رقم الترتيب ...../ك ع إت ع ت/ج ب /2014

وزارة التعليـم العالـــي و البحث العلمـــي
جـامعـة أمحمد بوقـرة - بومـــرداس -

كليــة العلــوم الإقتصــادية و التجــارية و علــوم التسييـر

أطروحة مقدمة لنيـل شـهـادة الدكـتـوراه فـي:

شعبـة: **علـوم التسييـر**
تخـصص: **تسييـر المنظمـات**

الصراعات التنظيمية
وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة
حـالة قســم السيــارات الصنــاعية - SNVI -

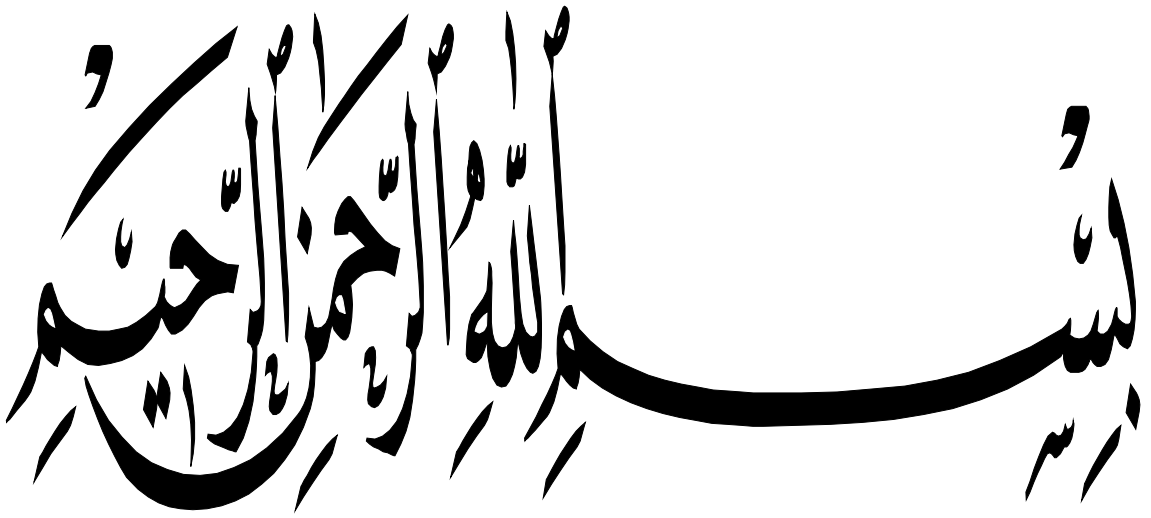
إعداد الطــالبة:
أمينـة قهـواجي

إشـراف الدكتــورة:
صبـاح شنــايت

لجنـــة المنـــاقشـة:

أونيس عبد المجيــد	أستـــاذ التعليم العالـي	جامعة بومرداس	رئيسـا
شنـــــايت صبـــاح	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة بومرداس	مشرفة
سويسي عبد الوهاب	أستـــاذ التعليم العالـي	جامعة الجـــزائر	ممتحنا
يـــرقـــي حســـين	أستـــاذ التعليم العالـي	جامعة المـــدية	ممتحنا
شنـــوفي نـور الدين	أستـــاذ التعليم العالـي	مدرسة الدراسات العليا للتجارة الجزائر	ممتحنا
حـــوشين كمـــال	أستـاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	ممتحنا

السنـة الجامـعيـة : 2014 / 2015


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى الأحبة الذين واكبوا مسيرة دراستي للنهل من نهر العلم،

وغرسوا في نفسي حب العلم وفضيلة التعلم

وغمروني بالمحبة والتشجيع، وزرعوا في نفسي الأمل والصبر:

والدي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

روح والدتي الحبيبة طيَّب الله ثراها

أمي الثانية أمدها الله بالصحة والعافية

زوجي الذي شد من أزري أطال الله في عمره

إخوتي وأخواتي سندي وعشيرتي

صديقاتي ورفيقات دربي

إلى كل من وقف معي ومنحني العزيمة والإصرار.

كلمة شكر

الحمد والشكر **لله** – **سبحانه وتعالى**– على نعمه التي أنعمها علي، فأعانني على تخطي الشدائد وتحمل الصعاب التي واجهتني أثناء قيامي في الإعداد والتحضير والإنجاز لهذه الأطروحة، ويسّر لي الرشد والنصيحة من الأساتذة الأكارم الذين لم يدّخرو الجهد والعطاء والذين كان لهم الفضل الكبير في أن ترى دراستي هاته النور.

