد لايعجب البعض ويعتبرها إهانة ، و ربما الإتصال بالاعلانات قد لا يعجب البعض أيضا و يفضلون الإتصال وجها لوجه رغبة في النقاش و الحوار و الاستشارة ، و قد لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في مؤسسة الكوابل بسكرة أن الموظفين يشكون من قلة الإتصال ،و أن أهم ما لاحظناه هو أن بعض المعلومات الرسمية يتم الحصول عليها عن طريق الاتصالات الغير رسمية من طرف الأصدقاء في العمل ، و هكذا فلكل طريقة من طرق الإتصال موقف معين.

الجدول رقم ( 30 ) : معوقات أساليب وقنوات الاتصال

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
17,3	17,1	14	الافتقار إلى نظام اتصال كفى
33,3	32,9	27	استخدام أساليب اتصال غير مناسبة
24,7	24,4	20	عدم توافر القدرات والمهارات الأساسية للاتصال
16,0	15,9	13	سوء استخدام الاتصال
3,7	3,7	3	قلة الاتصال المباشر
4,9	4,9	4	عدم تشجيع المعلومات المرتدة
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 30 ) معوقات أساليب وقنوات الاتصال و ظهرت النتائج كالتالي :

17,3% يرون أن الافتقار الى نظام اتصال كفى هو الذي يعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة ، و يرى 33,3% من المبحوثين أن استخدام أساليب اتصال غير مناسبة هي التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة ، في حين يعتقد 24,7% من المبحوثين أن عدم توافر القدرات و المهارات الأساسية للاتصال هي التي تعيق العملية الاتصالية في المؤسسة ، كما يرى 16% من المبحوثين أن سوء استخدام الاتصال هو من معوقات عملية الاتصال ، و ينظر

3,7% أن قلة الاتصال المباشر تعيق عملية الاتصال ، و يرى 4,9% أن عدم تشجيع المعلومات المرتردة من معيقات عملية الاتصال .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروقات بين الافراد نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي ، و قد تختلف الافراد بإختلاف اتجاهاتهم ، و تتضمن ، أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة ، و بالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات ، و هذا يؤدي الى هشاشة الهيكل التنظيمي ، و يظهر نتيجة لعدم وجود ادارة للمعلومات ، و بالتالي تواجه المنظمة الادارية عدم استقرار بيئي داخلها ، و يؤدي الى عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الادارية

الجدول رقم ( 31 ) : مؤثرات الأداء

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
13,6	13,4	11	الخوف من الاتصال
28,4	28,0	23	فارق الدرجة أو المركز الوظيفي
32,1	31,7	26	الشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين
11,1	11,0	9	الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة
14,8	14,6	12	التعصب القائم بين العاملين
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 31) العوامل التي تؤثر على الاداء و نتائجها كالتالي :

13,6% من المبحوثين يرون أن الخوف من الاتصال يؤثر في أداء العاملين داخل المؤسسة ، و يرى 28,4% أن فارق الدرجة أو المركز الوظيفي يؤثر في أداءهم ، في حين يرى 32,1% أن الشك و عدم الاطمئنان السائد بين العاملين هو الذي يؤثر على الاداء ، و يعتقد 11,1% أن الاحساس بالظلم و التفرقة في المعاملة تؤثر في فعالية الاداء ، و بينما 14,8 يرون أن التعصب القائم بين العاملين يؤثر في فعالية الاداء.

نستنتج من خلال الجدول ان تفاوت في المعايير المتبعة في تقييم الاداء مثلا في صرف المكافأة حسب المركز الوظيفي فإن ذلك يؤدي الى ظهور الصراعات ، فإذا اهتمت الادارة بالتقييم على اسس غير عادلة ، يؤدي فكلما زاد الاحساس بالظلم و سادت التفرقة بين العمال زادت الى حدوث توترات و حساسيات بين الافراد ، و كما هو الحال بالنسبة لصرف المكافآت و المردوديات لذوي المركز الوظيفي اكثر من العمال البسطاء و لذلك يخلق شعور بالخوف من الاتصال مع زملائه بالعمل لكي لا يقع في مواجهات معهم و هذا الجو يخلق شعور بعدم الرضا في وظيفته .



الجدول رقم ( 32 ) : أسباب الامتناع عن الاتصال

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
3,7	3,7	3	القصور في أساليب وأدوات الاتصال
27,2	26,8	2 2	قصور في نظم حفظ المعلومات
39,5	39,0	3 2	تعهد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين
18,5	18,3	1 5	عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال
11,1	11,0	9	عدم الثقة في الآخرين
100,0	98,8	8 1	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	8 2	المجموع

يوضح الجدول رقم (32) أسباب الامتناع عن أساليب الاتصال و ظهرت النتائج كالتالي : أن 3,7% من المبحوثين يرون أن القصور في أساليب و أدوات الاتصال هو من أسباب الامتناع عن الاتصال داخل المؤسسة ، و يرى 27,2% أن القصور في نظم حفظ المعلومات هو من أسباب الامتناع عن الاتصال ، في حين يرى 39,5% أن تعهد بعض أفراد حجب المعلومات عن الآخرين هو السبب في امتناع العمال في التواصل فيما بينهم ، و يعتقد 18,5% أن عدم توافر المهارات و القدرات الأساسية للاتصال هي السبب في الامتناع عن التواصل في المؤسسة

، و تمثل نسبة 11,1% من المبحوثين الذين يرون أن عدم الثقة في الاخرين هو السبب في الامتناع عن الاتصال في المؤسسة .

من خلال بيانات هذا الجدول أن أسباب امتناع العمال عن مزولة الاتصال هي عدم وجود ادارة للمعلومات ، و عدم الاستقرار التنظيمي التي لا توفر جوا ملائم للاتصال و لذلك يعتمد البعض من العمال الى حجب المعلومات ، و ذلك لفرض سلطتهم و عدم السماح للاخرين بممارسة السلطة معهم ، و هذا يسبب المناوشات داخل المؤسسة و يسبب الصراع و عدم ممارسة المهام المكلفين بها لأنهم يخلق عندهم شعور بالاحباط و عدم الرضا داخل المؤسسة .

### الجدول رقم (33) : تعدد قنوات الاتصال

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	تأثير تعدد قنوات الاتصال
48,1	47,6	39	دقة وفعالية الأداء
51,9	51,2	42	الانضباط
100,0	98,8	81	المجموع
	1,2	1	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 33 ) تأثير تعدد قنوات الاتصال و التي توضح أن 48,1% من المبحوثين أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر في دقة و فعالية الأداء، في حين أن 51,9% من المبحوثين أن تعدد قنوات الاتصال يؤثر على الانضباط داخل مؤسسة العمل . من خلال هذه النتائج أن تعدد قنوات الاتصال تسبب في تشتت المسؤولية و تعطل الاعمال ،البطء الشديد في العمل بسبب المناوشات و عدم الاتفاق ،و عدم وضوح الاختصاصات ، و المسؤوليات ، و التداخل بين التنفيذ و الاستشارة و هو سبب رئيس للعداء ، و هذا يؤثر في تأدية العمل بدقة و فعالية ، و يسبب الاعتمادية المتبادلة بين العمال و هذا يخلق عدم

الانضباط داخل المؤسسة ، و بالتالي يسبب الصراع و عدم الرضا داخل جو من الاتصالات المشوهة .

الجدول رقم ( 34 ) : تعدد قنوات الاتصال وعوامل تأثيرها على كفاءة العامل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	تأثير تعدد قنوات الاتصال على كفاءة العامل
32,9	32,9	27	مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة
53,7	53,7	44	الافتقار إلى التعاون بين العاملين
13,4	13,4	11	تعدد الثقافات والخلفيات الاجتماعية داخل المنظمة
100,0	100,0	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) تأثير تعدد قنوات الاتصال على كفاءة العامل حيث يرى 32,9% من المبحوثين أن المناخ التنظيمي الذي يسوده الشك و عدم الثقة يؤثر على كفاءة العامل ، و 53,7% من المبحوثين يرون أن الافتقار الى التعاون بين العاملين يؤثر بشكل سلبي على الاداء ، في حين يرى 13,4% ان ما يؤثر على أدائهم هو تعدد الثقافات و الخلفيات الاجتماعية داخل مؤسستهم .

تكون لصعوبات ا لاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة، أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه المضمون أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير التنظيم بصفة عامة وإذا استمر هذا الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدر للصراع، ويمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال مناهما يتصل بخصائص التنظيم

ذاته وعلى كثرتها نذكر منها تحريف الرسائل أسوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة، والتسرع فى عملية الفهم وفى الرد على الرسالة وضغط الوقت، وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل، وتدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمونا لرسالة لأنها تناقض أو تهدد مصالحهم، والخوف وعدم الثقة وعدم الشعور بالأمن، وتعدد معاني مضمون الرسالة وتعدد احتمالات الفهم، وطريقة ومستوى أداء الأفراد مدى رضا الموظفين، ودقة المعلومات وكميتها وكفايتها وتغلبها على قدرة استيعابها ومدى التعميم أو الدقة والاختصار الذى تتضمنه. وهناك معوقات أخرى مرتبطة بطبيعة البنية التنظيمية وبتقسيم المهام وبتوزيع الأدوار خاصة إذا كانت مصحوبة بعدم التوازن فبالمصالح المختلفة وبعدم العدالة وعدم الرضا، وهنا كما هو مرتبط بالهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات واتصالات رسمية و غير رسمية نذكر منها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

الجدول رقم ( 35 ) : وصول قرارات الإدارة في الوقت المناسب

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	تأثير وصول قرارات الادارة في الوقت المناسب على قرارات المؤسسة
12,2	12,2	تصل إليك كافة القرارات في الوقت المناسب
32,9	32,9	تصل إليك معظم القرارات في الوقت المناسب
45,1	45,1	لا يصل إليك إلا القليل جدا من القرارات في الوقت المناسب
9,8	9,8	لا تصل إليك أية قرارات في الوقت المناسب
100,0	100	المجموع

يبين الجدول رقم ( 35 ) النتائج التالية : 12,2% من المبحوثين الذين يرون أن كافة قرارات المؤسسة تصلهم في الوقت المناسب ، بينما يرى 32,9% منهم أن معظم القرارات تصلهم في الوقت المناسب ، في حين يرى 45,1% من المبحوثين أن القرارات يصل منها الا القليل في الوقت المناسب ، و 9,8% من المبحوثين يرون انه لا تصلهم اية قرارات في الوقت المناسب . نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك عوامل مرتبطة بسير العمل الرسمي التي منها احتكار المعلومات وضعف الرقابة وعدم تقديم المعلومات في وقتها الضروري بسبب قلة وسائل العمل وضغوط العمل، وعدم الإهتمام بمصالح الموظفين، وعدم العدالة بمعناها لواسع

والتى منها معاقبة الموظف دون معرفة الأسباب ويتم غلق الملف بينما ذلك يزرع الكراهية والجمود لديه تلبية لمصالحهم،زيادة على ضعف الإتصال،،واحتكار المعلومات،وعدم تقديمها فى وقتها،وتمثل العناصرالثلاث الأخيرةالمشكل الإتصالي فى جوهره. ذلك أنهذاالسلوك يخفى وراءه تمييزا بين الموظفين على أسس مختلفة أو بأكثر دقة على أسس الولاء أو الإلتناء إلى جماعات ما،وهذا يعنى أن الأفضليةلا تكون بمقياسا لكفاء والعمل إنما بمقاييس أخرى غير رسمية وهذا ما يؤثر فى سلوك العاملين و يخلق الصراع الذي يسبب شحنات بين قنوات الاتصال و هذا يخلق عدم الرضا .