يشرفني أن أتقدم بخالص شكري وامتناني للدكتورة : **صباح شنايت** على قبولها مواصلة الإشراف على هذه الأطروحة والتي غمرتني بنصائحها القيمة وملاحظاتها النيرة.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و وافر احترامي إلى الأستاذ الدكتور: **عبد الرحمان بن عنتر** – المشرف السابق– و الذي وجهني بنصائحه القيمة وتابع هذا العمل منذ بدايته حتى نهايته.

و يطيب لي أن أتقدم بكل امتنان وعرفان بالجميل للأستاذ **جمال بن نعمان**، الذي غمرني بسمو أخلاقه، ولم يدخر جهدا إلا وقدمه، وكانت لملاحظاته القيمة وأفكاره النيرة المعطاة الأثر الكبير في تطور هذه الدراسة في جانبها التطبيقي وما يتعلق بالبعد الإحصائي.

و يسعدني أن أسجل وافر احترامي وامتناني وخالص شكري وتقديري للسيد **عمار دوخال** الذي قام بتأطيري في قسم السيارات الصناعية، والذي قدم لي يد العون والدعم في إنجاز الدراسة الميدانية، دون أن أنسى السيدة **فاطمة قديري** والآنسة **زهيرة خيدر**.

كما أسجل أسمى آيات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من أساتذة أوعمال في قسم السيارات الصناعية. دون أن أنسى السيد **أحمد سناني** أستاذ اللغة العربية الذي دقق هذا العمل من الناحية اللغوية والنحوية.

و أخيرا أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أبدى لي رأيا، أو مشورة، أو قدم لي التشجيع والمساعدة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
الملخص	
مقدمة	ب- س
القسم الأول	
الفصل الأول: **سلوك وأداء العاملين: مفاهيم عامة**	
تمهيد	03
المبحث الأول: طبيعة السلوك الإنساني والمشكلة السلوكية	04
المطلب الأول: مفهوم السلوك الإنساني	04
المطلب الثاني: أهمية وأهداف دراسة السلوك الإنساني	08
المطلب الثالث: أنواع ومحددات السلوك الإنساني	11
المطلب الرابع: طبيعة المشكلة السلوكية في المنظمة	17
المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين	20
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين	20
المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين	23
المطلب الثالث: مشكلات الأداء: المفهوم، الأنواع والأسباب	25
المطلب الرابع: العلاقة بين السلوك والأداء	27
المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين	29
المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين	29
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين	31
المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين	33
المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين	35
خلاصة	39

الفصل الثاني:
طبيعة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بسلوك وأداء العاملين

تمهيد	41
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي	42
المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي	42
المطلب الثاني : نظرة تاريخية حول تطور مفهوم الصراع التنظيمي	47
المطلب الثالث : نموذج عملية الصراع التنظيمي	50
المطلب الرابع: أشكال الصراع التنظيمي	51
المبحث الثاني: أسباب، أنواع ومستويات الصراع التنظيمي	56
المطلب الأول : أسباب حدوث الصراع التنظيمي	56
المطلب الثاني : أنواع الصراع التنظيمي	60
المطلب الثالث : مستويات الصراع التنظيمي	62
المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي وعلاقته بسلوك وأداء العاملين	70
المطلب الأول : العوامل المؤثرة على نتائج الصراع التنظيمي	70
المطلب الثاني : الآثار الإيجابية المترتبة عن الصراع التنظيمي	71
المطلب الثالث : الآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي	73
المطلب الرابع: علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين	76
خلاصة	79

الفصل الثالث:
إدارة الصراعات التنظيمية وتسوية نزاعات العمل وفقا للمشرع الجزائري

تمهيد	81
المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي	82
المطلب الأول : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي	82
المطلب الثاني : إجراءات إدارة الصراع التنظيمي	84
المطلب الثالث: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي	86
المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي	89
المطلب الأول : أساليب إدارة الصراع الفردي	89
المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات	91
المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستثارة والحث	98
المطلب الرابع: المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات	101