الجدول رقم ( 36 ) : أثر نظام الاتصال فى المؤسسة

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	أثر نظام الاتصال فى المؤسسة
29,3	29,3	24	حسن الأداء
39,0	39,0	32	الدفع نحو الأفضل
31,7	31,7	26	رفع مستوى الإنتاجية
100,0	100,0	82	المجموع

من خلال الجدول رقم(36) الذي يبين اثر نظام الاتصال فى المؤسسة ، و جاءت النتائج كالآتي : 29,3% من المبحوثين يرون أن نظام الاتصال المتبع فى مؤسستهم يؤثر على مستوى أدائهم فى العمل ، فى حين يرى 39,0% من المبحوثين يرون أن نظام الاتصال يؤثر فى دفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من أداء ، و يعتقد 31,7% من المبحوثين أن النظام السائد داخل المؤسسة يؤثر فى مستوى الانتاجية .

نستنتج من خلال البيانات التالية أنه كلما كان الولاء لزملاء المجموعة أكثر تأييدا في الجماعة كانا لاتصال أفضل وأكثر دقة وقلت أخطاء الإدراك وازدادت دقة تقديرات ما يظنه كل منهم عن حساسا لآخر بأنه هدف معقول للإنتاجية، وهذا عكس الفئات الأقل رضا وكلما زاد تماسك المجموعة زاد الدافع إلى كمال الاتصال و لهذا فأسلوب الاتصال السائد في مؤسسة الكوابل بسكرة غير كفاء لأنه يؤثر في العلاقات بين أفراد العمال و يؤثر في تقديمهم احسن ما لديهم بشكل سلبي و هذا يؤثر على الانتاجية لأن أسلوب الذي يتعامل به داخل المؤسسة يعاملون العمال كأنهم آلات لرفع الانتاجية فقط و هذا يخلق لديهم شعور بالاستياء و (الحقرة) كما وصفوه عمال هذه المؤسسة.

الجدول رقم ( 37 ) : طريقة التعامل مع الاتصالات غير الرسمية

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
54,9	54,9	45	لقاءات جانبية
45,1	45,1	37	مناقشات جانبية
100,0	100,0	82	المجموع

يبين الجدول رقم ( 37 ) 54,9% من المبحوثين يرون أنه أثناء العمل تحدث لقاءات جانبية مع بعضهم البعض ، في حين يعتقد 45,1% من المبحوثين أنه تحدث عدة مناقشات أثناء تأدية العمل .

نستنتج أن الأشخاص والجماعات داخل التنظيم في حالة التشتت التي تعني هشاشة نظام الاتصال و بالتالي نتحول من حالة التعاون من أجل تحقيق أهداف التنظيم لى حالة الصراع من أجل توجيه القرارات نحو تحقيق المصالح الخاصة و اهمال المهام الموكلة لهم عمدا .

الجدول رقم ( 38 ) : انعكاسات الجمود الوظيفي

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
22,0	22,0	18	صعوبة المهام الوظيفية
73,2	73,2	60	عدم وضوح المسار الوظيفي
4,9	4,9	4	رتابة وجمود مهام العمل
100,0	100, 0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 38 ) انعكاسات الجمود الوظيفي على تأدية عملهم ، و جاءت النتائج كالتالي : 22,0% من المبحوثين يرون ان الجمود الوظيفي يصعب عليهم اداء مهمتهم الوظيفية بشكل جيد ، و يرى 73,2% أن الجمود الوظيفي يؤدي الى عدم وضوح المسار الوظيفي و هذا يسبب المشاكل و التوترات بين العاملين داخل المؤسسة ، مما يسبب شعور بالاحباط و عدم التواصل الجيد مع عمله و بالتالي عدم رضا على الوظيفة و هذا ما يؤدي الى الصراع ، و بنسبة 4,9% يرون ان الجمود الوظيفي يؤدي الى رتابة و جمود مهام العمل .



الجدول رقم ( 39 ) : علاقة معوقات الاتصال بالاداء

الجدول رقم ( 40 ) : اختبار كا

اختبار كا	القيمة الجدولية
علاقة معوقات الاتصال بالاداء	0,004

يبين الجدولين رقم (39) و ( 40 ) آراء الباحثين حول أثر معوقات الاتصال على أدائهم ، و الذي يبين أن القيمة الجدولية المحسوبة 0,004 أقل من القيمة 0,05 بمعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بمعنى أن معوقات الاتصال لها تأثير على أداء الباحثين .

الجدول رقم ( 41 ) : الغيابات بين العمال

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
24,4	24,4	20	توجد بكثرة
53,7	53,7	44	توجد
22,0	22,0	18	نادرة الوجود
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 41 ) نسبة التغيب عن العمل في مؤسسة الكوابل ببسكرة و ظهرت النتائج كالتالي : 24,4 % من الباحثين يرون أن نسبة التغيب في مؤسستهم توجد بكثرة ، و يعتقد 53,7 % من الباحثين أن ظاهرة التغيب توجد ، في حين يرى 22,0 % انها نادرة الوجود ، من خلال هذه النتائج نستنتج أن و بنسب 78,0 % من الباحثين يرون أن ظاهرة التغيب موجودة في المؤسسة ، و هذا لعدم رضاهم أثناء تأدية عملهم .

يرجع التغيب إلى المصالح المتناقضة داخل التنظيم لذا يضطر بعض العاملين إلى اللجوء إلى التغيب ، إضافة إلى عدم التكيف مع نظام العمل يؤدي أيضا إلى التغيب ويؤدي إلى الصراع، وهما مظهرين من مظاهر عدم الرضا، بل يعدان ميكانيزم للتعبير عن عدم الرضا.

الجدول رقم ( 42 ) : عوامل عدم الانضباط في العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
14,6	14,6	12	عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل
40,2	40,2	33	الشعور بعدم المساواة
30,5	30,5	25	اختلاف بين العمال والمسؤولين
14,6	14,6	12	اختلاف المسؤولين فيما بينهم
100,0	100,0	82	المجموع

هذا الجدول رقم (42) يوضح عوامل عدم الانضباط في العمل و جاءت النتائج كالآتي :  
 14,6% من المبحوثين يرون بأن عدم انضباطهم في العمل هو عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل ، و يرى 40,2% من المبحوثين أن الشعور بعدم المساواة هو السبب بعدم انضباطهم في عملهم ، في حين يعتقد 30,5% من المبحوثين أن الاختلاف بين المسؤولين و العمال هو السبب وراء عدم انضباطهم في العمل ، في حين يرى 14,6% من المبحوثين أن الاختلاف بين المسؤولين هو السبب في عدم انضباطهم في العمل .

عدم الانضباط وهي ظاهرة لاتخص المؤسسة مجال الدراسة فقط، بل تع معظم المؤسسات الجزائرية للأسف، وهي ترتبط بمدا احترام الإنسان الجزائري للوقت، والتزامه بالموعد، وه يتشكل معوقا وظيفيا يعيق المؤسسات عن تحقيق أهدافه او مواكبة التحديات التي تطرحها السوق الوطنية والعالمية. و هي ظاهرة خطيرة تعتبر من المعوقات الأساسية لتطور، واستقرار المؤسسة، وهي تتم

عن ثقافة تنظيمية سلبية تنتشر داخل المؤسسة، و عن عدم وجود قذوة تنظيمية وإدارية لتحمّل العمال على إتباعه الآن القوانين وحدها لا تكفي لضبط السلوكيات التنظيمية ما لم تتركسه نا كقيم و تقاليد وأعراف تنظيمية في المؤسسة يلتزم بها الجميع . ولعل البيانات القادمة سوف توضح لنا بجلاء مدى أهمية هذه الأمور، و هذا راجع الى التأثيرات الثقافية الخارجية علنا لمحيط الداخلي لمؤسسة، فعدم الشعور بأهمية العمل، أو عندما لتعود على الانضباط، أو عدم الاقتناع بالقوانين، وغيا ب ا لوازع الديني كلها إفرازات المجتمع الكلي، تتمظهر بشكل أو آخر في المؤسسة، و الاختلافات التي بينهم و الشعور بعدم المساواة بينهم يخلق ثقافة جديدة داخل التنظيم و هي أفرض قوانيني الخاصة حتى و لو النظام و المشرف يفرضون ذلك ، ذلك أن المؤسسة مهما كان مصدر التكنولوجيا المستوردة منه، ومهما كان مصدر الأساليب التنظيمية المطبقة، والتي لاشك أنها ناجعة و عقلانية، وفعالة ف ي محيطها الأصلي، إلا أنها تصطدم بالواقعا لثقافي والاجتماعي للمجتمع الجزائري، لأنه كما يقال المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح يتفاعل مع المحيط بشكل مقصود، وغير مقصود في أنواعه، ولا يمكن التحكم في هذا التفاعل أو توجيهه بسهولة ما لم يتم أخذ معطيات الواقع لاجتماعي والثقافي بعين الاعتبار أثناء وضع هذا لمؤسسات وتصميم العمل وفق مقتضياته، لأن هذا الواقع ليس سلبي بالكامل بل توجد فيه قيم الفعالية والكفاءة ولكنها تحتاج لمن يقوم بإخراجها من أتون التخلف، والجهل الذي يعيش في عقول الكثير من الأفراد.