المبحث الثالث: الطبيعة النزاعية لعلاقات العمل وإجراءات تسويتها وفقا للمشرع الجزائري	106
المطلب الأول: نزاعات العمل الفردية وإجراءات تسويتها	106
المطلب الثاني: نزاعات العمل الجماعية وإجراءات تسويتها	112
المطلب الثالث: الضغوط المشروعة لتسوية النزاعات الجماعية : ممارسة حق الإضراب	118
خلاصة	124
الفصل الرابع: **طبيعة نزاعات العمل في قسم السيارات الصناعية**	
تمهيد	126
المبحث الأول: تقديم قسم السيارات الصناعية	127
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	127
المطلب الثاني : التعريف بقسم السيارات الصناعية	134
المطلب الثالث: كيفية تقييم أداء العاملين ومعدلات الغياب داخل قسم السيارات الصناعية	139
المبحث الثاني: نزاعات العمل الفردية وتسويتها في قسم السيارات الصناعية	143
المطلب الأول : جزاء مخالفة الالتزامات المهنية	143
المطلب الثاني : إجراءات التحقيق والتأديب	148
المطلب الثالث : أمثلة حول نزاعات العمل الفردية وطرق تسويتها في قسم السيارات الصناعية	150
المبحث الثالث: نزاعات العمل الجماعية وسوسيولوجيا الإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية	156
المطلب الأول: التطور التاريخي لنزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	156
المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج الإحصائية لتطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 2010	160
المطلب الثالث: التوجه العام للإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية	164
المطلب الرابع: قراءة حول أحكام ومواد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المتعلقة بنزاعات العمل والحق النقابي	169
خلاصة	173
القسم الثاني	
الفصل الأول: **الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها**	
تمهيد	176
المبحث الأول: خطوات تصميم الاستبيان والتحليل السيكومتري لعبارات محاوره	177
المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان	177
المطلب الثاني: تقدير صدق الاستبيان	180

المطلب الثالث: تقدير ثبات الاستبيان	182
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	190
المطلب الأول: منهج الدراسة	190
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	195
المطلب الثالث: طريقة تفريغ بيانات الاستبيان والأساليب المتبعة في معالجته	197
المبحث الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية	200
المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والحالة الاجتماعية	200
المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري السن وعدد سنوات الخبرة	202
المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات: المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وصفة العمل	204
خلاصة	208
الفصل الثاني: **واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين**	
تمهيد	210
المبحث الأول: العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	211
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل التنظيمية والإدارية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	211
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل الاجتماعية والثقافية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	215
المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل النفسية و السلوكية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	218
المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية للعوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	220
المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	222
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع الفردي في قسم السيارات الصناعية	222
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية	224
المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع داخل الجماعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية	226
المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية	228
المطلب الخامس: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	230
المبحث الثالث: أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	232
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الأول المتعلق بالإضراب المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي	232
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثاني المتعلق بسلوك التغيب المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي	236
المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثالث المتعلق بدوران العمل المندرج تحت محور أشكال الصراع	239

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الرابع المتعلق بأشكال أخرى للصراع التنظيمي	241
المطلب الخامس: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بالمحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي	243
خلاصة	245
الفصل الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية	
تمهيد	247
المبحث الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	248
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التعاون وأسلوب التنافس من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي	248
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التجنب وأسلوب المجاملة من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي	252
المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى أعلى من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي	256
المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بدرجة ممارسة أو استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي	260
المبحث الثاني: النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	265
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الأول والمتضمن إحساس العاملين بحدة الصراع المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	265
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثاني والمتضمن فعالية إدارة الصراع المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	267
المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثالث والمتضمن الصراع البناء المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	270
المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية للأبعاد المندرجة تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	273
المبحث الثالث: تقييم مستوى أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين	275
المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لكل بعد من أبعاد المحور السادس والخاص بتقييم أداء العاملين	275
المطلب الثاني: تفسير النتائج الإحصائية لكل بعد من أبعاد المحور السادس والخاص بتقييم أداء العاملين	280
المطلب الثالث: العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء	281
خلاصة	282
الفصل الرابع: أثر المتغيرات الشخصية على رأي العينة حول محاور الدراسة	
تمهيد	284
المبحث الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية	285
المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيم	285