الجدول رقم ( 43 ) : ارتباط التغيب بالمستوى التعليمي

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
69,6	67,1	55	نعم
30,4	29,3	24	لا
100,0	96,3	79	المجموع
	3,7	3	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يوضح هذا الجدول رقم(43) أن 69,6% من المبحوثين يرون أن سبب تغيبهم هو الاختلاف في المستوى التعليمي بينهم و هذا الذي يسبب الاعتمادية المتبادلة في العمل مما يخلق التوترات و عدم الرضا الذان يؤديان الى الصراع داخل المؤسسة ،في حين أن 30,4% يرون أن المستوى التعليمي ليس سببا في التغيب .

مع العلم أن الفئة من المستوى المتوسط و الثانوي تشكل أغلبية الإطارات القديمة ذات مستوى مهني عالي،وذويأقدمية في العمل و تتقن اللغة الفرنسية ،وتتحكم في دواليب المؤسسة بشكل كبير .لهذا انرى أن الذين يشعرون بالتهميش ر غم حصولهم على مستوى تعليم ي جامعي رون أن الفئة القديمة من الإطاراتهم من تقوم بتهميشهم ،وتصد في أوجههم كل فرص الترقية،بل حتى الحصول على مناص بدائم في العمل لأعتقادهم أن فئة الجامعيين تهدد مراكزهم،وبالتالي ستحصل على فرص أكبر لتحقيق القوة والنفوذ،في السلطة وفي القرار،بينما يرى الفريق الآخر أنالصراع يحدث أحيانا ولكن ليس بسبب بعامل الاختلاف في المستوى التعليمي،بل أن الفئات الجديدة من الإطارات والعمال لايملكون الكفاءة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من الاضطلاع بمهمة إتخاذالقرارات في المؤسسة،وتصفهم بأنهم مستعجلون على الوصول إلى مراكزالقرار،وأن تكوينينهما لجامعي لايفيهم لتحمل هذا لمسؤوليات لأنه تكوين نظري بعيد عن ما يجري في الواقع الميداني، و هذا ما يحمل في طيات التنظيم توترات ووجود اختلافات و بالتالي فإن هذا يؤدي الى ظاهرة التغيب لكي لا يحدث تصادم بين ذوي المستوى العلمي الجامعي و ذوو المستويات العلمية الاخرى .

الجدول رقم ( 44 ) : عدم العدالة في تقسيم العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
68,3	68,3	56	سوء علاقتك مع المسؤول
31,7	31,7	26	سوء علاقتك مع زملائك
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم(44) النتائج التالية : أن 68,3% من المبحوثين يرون أن سبب سوء علاقتهم مع مسؤوليهم هم عدم العدالة في تقسيم العمل بينهم ، في حين يرى 31,7% من المبحوثين أن سبب سوء علاقتهم مع زملائهم هو عدم العدالة في تقسيم العمل .

من خلال رد الفعل الذي يقابل به الموظفون البيئة الاجتماعية للتنظيم وأصناف العلاقات والمعاملات السائدة فيه، فكل نمط من السلوك والمعاملات اتجاه الموظف يقابل ه رد فعل معين إم أن يكون إيجابيا أو سلبيا،خفيا أو معلنا فالمهم أن يتخذ الموظف موقفاً معيناً أو لا يبقى عنصراً غير فاعل في العلاقات التنظيمية، والمهم أن نحقق الإشباع والرضا مقابل تلك الأصناف من المعاملات.فالتفرقة في المعاملة و تقسيم العمل على اساس غير علمية هي أحد اسباب الصراع و من السلوكات التي تظهر تعطي لالمهام وإسناد مهام موظف ما إلى غيره،والرقابة المستمرة المصحوبة بالوشاية،وسلوك الرئيس اتجاه المرؤوسين، وأنماط التسييرالمتسمة بالمفاجأة والتهميش وعدم العدالة،والعقوبات المختلفة والتي لاتقابلها المكافآت المناسبة وفي وقتها المناسب،ومختل فضغوط العمل،وعدم تقديرالجهود كله ذه العوامل وغيرها مما سيأتي ذكره اتشكل بيئة عمل صراعية أكثرما هي بيئة تعاونية والتي نتوقع أن تقابلها سلوكات مضادة من طرف الموظفين تعبرعن رفض هذا الواقع وتوث رفى نفس الوقت في الرضا ،وقد تبدوهذه لسلوكات مشتته و غير متجانسة نظرا لتداخلها وتواجدها بين نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غيرالرسمي، ونظرا لتميزالسلوكا لإنساني بالتنوع وصعوبة التوقع أحيانا وتنوع ردالفعل من طرف الفرد الواحد اتجاه نفس الظواهر التي يتقاهل معها داخل التنظيم، وقدحاولنا معرفةأهم

هذه السلوكات والأكثر تكراراً منه أفي لعلاقات الرسمية وغير الرسمية وملاحظة مدى أثرها فبإنتاج الصراع التنظيمي وأثرها في أداء المهام الرسمية وأثرها في تحقيق الرضا .

الجدول رقم ( 45 ) : اشتراك العمال في المستوى التعليمي

التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	
79	96,3	96,3	نعم
3	3,7	3,7	لا
82	100,0	100,0	المجموع

يبين هذا الجدول رقم ( 45 ) أن أغلبية العمال يعملون في المصالح الإدارية مع من هم من نفس مستواهم التعليمي بنسبة 96,3% و 3,7% من المبحوثين لا يعملون مع من في مستواهم التعليمي .

الجدول رقم ( 46 ) : التعامل بين العمال من نفس المستوى

التعليمي

المتجمع	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	الصاعد للنسب المئوية
96,3	96,3	96,3	79	نعم
100,0	3,7	3,7	3	لا
	100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم (46) أعلاه أن 96,3% من المبحوثين الذين يرون أنهم يتعاملون دوما مع من لديهم نفس مستواهم التعليمي .

الجدول رقم (47) : يمثل جوانب التعاون

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
13,9	13,4	11	يعوضونك عند غيابك
70,9	68,3	56	يساعدونك في حالة كثرة العمل
15,2	14,6	12	تقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل سير العمل
100,0	96,3	79	المجموع
	3,7	3	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

يبين الجدول رقم (47) أعلاه أن 13,9% من المبحوثين يرون جانب التعاون مع من هم في مستواهم العلمي أنهم يعوضونهم عند غيابهم عن العمل ، و يرى 70,9% من المبحوثين أن من يعملون معهم و في نفس مستواهم التعليمي يساعدونهم في حالة كثرة العمل ،بينما يرى 15,2% من المبحوثين أن من يعملون معهم و في نفس المستوى التعليمي يقدمون لهم الأفكار و المقترحا لتسهيل سير العمل .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن العاملون في المؤسسة يبحثون عن العناصر المشتركة بينهم داخل التنظيم والتي يمكن أن تجمعهم تحت فكرة الولاء و الإلتناء إلى نفس التكوين خاصة نفس الدفعة،وهذا يعنى التقارب الفكرى والعلمي والنظرة ا لبيئة التنظيمية،وهذا مايجعل العلاقة وطيدةبينهم تتجسد من خلال التعاون والتضامن القوي بين عناصر هذه الفئة،وقد لاحظنا أن



الذى لا تتقصه معلومة ما أولا يعرف إنجاز عمل مايفضل أن يتصل بزميل له من نفس مستواه حتى لايبين ضعف تكوينه لغيره وقدلاحظنا من خلال المقابلة أن وجود شخص بمستوى عال مع أشخاص من مستوي تعليمي مثلا يؤثر عليه كثيرا من الجانب المعنوي ومن جانب العلاقات. وتبين أن أكثر من 70,0% من مجموع العينة يتعاونون في مختلف الجوانب الرسمية المذكورة في الجدول، وأن أكثر من 15,0% يتعاونون في المسائل الشخصية منها إعارته مبلغ من المال والإستماع إلى الشكايات الشخصية، والإعانة في حالة المرض أو مرض أحد أفراد الأسرة.

الجدول رقم (48) : فرض العامل لسلطته

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
95,1	95,1	78	نعم
4,9	4,9	4	لا
100,0	100,0	82	المجموع

يبين هذا الجدول رقم (48) أن 95,1% من المبحوثين يرون أنهم لديهم سلطة في عملهم، في حين رأى 4,9% أنهم غير فاضون سلطتهم في عملهم .

الجدول رقم ( 49 ) : عوامل فرض السلطة

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
36,6	36,6	30	مستواك العلمي
58,5	58,5	48	لأنك ذو كفاءة مهنية في عملك
4,9	4,9	4	بحكم حيازتك على السلطة
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح هذا الجدول رقم ( 49 ) النتائج التالية : 36,6 % فارضون سلطتهم في العمل بسبب مستواهم العلمي و مركزهم الوظيفي ، و يرى 58,5% من المبحوثين أنهم فارضون سلطتهم لأنهم ذو كفاءة مهنية في عملهم ، في حين 4,9% رأو أنهم فارضين سلطتهم بحكم حيازتهم على السلطة داخل عملهم .

**الجدول رقم (50) : الفروق في السن و تأثيرها على التغيب**

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	تأثير الفروق في السن على ظاهرة التغيب
76,8	76,8	63	نعم
23,2	23,2	19	لا
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 50 ) أعلاه النتائج التالية :

76,8% من المبحوثين يرون أن السبب في تغيبهم عن العمل هو الفرق في السن مع من يعملون معهم.

23,2% من المبحوثين يرون أن السبب في تغيبهم عن العمل هو الفرق في السن مع من يعملون معهم.

من خلال معايشتنا أثناء القيام بالدراسة الميدانية التقينا ببعض الشباب حديثا لتوظيف بصفة خاصة يشكون من أن الموظفين الأكبر سنا منهم يعتمدون دائما إخفاء المعلومات وأنهم يتهربون من إفادتهم بشيء من خبرتهم، بينما يرى أصحاب نفس السن بأن هؤلاء الشباب لا يريدون التعلم وأن هذا الجيل ضعيف التكوين ولا يعرفون شيئا رغم تخرجهم من الجامعة، وهذا ما يجعل العلاقة متوترة بينهما ويقلل من عمليات التفاعل بينهما وانتقال الخبرة. ويتعاون الأشخاص من نفس الجيل في الجوانب الرسمية المختلفة والموضحة في الجدول.

الجدول رقم (51) : الفرق في الجنس وتأدية العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
78,0	78,0	64	نعم
22,0	22,0	18	لا
100,0	100,0	82	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 51 ) أن 78% من المبحوثين يفضلون عدم العمل مع الجنس الانثوي لأنهم يعتقدون بأن الجنس الاخر لا تستطيع العمل في مؤسسات اقتصادية ، لأنها تؤثر في أدائهم ، و ير 22,0% أن يمكنهم التعامل مع الجنس الاخر أثناء تأدية عملهم .

الجدول رقم ( 52 ) : عوامل فعالية الموظف في العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
98,8	98,8	81	عدم اظهار الفروق المهنية
1,2	1,2	1	بناء جو عائلي ملائم
100,0	100,0	82	المجموع

يبين الجدول رقم ( 52 ) أعلاه أن : 98,8% من المبحوثين يرون أن عوامل فعالية الموظف في العمل هي عدم اظهار الفروق المهنية و ابعاد عوامل الصراع ، و 1,2% يرون أنه من عوامل فعالية الموظف في العمل هي بناء جو عائلي .

و من خلال نتائج البحث نستنتج أن أغلب المبحوثون أشاروا الى أن أهم عوامل فعالية الموظف هي الضمير المهني والإنضباط والأخذ في الإعتبار المصلحة العامة و مصلحة

التنظيم و الثقافة المهنية و عدم التسبب و الاتقان و الوعي بالمسؤولية ، أما العلاقات الانسانية فقد أشاروا إلى ضرورة العدالة في المعاملة بين مختلف الافراد مهما كانت مكانتهم ،أماالعلاقات الإنسانية فقد أشاروا إلى ضرورة العدالة في المعاملة بين مختلف الأفراد و تحسين الاتصال المستمر و إرساء عوامل التفاهم و الثقة و الحوافز المختلفة ،و ابعاد عوامل الصراع و مسببات الصراع ، و من حيث التسيير فقد ركزوا على أهمية اعطاء الوسائل لمن يستحقها ، و اعتبار كل واحد منسق منفذا في نفس الوقت ، و هذا يعني عدم اظهار الفروق المهنية ، و التركيز على الكفاءات و عدم تهملها ، و احترام مواعيد الانجاز و تبادل المعلومات باستمرار.

الجدول رقم (53) : العلاقة بين السن و الفرق في

السن والتغيب عن العمل

		الفرق في السن والتغيب عن العمل		المجموع
		نعم	لا	
	أقل من 25 سنة	3	0	3
	من 25-34 سنة	6	1	7
	من 35-44 سنة	15	6	21
	من 45-54 سنة	32	6	38
	من 55 سنة فأكثر	7	6	13
	المجموع	63	19	82

الأقدمية			عوامل فرض السلطة			المجموع
			مستواك العلمي	لأنك ذو كفاءة مهنية في عملك	بحكم حيازتك على السلطة	
من 5-9 سنوات	فرض العامل لسلطته			2	2	4
				1	0	1
	المجموع			3	2	5
من 10-14 سنة	فرض العامل لسلطته		1	4	1	6
		المجموع		1	4	1
من 15-19 سنة	فرض العامل لسلطته		11	23		3
						4
		1	0		1	
المجموع		12	23		3	
من 20 سنة فأكثر	فرض العامل لسلطته		16	16	1	3
						3
		1	2	0	3	

الأقدمية			عوامل فرض السلطة			المجموع
			مستواك العلمي	لأنك ذو كفاءة مهنية في عملك	بحكم حيازتك على السلطة	
من 5-9 سنوات	فرض العامل لسلطته		2	2	4	
			1	0	1	
	المجموع			3	2	5
من 10-14 سنة	فرض العامل لسلطته	1	4	1	6	
	المجموع		1	4	1	6
من 15-19 سنة	فرض العامل لسلطته		11	23	3	
			1	0	4	
	المجموع		12	23	1	3
من 20 سنة فأكثر	فرض العامل لسلطته		16	16	3	
			1	2	3	
	المجموع		17	18	1	3
					6	

الجدول رقم (56): اختبار كا

اختبار كا	القيمة الجدولية
الاقدمية و عوامل	0
فرض السلطة	0
	1

يبين هذا الجدول آراء المبحوثين حول فرض سلطتهم و التي نتيجتها أن معظم العمال ذهبوا الى أن أهم عامل لفرض سلطتهم هو أقدميتهم في العمل التي أكسبتهم الخبرة و أصبحوا ذو كفاءة عالية ، حيث أن

من خلال الجدولين رقم (54) ، ( 56 ) نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفروق في المكانة الوظيفية و التغيب عن العمل .

الجدول رقم (57): تأثير الانتماء القبلي على الإنتاجية

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
85,4	85,4	70	نعم
14,6	14,6	12	لا
100,0	100,0	82	المجموع

قد لوحظ في الجدول رقم ( 57 ) بأن 85,4% من المبحوثين أن للانتماء القبلي تأثير على الانتاجية قد أجابوا بأن الإختيار للمهام لا يكون على أساس عقلائي وإنما وفق معايير أخرى،والانتماء إلى العصبية القرابية ،وارتفاع هذه النسبة يعبر من جهة أخرى عن مبلغ الصراع المتوقع بين أعضاء التنظيم بسبب ذلك،ويشتكي الموظفون من أن هؤلاء الموظفين

قد أخذوا حق غيرهم ولوأنهم مختصون فذلك أوفنتك المهام لسكتناع نالأمركنا لمشكل أنهم الأضعف من حيث الكفاءة ولايمثلون التنظيم فالخارج أحسن تمثيل، وهذا ما يؤثر على الانتاجية التي تتخفض بسبب هذه السلوكات الغير مدروسة داخل التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، و ذلك بسبب سوء الاختيار للمهام ، و إعطاء المهام عن طريق التعامل القرابي الذي كان له الاثر تسييرالتنظيم فكانتأ خيرا لعمل وإعادتهم نجد بسبب عدم كفاءة المعينين لتلكا لمهام، وتوزع النسبة الباقية على تضييع الوقت وتكاليف أكبر والتجاوزات القانونية ، وقد تسببت هذه التعيينات التمييزية بعض الموظفين خاصة المحرومين منها في إثارة الصراع المباشر مثل الإحتجاجات الشفوية والكتابية و الذي له اثر كبير في رضا العمال عن العمل و بالتالي انخفاض في مستوى الانتاجية .

#### الجدول رقم (58) : الانتماءات القرابية

الانتماءات القرابية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة
نعم	7 5	91, 5	91,5
لا	7	8,5	8,5
المجموع	8 2	100 ,0	100,0

يوضح هذا الجدول رقم ( 58 ) أن في مؤسسة الكوابل بسكرة يوجد 91,5% من الانتماءات القرابية يعني أن أغلبهم ينتمون الى بعضهم البعض في حين تمثل نسبة 8,5% لا يوجد لديهم قرابة بالمؤسسة

نستنتج من خلال هذه النتائج ان الاعتبارات القرابية في المؤسسات الجزائرية هي مؤشر من مؤشرات اللاعقلانية حيث تغيب قيم الكفاءة والفعالية، وتسود قيم الولاء للشخص والقبيلة، مما يجعل مؤسساتنا تحرم من كثير من الكفاءات نظرا لهذه الاعتبارات البدائية، فكثيرا ما نجد مؤسسات



يسيطر عليها قبيلة معينة ولا مجال فيها للغري مهما كانت خبرته ومؤهلاته لعلمية أوالمهنية،وبالتالي عندما تكون مؤسسة تحوي على أشخاص ذوي ولاءات قبلية متعددة فكثيرا مايقع الصراع للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السلطة والنفوذ و المراكز،ويغيب في ظل هذا الصراع الولاء للمؤسسة لتحقيق أهدافه الذي يضعه علماء التنظيم كشرط أساسي لنجاح أي مؤسسة أو أي مشروع و هو شرط لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها ،ولقدوضع المجتمع لهذا قواعد اجتماعية لا يستطيع أن ينفك منها إلا القليل لأسف ولعل من أبرز الشعارات السلبية التي تتردد في مثل هذه الحالات (حمارنا خير من حصانهم) وبهذا نجد أن الصراع الدائر بين القبائل خارج المؤسسة وخاصة في فترات الانتخابات يبقى مستمر في المؤسسة، ويتجلى أكثر عند انتخاب المجالس النقابية،أو شغور أي منصب قيادي في المؤسسة .ومن هذا المنطلق نجد أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دورا حاسما في تحديد مسار ومصير الكثير من مؤسساتنا.

**الجدول رقم ( 59 ) : الانتماء القرابي وجوانب التعاون**

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
20,8	19,5	16	يساعدونك في أداء عملك
66,2	62,2	51	يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه
13,0	12,2	10	التعاون لحل مشاكل شخصية
100,0	93,9	77	المجموع
	6,1	5	القيم المفقودة
	100,0	82	المجموع

وقدلاحظنا في الجدول رقم ( 59 ) بأن العلاقات القرابية مرتفعة ،وقد أمكن ملاحظة أن أفراد القرابة الواحد يتعاونون فيما بينهم فبالجانبين الرسمي ، و غير الرسمي ، حيث بلغت المساعدة لأداء عمل لا تعرفه 66,2% ، و 20,8% يساعدون بعضهم في أداء أعمالهم ،في حين يرى 13,0% أنهم يتعاونون لحل مشاكل شخصية ، و قد لوحظ أن العملية التعاونية تقع بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي فالجماعة القرابية تنفق في الاطار الغير رسمي لأداء

مهام رسمية من خلال التخفيف من ضغط العمل و المساعدة لأداء عمل مستعجل أو صعب ، و لا يهتم هؤلاء بحل المشاكل الشخصية إلا بنسبة قليلة ، ورغم ذلك فإن هذه النسبة من التعاون و باقي أشكال التعاون تعبر عن الولاء للقرابة الواحد المتجسدة فنا لتعاون داخل التنظيم الرسم لتبادل مصالح مشتركة أو للدفاع عن مصالح بعضهم البعض.