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي	292
المطلب الثالث: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي	301
المبحث الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي	312
المطلب الأول: أثر متغير السن على رأي عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي	312
المطلب الثاني: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي	314
المطلب الثالث: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي	317
المطلب الرابع: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي	320
المبحث الثالث: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي وحول أبعاد تقييم أداء العاملين	323
المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	323
المطلب الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أبعاد تقييم أداء العاملين	329
خلاصة	333
خاتمة	336
قائمة المراجع	345
الملاحق	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل النمو الطبيعي للمرؤوسين.	64
02	العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء.	78
03	تعداد العمال حسب الدرجة المهنية وتوزيعهم على المديريات المختلفة.	135
04	تطور الإنتاج الإجمالي والمبيعات لقسم السيارات الصناعية في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 إلى 2010.	135
05	معايير ومستوى تقدير علاوة التقنية.	140
06	تطور عدد العمال ومعدلات الغياب في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و2010.	141
07	إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20.	157
08	إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20.	158
09	إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20.	159
10	التوزيع الزمني للإضرابات خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 2010.	160
11	توزيع الإضرابات حول أشهر السنة خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 2010.	165
12	توزيع الإضرابات حسب مواقيت اندلاعها في قسم السيارات الصناعية.	166
13	إحصائيات شاملة لنزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 2010/04/20.	167
14	طرق تسوية الإضرابات في القسم خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 2010.	168
15	الدراسات المعتمدة في الحصول على عبارات الاستبيان.	179
16	بعض المراجع التي تمت الاستعانة بها في الحصول على بعض عبارات الاستبيان.	180
17	حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.	181
18	معامل ثبات عناصر المحور الأول باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	183
19	معامل ثبات عناصر المحور الثاني باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	184
20	معامل ثبات عناصر المحور الثالث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	185
21	معامل ثبات عناصر المحور الرابع باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	186
22	معامل ثبات عناصر المحور الخامس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	187
23	معامل ثبات عناصر المحور السادس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	188
24	معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور.	189
25	عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية للاستبيان ومحاوره وأبعاده.	193
26	يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمتبقية.	196
27	يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة.	198
28	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	200
29	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	201

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
30	توزيع أفراد العينة حسب السن.	202
31	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	203
32	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	204
33	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	205
34	توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل.	206
35	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب التنظيمية والإدارية.	211
36	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب الاجتماعية والثقافية.	215
37	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب النفسية والسلوكية.	218
38	المتوسطات الحسابية الإجمالية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أسباب الصراع التنظيمي.	220
39	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع الفردي.	222
40	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع بين فرد وآخر.	224
41	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع داخل الجماعة الواحدة.	226
42	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع بين الجماعات.	228
43	المتوسطات الحسابية الإجمالية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي.	230
44	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسباب اللجوء إلى الإضراب.	232
45	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأشكال التي يتخذها الإضراب.	234
46	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد سلوك التغيب.	236
47	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد دوران العمل.	239
48	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أشكال أخرى للصراع التنظيمي.	241
49	المتوسطات الحسابية الإجمالية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أشكال الصراع التنظيمي.	243
50	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التعاون.	248
51	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التنافس.	250
52	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التجنب.	252
53	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب المجاملة.	254
54	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التسوية.	256
55	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى.	258
56	المتوسطات الحسابية الإجمالية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.	260

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
57	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد إحساس العاملين بحدة الصراع.	265
58	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد فعالية إدارة الصراع.	267
59	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع البناء.	270
60	المتوسطات الحسابية الإجمالية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي.	273
61	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقييم أداء العاملين.	275
62	العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى الصراع.	281
63	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	285
64	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	287
65	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	288
66	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	289
67	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	290
68	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	292
69	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	294
70	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	295
71	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	296
72	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	297
73	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	298
74	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	300
75	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	301

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
76	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	303
77	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	304
78	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	305
79	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	306
80	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	307
81	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	308
82	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	309
83	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	310
84	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	310
85	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	311
86	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	312
87	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	314
88	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	317
89	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	319
90	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	320
91	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	322

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
92	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	323
93	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	325
94	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	325
95	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	327
96	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	328
97	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن.	329
98	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	330
99	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	331
100	ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي.	331

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01–I)	محددات أداء العاملين.	25
(01- II)	نموذج عملية الصراع التنظيمي.	50
(02- II)	الصراع الناتج عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية.	67
(03- II)	الصراع بين الوظائف.	68
(04- II)	مستويات الصراع التنظيمي.	69
(05- II)	العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء.	77
(01- III)	إجراءات إدارة الصراع التنظيمي.	86
(02- III)	مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي.	88
(03- III)	مصفوفة حل الصراع.	91
(04- III)	مقارنة الوساطة بالتحكيم: الفرق بينهما.	96
(01- IV)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و موقع قسم السيارات الصناعية منه.	133
(02- IV)	تطور عدد الوحدات المنتجة والمباعة في الفترة الممتدة ما بين 2000 و 2010.	136
(03- IV)	الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية.	138
(04- IV)	تطور معدلات الغياب خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2010.	142
(01- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	201
(02- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	202
(03- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب السن.	203
(04- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	204
(05- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	205
(06- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	206
(07- IIV)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.	207

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	تقدير المردودية الفردية.
02	تقدير تعويض الوظيفة.
03	تقدير علاوة التقنية.
04	تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20.
05	تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20.
06	تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20.
07	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان.
08	استمارة الاستبيان.
09	قائمة بأهم المصطلحات الواردة في البحث وما يقابلها باللغات الأجنبية.