الجدول رقم ( 60 ) : الانتماء الجغرافي وجوانب التعاون في العمل

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
19,5	19,5	6	يساعدوك في أداء عملك
65,9	65,9	4	يساعدوك في أداء عمل لا تعرفه
14,6	14,6	2	التعاون لحل مشاكل شخصية
100,0	100,0	2	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 60 ) تعتبر الجماعات أو العصبيات نفس المنطقة الجغرافية أو الجهوية أحد أهم الجماعات في التنظيم الجزائري بحيث على أساسها تؤسس علاقات الولاء و الحماية و تبادل المصالح ، و إذا كان أعضاء التنظيم يأتون من مناطق مختلفة من البلاد فهذا يجعل معرفتهم فيما بينهم ضعيفة خاصة في بداية التوظيف، لذا يتم التقرب من أهل المنطقة الواحدة الذين يرحبون بكل موظف جديد من منطقتهم و يتقنون فيه و هو فيهم رغم عدم المعرفة الشخصية السابقة بينهم ، و هنا تتجه الثقة نحو الأشخاص الذين من المنطقة و لهذا يتم نقل الثقافة الاجتماعية الى التنظيم و تصبح نسق ثقافي ليتحكم في العلاقات داخل التنظيم ، و حسب اجابات بعض العمال أن بعض المسؤولين يميلون الى وضع الثقة للذين من نفس

الفصل الرابع : تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج

منطقتهم ليساعدونهم على تسيير علاقات العمل على اعتبار أن هذه الفئة هي محل الثقة ، و لا يمكنها أن تكون إلا مساعدة لهم على تسهيل مهامهم

الجدول رقم ( 61 ) :الانتماء القرابي والتعاون في العمل \* الانتماء القرابي وجوانب

التعاون

		الانتماء القرابي وجوانب التعاون			المجموع
		يساعدونك في أداء عملك	يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه	التعاون لحل مشاكل شخصية	
الانتماء القرابي والتعاون في العمل		16	51	10	7 7
Total		16	51	10	7 7

الجدول رقم (62) : اختبار كا

اختبار كا	القيمة الجدولية
الانتماء القرابي و تأثيره على جوانب التعاون	0,000

يبين هذا الجدول رقم ( 62 ) أنه توجد علاقة بين الانتماء القرابي وجوانب التعاون لأن

القيمة الجدولية 0,000 أقل من 0,05

الجدول رقم (63) :علاقة ضرورة الانتماء إلى الجماعة القرابية و تأثير الانتماء

القبلي على الإنتاجية

	تأثير الانتماء القبلي على الإنتاجية		المجموع
	نعم	لا	
ضرورة الانتماء الى الجماعة القرابية	68	8	76
	2	4	6
المجموع	70	12	82

الجدول رقم (64) اختبار<sup>2</sup>

اختبار كا	القيمة الجدولية
ضرورة الانتماء القرابي و تأثيرها على الإنتاجية	,000

يبين هذا الجدول أنه توجد علاقة بين ضرورة الانتماء إلى الجماعة القرابية \* تأثير الانتماء القبلي على الإنتاجية ذلك لأن نتيجة القيمة الجدولية 0,000 أقل من القيمة 0,05 .  
و حسب نتيجة الجدولين رقم نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفروق الثقافية و تأثيرها على الإنتاجية داخل مؤسسة الكوابل بسكرة .

الجدول رقم (65) : علاقة وجود انتماءات جغرافية و الانتماء الجغرافي والتعاون في العمل .

الانتماء الجغرافي والتعاون في العمل		الانتماء الجغرافي والتعاون في العمل	المجموع
		نعم	
يساعدوك في اداء عملك	وجود انتماءات جغرافية	16	1 6
	المجموع	16	1 6
يساعدوك في اداء عمل لا تعرفه	وجود انتماءات جغرافية	54	5 4
	المجموع	54	5 4
التعاون لحل مشاكل شخصية	وجود انتماءات جغرافية	12	1 2
	المجموع	12	1 2

الجدول رقم (66) : اختبار كا

		القيمة الجدولية
الانتماء الجغرافي وجوانب التعاون في العمل		
الانتماء الجغرافي و جوانب التعاون	اختبار كا	0,04

من خلال الجدولين : القيمة الجدولية 0,04 اقل من القيمة 0,05 يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء الجغرافي و جوانب التعاون على تأدية العمل . نستنتج أن الانتماء القرابي و الانتماء الجغرافي هي من أسباب تقسيم الجماعات داخل مؤسسة الكوابل بسكرة ، و هذا يسبب الصراع بينهم و هذا يؤثر على أدائهم ، و الاهتمام بالصراعات القبلية و الجهوية ، و هذا يؤثر أهداف المؤسسة ، و تتجلى مظاهر الصراع هي مساعدة الاقرباء لبعضهم البعض ، أثناء العمل ، و حذف التقارير التي تضر ببعضهم البعض ، و ظهور المحسوبية في التعامل ، وهذا يؤثر على انتاجية المؤسسة .

**خامسا : عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :**

**1- اختبار الفرضية الاولى :**

تنص الفرضية الاولى على أنه : عدم اشراك الرئيس لمرووسيه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة .

أن المشاركة تؤثر بشكل دائم في دوران العمل ،ذلك أن استشارة العامل في قضايا العمل تغرس فيه ثقافة الاهتمام بالمصلحة العامة ويشعره بأن الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة يحترم آراء العام لو يحترمه كإنسان قبل أن يكون عاملا،لهذا تجده لايفكر في م غادرة المؤسسة،أومغادرة موقع من مواقع العمل لأنه بأنه مسؤول عن هذه المؤسسة أوهذا الموقع كما أن استشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك تع دسلوكا تنظيم اراقيا يشعر العامل بذاته وبأهميته فيا لمؤسسة .مما يجعله منسجم في عمله ومرتبطا بشكل أوثق بأهداف المؤسسة وبإستراتيجيتها،حيث يسعى دائما إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية وبيذل قصارى جهده في إنجاحها والمحافظة عليها وعلى استقراره إن هذه القيم هتيتنقص مؤسساتنا والسبب في ذلك هو غيابرؤية واضحة تستند في أهدافها على العنصر البشري

و العمال في مؤسسة الكوابل بسكرة يرون أن سبب عدم رضاهم هو أن المشرفين عليهم يطلبون منهم انجاز الأعمال بجودة و في وقت محدد ، و هذا يسبب لهم احساس بالضغط ، و يعملون بطاقة أكبر من طاقتهم لكن المشرفين لا يعترفون لهم بذلك . و هذا ما تثبته البيانات الواردة في الجداول ( 17 ) ، ( 18 ) ، ( 22 ) ، حيث ورد في الجدول ( 17 ) أن 69,5 بالمئة من المبحوثين يرون أن طبيعة الاشراف هي المشكل في تقييد أفكارهم ، كما ورد في الجدول رقم ( 18 ) 50 بالمئة يفكرون في ايجاد فرصة عمل أخرة نظرا لطبيعة الاشراف السائدة في العمل ، كما سجلت نتائج الجدول رقم ( 22 ) أن 61 بالمئة من المبحوثين يرون أن اتخاذ القرارات مع المجموعة مهم بصرف النظر عن طبيعة الموقف و الظروف المحيطة ، و كما ورد في الجدولين ( 26 ) و ( 27 ) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط اتخاذ القرار و الرضا عن المهنة .

و في الاخير نستنتج أن الفرضية الاولى و التي مفادها "عدم اشراك الرئيس لمرووسيه في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة . " محققة

**2- اختبار الفرضية الثانية :** عدم مرونةالاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .

ان الاختلاف حول الأفكار و الآراء ، و انتشار الإشاعات ، ووجود خلفية مشوشة ، إضافة الى عدم وضع خطة اتصال علمية ،كل هذه العوامل تدفع الى صعوبة التواصل بين العاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة و هذا يؤثر على فعالية الأداء ، و هذا ما يفسره لويس كروز و الذي يعتبره أحد اسباب الصراع ، و هذا يؤثر كثيرا على الاداء لأن العمال هنا سوف يحسون بضغط . و هذا ما بينته نتائج الجداول رقم ( 33 ) و ( 34 ) و ( 35 ) و ( 37 ) ، حيث بينت نتائج الجدول رقم (33) أن 51,9 بالمئة يرون أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر في فعالية أدائهم ، كما وضح الجدول رقم ( 34 ) أن 53,7 بالمئة من المبحوثين يرون أن الافتقار الى التعاون بين العمال يؤثر بشكل سلبي على أدائهم ، و بينت نتائج الجدول رقم ( 35 ) أن 45,1 بالمئة من المبحوثين يرون أن القرارات يصل منها الا القليل في الوقت المناسب ، و سجلت نتائج الجدول رقم (37) 54,9 بالمئة لديهم علاقات غير رسمية من أجل تحقيق مصالح شخصية ، كما وردت نتائج الجدولين (39) و (40) بأنه و أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بمعنى أن معوقات الاتصال لها تأثير على أداء المبحوثين .

و في الاخير نستنتج أن الفرضية الثانية و التي مفادها "عدم مرونة خطوط الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة "محققة .

### 3- اختبار الفرضية الثالثة : كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة

#### التغيب عن العمل .

ذلك لأن الطمع في الترقية في السلم الهرمي للمؤسسة يؤدي إلى ظهور التنظيمات الغير رسمية ، حيث أن العاملون ذوي الأقدمية في العمل يريدون المحافظة على سلطتهم ، و العاملون ذوي الأقدمية الأقل يريدون اكتساب مركز عمل أكبر ، و هنا يحدث الصراع بينهم حيث أن العمال الأكبر سنا لا يريدون نقل خبرتهم الى الأقل سنا و يتركون لهم الأعمال لإنجازها و يتغيبون بحجة أنهم يتركون لهم فرصة التعلم ، و الأقل سنا ينزعجون من تصرفاتهم و يبادلونهم نفس الظاهرة و يتغيبون عمدا فالتفاوت في السن،فهي قضية ثقافية في الأصل العامل القديم يحمل قيما تنظيمية واجتماعية عتيقة لا يريد التخلي عنها بعدما أمضى شطرا من عمره يعتقد بها ويؤمن بها،في حين نجدالشباب المتطلع على مستقبل أفضل يسعى بطبعه إلى التجديد والتغيير ومواكبة التحولات المحيطة به والاستفادة من الخبرات الجديدة،وماتطرحة التكنولوجيات الحديثة من بدائل كثيرة و متطورة لإنجازا لأعمال وحل المشكلات . وبهذا الشكل نلاحظ أنهما لعوامل المؤدية



للصراع في المؤسسة مجال الدراسة، و هذا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ، إضافة على ذلك عدم تقبل ذوي الأقدمية تحكم الأقل منهم في زمام امور العمل ذوي المستوى العلمي الاكبر منهم ، و ظهور ظاهرة الوشاية ، و استخدام طرق أخرى للوصول الى مبتغاهم ، و هذا يخلق جوا من التوترات و يسبب عدم الرضا عن العمل الذي يؤدي الى انتشار ظاهرة التغيب هروبا من المواجهة ، أو لا ،وثانيا يلجأ ذوي الأقدمية الى رمي جميع المهام الى الاقل درجة منه و الأقل سنا ، كما أن هناك من لا يتقبل فكرة تحكم الاقل منه سنا في زمام الأمور ، زيادة على ذلك يرفض بعض العمال ذوي الخبرة نقل خبراتهم لأحتكار المهنة و بقاء المؤسسة محتفظة به . و هذا ما تثبته البيانات الواردة في الجداول رقم (41) (42) (43) (49) (52) ، حيث ورد في الجدول رقم ( 41 ) أن 53,7 بالمئة يرون أن ظاهرة التغيب توجد داخل المؤسسة ، كما ورد في الجدول رقم ( 42 ) أن 40,2 بالمئة من المبحوثين يشعرون بعدم المساواة و لذلك يضطرون للتغيب ، ، كما تبين من خلال الجدول رقم ( 43 ) أن 69,6 بالمئة سبب غيابهم هو الاختلاف في المستوى التعليمي ، ووضح لنا الجدول رقم ( 52 ) أن 98 بالمئة يرون أن الفروق المهنية هي سبب تغيبهم ، كما سجلت نتائج الجدولين رقم ( 53 ) و ( 54 ) أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظاهرة التغيب و الفرق في السن ، و يوضح لنا الجدولين ( 55 ) و ( 56 ) أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفروق المهنية و التغيب . و في الاخير نستنتج أن الفرضية الثالثة و التي مفادها " كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل " محققة .

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة :

##### الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

إن النظام الرسمي في المؤسسة غالبا ما يغيب ويحضر بدلا عنه اعتبارات الولاء والتبعية، وليس اعتبارات الكفاءة والمقدرة .ومن هنا نجد أن المعطى السويوثقافي يلعب دورا أساسيا في المؤسسة إيجابا وسلبا في آن واحد .ومن هذا المنطلق نجد أن العلاقات القرابية والقبلية و الانتماءات الجغرافية ما تزال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري، هي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتشكل عائقا تنظيميا فعليا و هذا ما وضحته نتائج الجداول رقم (57) (59) (60) ، حيث بينت نتائج الجدول رقم ( 57 ) أن 85,4 بالمئة أن للانتماء القبلي تأثير على الانتاجية ، وورد في بيانات الجدول رقم ( 59 ) أن 66,2 بالمئة من الاقارب يتعاونون في

أداء الاعمال الصعبة داخل العمل ، و سجلت نتائج الجدول رقم (60) أن 65,9 بالمئة ممن ينتمون الى نفس المنطقة الجغرافية يتعاونون على أداء الاعمال الصعبة ، كما ورد في الجدولين (61) و (62) أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء القرابي و جوانب التعاون ، وورد في نتائج الجدولين (63) و (64) أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجماعة القرابية و مستوى الانتاجية ، و بينت لنا نتائج الجدولين ( 65) و (66) أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء الجغرافي و التعاون على تأدية العمل .

من خلال النتائج السابقة في الجداول التي تفسر الفرضية الرابعة نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفروق الثقافية و ضعف مستوى الانتاجية .

و الفرضية الرابعة التي مفادها " الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى إنخفاض في مستوى الإنتاجية " محققة .

## 5- النتيجة العامة :

- من خلال البحث نجد أن الجماعات الغير رسمية موجودة و هذا ما ذهبت له مدرسة العلاقات الانسانية ، التي أثبتت أن التنظيم الغير رسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد ، و هذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل بسكرة ، حيث أن العلاقات الغير رسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات و هذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، و يؤدي الى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل ، و التغيب ، و انخفاض في معدلات الأداء، و هذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات الانتاجية و من أسباب ظهور هذه المشكلات هو :
- تأخير المهام الموكلة لهم و هو أحد أشكال الصراع في المؤسسة ، و الذي يعبر عن عصيان الاوامر و التباطؤ في إنجازها .
  - لجوء العمال الى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا و تجنب آثاره ، زيادة على تنقل بعض العما من مصلحة الى اخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة
  - غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز و هذا ما أدى إلى الى الشعور بالتهميش .
  - التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى و التي تبني صراعات
  - القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الاجنبية حول طريقة العمل نثير الصراعات و غير مقبولة مثلا : العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات و الأعياد ، و لذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك ، و هذا ما يؤدي الى التغيب ، و الى انخفاض الأداء ، مع انخفاض الانتاجية .
  - عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال ، و تفسيرها على أنها تعاليا من طرفه و هذا يخلق جوا من عدم الرضا .
  - عدم التكيف مع أسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة ، و هذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية .
  - تداخل في خطوط الاتصال ، و انتشار الاشاعات ، حجب المعلومات عن بعضهم البعض يسبب الصراع و هذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة .



## خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع أثر الصراع داخل التنظيم على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت كل من الصراع داخل التنظيم والرضا الوظيفي، وعرض مفصل للمتغيرات التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة والمتمثلة في طبيعة الإشراف وطبيعة الاتصال، والمركز الوظيفي لأفراد التنظيم والفروق الثقافية بينهم، والتي لها أثر على رضا العاملين.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا مدى أثر هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي من خلال جملة من النتائج المتحصل عليها والشواهد الكمية والمتعلقة بالدراسة، حيث أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس والمبنية على الاحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل، ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض واحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد على تحقيق الرضا، حيث يصبح العامل يحس بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والتذمر تؤدي إلى التوترات والمناوشات والصراعات التي لا تنتهي وهذا يسبب عدم الرضا على مهنتهم، ويصبح العامل مغتربا عن عمله، وهذا يسبب انخفاض في مستويات الأداء وكذلك انخفاض في مستويات الإنتاجية.

ودائما في إطار تحليل اثر الصراع داخل التنظيم على الرضا الوظيفي نجد أن القيم المساواتية غالبية في ثقافة أفراد العينة، وهذا من خلال عدم تفضيلهم للتفاوت في السلطة والنفوذ، واعتبارهم للمشرفين والمسؤولين، زملاء مثلهم لا يختلفون عنهم، وكذلك الصراع الذي يحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى لأن كلا الطرفين لا يقبل تميز الطرف الآخر عنه، ولعله يرجع ذلك إلى الثقافة التقليدية التي كان يسود فيها التضامن الآلي بين أفراد المجتمع، وكذلك النظام الاقتصادي والاجتماعي المطبق بعد الاستقلال الاشتراكية، فهذين العاملين كرس قيم المساواتية في المجتمع الجزائري. كما نجد انتشار بعض القيم القدرية ولكن بنسبة ضعيفة بين أفراد المبحوثين وخاصة عندما يرجع الترقية في المناصب إلى المكتوب، والحظوظ، وما إلى ذلك، طبعا هذه القيم وغيرها من

القيم كانت تؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للعمال وهذا ما أثبتته هذه الدراسة حيث سجلنا تحقق كل الفرضيات الجزئية، والفرضية الأساسية.

حيث أثبتت الدراسة صدق الفرضية الأولى حيث أشارت البيانات الواردة في الجداول والملاحظة المباشرة، أن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها نمط الإشراف كلما كان نطاق الإشراف ضيق زادت ظاهرة دوران العمل، وغالبا ما تستتر هذه العوامل وراء عوامل موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد للمشرف الديكتاتوري الذي يبالغ في تطبيق الأساليب التسييرية في المؤسسة، حيث جاءت هذه الأساليب معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبينتها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة، ولهذا السبب كان دوران العمل مرتبط بالقيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير ومنه كانت الفرضية التي محتواها " عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة " .

وكما تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث كشفت البيانات الكمية أن مستوى الأداء يتأثر بطبيعة الاتصال، حيث تبدو صعوبة الاتصال خاصة مع الرؤساء فهم يقطعون الكلام ولا يستمعون إلى آراء العاملين ولا يعطون الفرصة للكلام والشرح كما أنهم يستعملون أسلوب الطرد والتخويف، وقد اتضح أن معظم المبحوثين يجدون صعوبة في الاتصال، لذا كانت المطالبة بزيادة توضيح مسارات الاتصال، إضافة إلى عزل وتهميش الفئات السلمية بينما يبقى الفرد خاضعا لضغط الجماعة، ونمو علاقات نفوذ متوازية حيث يتطور معها الصراع وهذا يؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين، ولهذا ثبت صدق الفرضية الثانية: " عدم وضوح خطوط الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة " .

ولقد ثبت كذلك صحة الفرضية الثالثة حيث كشفت البيانات المختلفة المستخلصة من تفرغ الاستمارة، ومن الملاحظات الميدانية مع المبحوثين أتضح أن الاختلاف في مستوى التعليم، وفي نوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع الامتيازات، كذلك يشكل الفارق في السن سببا في الصراع، سواء كان هذا

الاختلاف سببه الاختلاف في المستوى التعليمي، أو في نوعية التعليم، أو الاختلاف في السن... الخ، ولهذا انطلاقاً مما ورد في البيانات السابقة، ثبت صدق الفرضية الثالثة: " كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل ".

كما تم إثبات صدق الفرضية الرابعة حيث جاءت النتائج الواردة في الجداول المختلفة تثبت أن سبب انخفاض مستوى الإنتاجية في المؤسسة مجال الدراسة هو أن الانتماءات القرابية، والقبلية والجغرافية لها دورا في الصراع، إن كل هذه العوامل السالفة الذكر ترتبط بشكل أو آخر بعامل الاختلاف في القيم الثقافية لدى المبحوثين وخلق التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، وبهذا يمكننا القول أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي وراء كل الظواهر السلبية التي تعرفها مؤسساتنا وذلك من خلال كل ما سبق من بيانات، وما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما تنص عليه الأطروحات النظرية توصلنا إلى صدق الفرضية التي محتواها: " الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية".

وانطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية فإنه تم إثبات صدق الفرضية العامة التي كان محتواها: "يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم ". وبهذا تكون دراستنا اثر الصراع داخل التنظيم على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والانطلاق منها في بحوث سوسيولوجية، أكثر تخصيصاً، ودقة لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وكذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة المتواضعة منطلقاً لدراسات ميدانية أخرى.

## قائمة المراجع :

### أولا : المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم بن علي الملحم ، علماء الادارة و روادها في العالم : سيرة ذاتية و اسهامات علمية و عملية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
- 2- ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 3- أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- 4- أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : الادارة العصرية ، رأس المال الفكري ، مكتبة الانجلو مصرية ، د ط ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 5- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة ، عالم المكتب الحديث ، ط 1 ، أريد ، الاردن ، 2009 .
- 6- أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 .
- 7- احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011 .
- 8- احسان محمد الحسن ، النظرية الاجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 9- أنس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : العلوم السلوكية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011 .
- 10- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة أنجلو مصرية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 1994 .
- 11- اعتماد محمد علام ، علم اجتماع الصناعي : التطور و المجالات ، مكتبة الانجلو مصرية ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، د س



- 12- بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر ،
- 13- بشاينية سعد ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2002 .
- 14- ج .ب . هوغ .دلفيك و آخرون ، الحماة و السلطة و الاتصال ، ترجمة نظير ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، 1996 .
- 15- جودت عزت عطوي ، الادارة التعليمية و الاشراف التربوي ، دار الثقافة ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2004 .
- 16- جيرالد .جريج، روبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، د س
- 17- جمال الديم محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج ،
- 18- جمال الدين العويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دار هومة ، للنشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2002 .
- 19- دوني كوشي ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة قسم المقدار ، منشورات اتحاد الكتاب العربي ، سوريا ، 2002 .
- 20- دي سيزلاي أندرو ، مارك جي ، السلوك التنظيمي ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 .
- 21- هاني عبد الرحمن ، صالح الطويل ، الادارة التعليمية ، مفاهيم و آفاق ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 1999 .
- 22- واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2011 .
- 23- وهيبة غورامي ، الادارة الحديثة للمكتبات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 24- زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة ، دار اليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011 .

- 25- حافظ فرج أحمد ، قضايا ادارية معاصرة ، عالم الكتب ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ،  
2007
- 26- حسين حريم ، ادارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ،  
عمان ، الاردن ، 2003 .
- 27- حسين محمود حريم ،تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ، دار حامد  
، ط 3 ، عمان ، الاردن ، 2006
- 28- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الادارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الادارة ،  
مؤسسة شباب الجامعة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 29- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، د  
ط ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 30- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الكتب ، د ط ، مصر  
، 2006 .
- 31- طارق كمال ، علم النفس المهني و الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، د ط ،  
الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 32- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع الصناعي ،دار غريب للنشر و التوزيع ، ط 1 ،  
مصر ، 1996 .
- 33- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، د ط ،  
القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 34- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، دار  
الورق ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 35- يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،  
ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، د س .
- 36- كامل محمد الغربي ، الادارة : أصالة و مبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات  
القرن الحادي و العشرين ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 37- كامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

- 38- لوكيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، د ط ، عين مليلة ، الجزائر ، د س .
- 39- مجدي أحمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي : مدخل في علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2009
- 40- مدحت أبو النصر ، الادارة علم و مهنة ، دار السلام ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2007
- 41- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي ، دار القصة للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر ، 2006
- 42- محمد أحمد بيومي ، القيم و السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006
- 43- محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي : قيم و أخلاقيات الأعمال ، زمزم ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011
- 44- محمد الصالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 45- محمد الصيرفي ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان ، الاردن ، 2003 .
- 46- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على مستو بالمنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 .
- 47- محمد أنس قاسم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقاتها على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 1984 .
- 48- محمد أنس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها على فعالية الادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1973 .
- 49- محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية الحديثة ، دار البتراء ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 1999 .

- 50- محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغيير ، الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 51- محمد محمود الجوهري ، أسس البحث الاجتماعي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2009 .
- 52- محمد محمود الفاضل ، كفايات المدير العصري ، دار حامد ، ط 1 ، عمان ، الاردن
- 53- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 54- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2004 .
- 55- محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 56- محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع : التوازن التفاضلي ، توليفة بين الوظيفة و الصراع ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 57- محمد عبد المولى الدقس ، علم اجتماع الصناعي ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2005 .
- 58- محمد عزات الحلالمة ، أحمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2012 .
- 59- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003
- 60- محمد علي محمد و آخرون ، علم اجتماع الصناعي: باركر ، براون ، تشايلد ، سميث ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- 61- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، ادارة الاعمال ، الدار الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 1997 .

- 62- منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 63- معن خليل عمر ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 2004 .
- 64- معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد ، إدارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008
- 65- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار غريب ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 1976 .
- 66- ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، د ط ، الجزائر ، 2004 .
- 67- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010
- 68- سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 69- سامح عبد المطلب عامر و آخرون ، ادارة التفاوض ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، الاردن ، 2011 .
- 70- سهيلة عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 1999 .
- 71- سلامة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، دار البتراء ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2004 .
- 72- سليم العامودي ، علم اجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2006 .
- 73- سليمان محمدالطماوي ، مبادئ الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، عين شمس ، مصر ، 1987 .
- 74- سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2008 .

- 75- سعد عبد مرسي بدر ، الايديولوجية نظرية التنظيم : مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2006
- 76- عادل حسن ، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 77- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان ، الاردن ، 2010
- 78- عاطف محمد عبيد ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، د س .
- 79- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 80- عبد الباري درة محفوظ جودت ، أساسيات في الادارة المعاصرة : منحى نظامي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011
- 81- عبد الباسط محمد حسن ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1978 .
- 82- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي بإستخدام برنامج spss ، دار الشروق ، ط 1 ، الاصدار الثاني ، عمان ، الاردن ، 2008
- 83- عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي بدوي ، مناهج و طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2007
- 84- عبدالله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ..
- 85- عبد المنعم عبد الحي ، علم اجتماع الصناعي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1984 .
- 86- عبد الرزاق جبلي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، د س ،
- 87- عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2006 .

- 88- عبد الغفار حنفي ، ادارة الافراد بالمنظمات : مدخل وظيفي ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 89- عبد الغفار حنفي ، أساسيات ادارة المنظمات الاعمال ، الوظائف و الممارسات الادارية ، الدار الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ،
- 90- عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، المكتبة الجامعية ، ط 1 ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2009
- 91- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ،وكالة المطبوعات ، د ط ، الكويت ، 1994
- 92- علي احمد عياصرة ، القيادة و الدافعية في الادارة التربوية ، دار حامد ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2006 .
- 93- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، دار الفكر ، ط 2 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010
- 94- صديق محمد عفيفي أحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، ط 10 ، 2003 .
- 95- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2002
- 96- قيس النوري ، السلوك الاداري و خلفياته الاجتماعية ، مؤسسة حمادة للخدمات و الدراسات الجامعية ، أريد ، الاردن ، 1999
- 97- رابح كعباش ، علم أجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006
- 98- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 99- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 100- رونالدي ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط 1 ، ترجمة : فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 1999

- 101- خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011 .
- 102- خليل حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، مبادئ الادارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، الاردن ، 2004.
- 103- خليل حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2000.
- 104- خيضر كاظم حمود و اخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة ، ط 1 ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2005 .
- 105- خيضر كاظم حمود ، ياسين الخرثة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2007 .

#### ثانيا: المعاجم و القواميس :

- 1- احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، د ط ، بيروت ، لبنان ، 1978 .
- 2- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 .
- 3- سميرة أحمد ، مصطلحات علم اجتماع ، مكتبة الشقري ، ط 1 ، المملكة العربية السعودية ، 1997 .
- 4- عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم في السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010 .
- 5- عمار كشرود معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الادارة ، عربي انجليزي ، منشورات جامعة قاريوس ، ط 1 ، بنغازي ، ليبيا ، 1994 .
- 6- فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003 .



### ثالثا: الملتقيات العلمية و المجالات :

- 1- بوبكر جيملي ، جوانب من اشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية ، فعالية الملتقى الثاني " الاتصال في المؤسسة " ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال ، جامعة منتوري " قسنطينة " ، الجزائر ، 2003 .
- 2- بورغدة حسن ، ادارة الصراعات التنظيمية ، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف ، 2005.
- 3- يوسف مسعود غنيم ، التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية و العاملة في فلسطين : حالة دراسية في محافظة نابلس ، مجلة مبادئ إدارة العمال، الملكة العربية السعودية، 2008 .

### رابعا :الرسائل والمذكرات:

- 1- كمال بوقرة ، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة - ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع التنظيم ، 2008.
- 2- ناصر قاسمي ،الصراع التنظيمي و فعالية التسيير ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 ، ص 239 .

### خامسا :المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- H.T,human resources management , 6 th edition , M&E , handbook:business, management ,1989 .
- 2-J-G .March , H-A , Simon ,les organizations :problems psychosociologique,2 édition : traduire par :J-C .rouchy et G-prunier,BORDAS, paris , fra
- 3- Legers ,J, permatin.D,pratiques des relation humains dans l'entreprise, les édition d'organisation , paris ,
- 4- Loic cadin , Les nouvelles frontiere de l'organisation ,

- 5- Merchants Christina,dening “ conflit management systems “  
sanfrancisco , josseu – bass puplishers , 199
- 6- Pierre desmarez , la sociologie industrielle aux états–unis ,armand  
colin editeur, paris , France ,1986.
- 7 – Pondy L ,organizationalitional conflit : conceptsand and models  
administrative science ,1980.
- 8 – Trapet H , in compétences en action

سادسا :القواميس باللغة الاجنبية :

- 1- Williems(E) Dictionnaire de sociologie , adaptation francaise par ,  
Armand cuvillier , 2éme édition , librairie Marcel Rivere et Cie . paris  
1971, p.p 62 . 63

سابعا :المواقع الالكترونية :

- 1- [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)
- 2- [www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf)
- 3- [www.hrdiscussion .com](http://www.hrdiscussion.com)
- 4- [www.Nauss.Ed.sa](http://www.Nauss.Ed.sa)
- 5- [www.t1t.net/book/save.php?action=save&id](http://www.t1t.net/book/save.php?action=save&id)
- 6- [www.Uqu.edu.sa/files\\_2/tiny-mce/plugins/gf](http://www.Uqu.edu.sa/files_2/tiny-mce/plugins/gf)



الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية .

شعبة : علم الاجتماع .

استمارة بحث:

اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

نعد هذا البحث لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، واذ نستقطع جزءا من وقتكم، فإننا نأمل أن نستفيد من أفكاركم و آرائكم، مع التأكيد على أن البيانات سرية و لا تستعمل إلا في الأغراض العلمية .

إشراف:

الدكتور الازهر العقبي

الطالبة:

زرقاوي امال

## المحور الاول : البيانات الاولية

### 1- الجنس

انثى

ذكر

### 1- السن :

أقل من 25 سنة

من 25 – 34 سنة

من 35 – 44 سنة

من 45 – 54 سنة

من 55 سنة فأكثر

### 2- الحالة المدنية :

- أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

### 3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

### 4- الاقدمية في العمل

- من 5 - 9 سنوات

- من 10 – 14 سنوات

- من 15 – 19 سنوات

- 20 سنة فأكثر

5- اللغات التي تتحكم بها

- العربية
- الفرنسية
- الانجليزية

6- هل تتحكم في الاعلام الالي

- اتحكم
- اتحكم قليلا
- لا اتحكم

**المحور الثاني:** عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة  
يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة

7- هل اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم يتم على مستوى

- المديرية العامة .
- المديريات الفرعية
- مشاركة الفاعلين الاجتماعيين .
- اخرى تذكر

8- هل تؤثر عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار على :

- أهمية العمل لديك
- تحقيق الاهداف المرجوة
- الانتماء لمؤسستك

9- هل يتيح لك رئيسك في العمل فرصا لتحمل المسؤولية:

- دائما
- غالبا
- احيانا
- نادرا

10- الى أي مدى يمكنك مناقشة رئيسك المباشر بحرية فيما يتعلق :

- تستطيع المناقشة
- لا تستطيع المناقشة
- لا تستطيع المناقشة أبدا

11- تقييد أفكار العاملين يرجع الى :

- طريقة تطبيق قواعد العمل
- طبيعة الاشراف
- انعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين

اخرى تذكر

12- في رأيكم هل مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تساهم في شعوره ب:

- الانتماء إلى المؤسسة
- الافتخار
- أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه

أخرى تذكر.....

13- اذا وجدت عملا أفضل من عملك هذا هل :

- ترفض تماما
- تفكر في الامر
- توافق على الامر تماما
- توافق في الغالب

14- في حالة تغيير المصلحة أو القسم الذي تعمل فيه، هل يقوم المشرفين باستشارتك قبل الإقدام على ذلك:

- دائما
- غالبا
- احيانا
- نادرا

15- أي الاعتبارات الواجب أخذها في اداء عملك :

- أضع في اعتباري مصلحة العمل
- أضع في اعتباري الموازنة بين مصلحة العمل و العاملين
- أضع في اعتباري مصلحة العاملين في المقام الاول
- أضع في اعتباري المحافظة على وظيفتي و رضا الجميع عني

16- الى اي حد تعتقد أن محتوى العبارات التالية تؤثر على تحقيق الاهداف :



- إتخاذ القرارات بالاشتراك مع المجموعة بصرف النظر عن طبيعة الموقف و الظروف المحيطة
- إتخاذ القرارات إعتقاد على الخبرات مهما كانت طبيعة الموقف و الظروف المحيطة
- إتخاذ القرارات وفقا لما تنص عليه اللوائح و القوانين مهما كانت الظروف
- تتوقف درجة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على طبيعة الموقف و الظروف المحيطة

17- كيف يتم التصرف عندما لا تتفق مع المشرفين في الاراء :

- أفضل عدم التعامل معهم
- أفضل العمل على اقناعهم
- اطبق اللوائح و القوانين
- طلب النقل من مصلحة الى اخرى

أخرى تذكر

18- ما هي العوامل التي تجعلك تتعاون مع المشرفين ؟

19- هل تعتقد أن الأشراف المبني على الحوار و التفاهم و المعاملة الحسنة يزيد من رضاك على مهنتك ؟

**المحور الثالث : عدم مرونة خطوط الإتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .**

20- ما هي أساليب الإتصال المتبعة في مؤسساتكم :

- الإتصال الشفهي ( الاحاديث ، المؤتمر )
- الإتصال الكتابي ( الاوامر ، التقارير )
- الإتصال المباشر ( شاشات العرض )
- الإتصال المسموع ( الإتصال الهاتفي )
- الإتصال الغير لفظي ( التلميح )

21- أي من أساليب الإتصال في رأيك تشكل عائقا لعملك

- الإتصال الشفهي
- الإتصال الكتابي
- الإتصال المسموع
- الإتصال الغير لفظي

22- ما هي المعوقات المتعلقة بأساليب و قنوات الاتصال التالية في رأيك تؤثر على الاداء:

- الافتقار الى نظام اتصال كفاء
- استخدام أساليب أّصال غير مناسبة
- عدم توافر المهارات و القدرات الاساسية للاتصال
- سوء استخدام الاتصال
- قلة الاتصال المباشر
- عدم تشجيع المعلومات المرندة

أخرى تذكر

23- أي من المؤثرات التالية تؤثر على الاداء :

- الخوف من الاتصال
- فارق الدرجة أو المركز الوظيفي
- الشك و عدم الاطمئنان السائد ما بين العاملين
- الاحساس بالظلم و التفرقة في المعاملة
- التعصب القائم بين العاملين

أخرى تذكر

24- في رأيك ما هي الاسباب التي تدعوك إلى الامتناع بمزاولة الاتصال

- القصور في أساليب و قنوات الاتصال
- قصور في نظم حفظ المعلومات
- تعمد بعض الافراد حجب المعلومات عن الاخرين
- عدم توافر المهارات و القدرات الاساسية للاتصال
- عدم الثقة في الاخرين

25- هل تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة يؤثر في :

- دقة و فعالية الاداء
- الانضباط .

26- هل تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية تؤثر كفاءة العاملين نظرا لأن :

- مناخ تنظيمي يسوده الشك و عدم الثقة
- الافتقار الى التعاون بين العاملين
- تعدد الثقافات و الخلفيات الاجتماعية داخل المنظمة

27- الى أي مدى تعتقد بأن قرارات الادارة تصل اليك في الوقت المناسب :

- تصل اليك كافة القرارات في الوقت المناسب
- تصل اليك معظم القرارات في الوقت المناسب
- لا يصل اليك الا القليل جدا من القرارات في الوقت المناسب
- لا تصل اليك اية قرارات في الوقت المناسب

28- هل ترى أن نظام الاتصال في مؤسستك يساعد على

- حسن الاداء
- الدفع نحو الافضل
- رفع مستوى الانتاجية

29- في حالة حدوث الاتصالات غير رسمية هل تحدث

- لقاءات جانبية
- مناقشات جانبية

أشكال أخرى للاتصال

.....  
.....

30- الى ما يؤدي الجمود الوظيفي :

- صعوبة المهام الوظيفية
- عدم وضوح المسار الوظيفي الغموض الوظيفي
- رتابة و جمود مهام العمل

**المحور الرابع :** كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل .

31- هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال ؟ :

- توجد بكثرة
- توجد
- نادرة الوجود

32- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟

- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل
- شعوره بعدم المساواة في التعامل مع العمال
- اختلاف بين العمال و المسؤولين
- اختلاف بين المسؤولين فيما بينهم

أخرى تذكر .....

33- في رأيك هل يعود سبب التغيب الى الاختلاف في المستوى التعليمي؟ :

- نعم
- لا
- اذا كانت الاجابة ب نعم علل اجابتك

34- هل عدم العدالة في تقسيم العمل يؤدي الى؟

- سوء علاقتك مع المسؤول
- سوء علاقتك مع زملاءك

35- هل يوجد في المكتب او المصلحة التي تعمل فيها من تشترك معهم في نفس المستوى التعليمي؟

- نعم  لا
- اذا كانت الاجابة ب نعم هل تتعاون معهم؟
- نعم  لا
- ما هي جوانب هذا التعاون؟
- يعوضونك عند غيابك
- يساعدونك في حالة كثرة العمل
- تقديم الافكار و المقترحات لتسهيل سير العمل

36- هل تعتقد أنك فارض نفسك وسلطتك في العمل :

- نعم  لا

- اذا كانت اجابتك ب نعم هل هذا راجع الى :

- مستواك العلمي

- لأنك ذو كفاءة مهنية في مجال عملك
- بحكم حيازتك على السلطة

اخرى تذكر

.....

.....

**المحور الخامس : الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.**

37- في رأيك هل الفرق في العمر بينك و بين زملاء عملك يؤدي بك للتغيب عن العمل :

- نعم

- لا

- اذا كانت اجابتك ب نعم علل اجابتك

.....

.....

.....

38- في رأيك هل الفرق في الجنس بينك و بين زملاء عملك يؤثر على تأدية عملك في الوقت المناسب ؟

- نعم  لا

- اذا كانت اجابتك ب نعم علل اجابتك

.....

.....

39- ما هي العوامل التي تجعل الموظف أكثر فعالية في عمله

.....

.....

.....

.....

40- هل تعتقد أن الإلتناء الى الجماعة القرابية داخل العمل ضرورة ملحة :

- نعم  لا

- اذا كانت الاجابة ب نعم لماذا ؟

.....

.....

41- هل تؤثر عوامل القرابة و الإلتناء القبلي في مستوى الانتاجية :

- نعم

- لا

- إذا كانت اجابتك ب نعم علل اجابتك

42- هل يوجد في المكتب الذي تعمل به أو المصلحة أشخاص تنتمي معهم الى نفس القرابة ؟

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك ب نعم هل تتعاون معهم في الامور المتعلقة بالعمل ؟

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك ب نعم ما هي جوانب هذا التعاون ؟

يساعدوك في أداء أعمالك

يساعدوك في أداء عمل لا تعرفه

التعاون لحل المشاكل الشخصية

43- هل يوجد في المكتب الذي تعمل به أو المصلحة من تنتمي معهم الى نفس المنطقة

الجغرافية ؟

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك ب نعم هل تتعاون معهم في الامور المتعلقة بالعمل ؟

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك ب نعم ما هي جوانب هذا التعاون ؟

يساعدوك في أداء أعمالك

يساعدوك في أداء عمل لا تعرفه

التعاون لحل المشاكل الشخصية .

## دليل المقابلة:

- 1- هل لاحظت وجود صراعات في محيط العمل؟
- 2- الى ما تعود في رأيك ؟
- 3- هل تعتقد أن عدم احترام نظام العمل لقيم و تقاليد العامل تؤدي الى عدم رضاه ؟
- 4- هل يؤثر عدم فهم العمال للغة المشرف في رضاهم عن العمل ؟
- 5- إلى أي حد تؤثر طريقة الاشراف في التغيير أو البقاء في مكان عملك ؟
- 6- هل الفارق في السن و المستوى التعليمي له تأثير على الرضا الوظيفي ؟
- 7- هل توجد حالات الاعتمادية المتبادلة في العمل ؟
- 8- في رأيك هل العمال راضين على نظام الترقية في مؤسساتكم ؟
- 9- في رأيك هل يؤثر نظام تقييم الاداء على الفعالية في مؤسساتكم؟
- 10- هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال ؟
- 11- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم ؟