الملخص

الملخص:

يعنى هذا البحث بتحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين وكيفية إدارتها. فلقد تم إجراء مناقشة مستفيضة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالصراعات التنظيمية.

وبوجه عام، فقد عكست المدارس الفكرية تباينا كبيرا بشأن الصراع و تأثيره في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات. إذ تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض وخلل يصيب المنظمة، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل إلى التغيير. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه و محاولة المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

وينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين ذاته أو بينه و بين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة. هذا الأخير يترعرع داخل المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين العاملين. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين أفرادا أو جماعات قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا عدوانيا ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين.

ولا شك أن مستوى أداء العاملين يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة، فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.

والإدارات العليا في المنظمات تتحمل جل العبء اللازم لإدارة هذه الصراعات، إما عن طريق الحد منها بإزالتها، و إما عن طريق التدخل للتقليل منها إذا كانت أكثر من اللازم، أو دعمها و إثارتها و زيادتها إذا كانت أقل مما يجب أن تكون. و ذلك بغرض الاستفادة منها في تحويل الطاقة الناتجة عنها من كلا الأطراف المتصارعة إلى فوائد جيدة للمنظمة وأعضائها.

و أخيرا تم تحليل البيانات والمعلومات الميدانية المستقاة من الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وأرسى الجزء التطبيقي عدة أجزاء منها طبيعة نزاعات العمل في هذا القسم، العوامل المؤدية لنشوء الصراعات داخل القسم، مستويات حدوثها، والأشكال التي تتخذها، الأساليب المستخدمة في إدارتها، والنتائج المتوقعة منها، وأخيرا تقييم أداء العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à analyser le phénomène des conflits organisationnels dans les organisations et leur impact sur le comportement et la performance des employés et la façon de les gérer. Un débat approfondi a été effectué sur les différents aspects liés aux conflits organisationnels.

D'une manière générale, les écoles de pensées ont reflété une divergence considérable sur le conflit et ses répercussions sur le comportement et la performance des individus dans les organisations. La vision du conflit varie au fil du temps d'une vision traditionnelle négative considérée comme étant une maladie et une défaillance affectant l'organisation et qu'il faut éliminer, à une vision positive considérée comme normale susceptible d'être bénéfique en exploitant le potentiel. Il y'en a qui sont allés encore plus loin en encourageant le conflit et en essayant de maintenir une limite raisonnable suffisant à provoquer la créativité et l'autocritique pour maintenir la vitalité des individus et des groupes au sein de l'organisation.

Le conflit survient à plusieurs niveaux dans l'organisation, qu'il soit avec soi même ou entre l'individu et les autres, ou bien au sein du groupe ou entre les groupes, et c'est ce qui constitue dans l'ensemble le conflit dans l'organisation.

Ce conflit persiste à cause des difficultés quelles soient d'ordre administratif, organisationnel ou comportemental. Toutes ces difficultés sont des indicateurs dévoilant l'existence d'un conflit, ceci conduit à des effets négatifs sur le comportement des individus ou des groupes de travail, provoquant ainsi une attitude hostile se caractérisant par une obstination extrême et une résistance de la part de l'individu ou du groupe. Tout cela peut affecter la performance des employés.

La performance des employés et son évaluation dépendent du degré du conflit organisationnel qui règne au sein de l'organisation. L'existence d'un degré de conflit modéré peut être efficace dans toutes les organisations, car il permet d'obtenir de hauts niveaux de performance. Cependant la présence d'un degré de conflit trop haut ou trop bas conduit à de faibles performances.

Les administrations de hauts niveaux sont responsables de la gestion des conflits soit en atténuant le degré de ces conflits, soit les soutenir ou les provoquer dans le but de tirer profit de l'énergie résultant des parties en conflits.

Enfin, les données et les informations recueillies de l'étude sur le terrain réalisées au niveau de la Division des Véhicules Industriels relevant de la SNVI ont été analysées. Le cas pratique a abordé plusieurs parties, entre autre, la nature des conflits de travail au niveau de la Division, les facteurs conduisant à l'émergence de conflits, les niveaux de leur apparition, leurs formes, les méthodes suivies dans leurs gestion, les résultats attendus, et enfin l'évaluation de la performance des employés.

Abstract :

This study aims to analyze the phenomenon of organizational conflict in organizations and their impact on the behavior and performance of employees and how to manage them. A thorough discussion was made on the various aspects of organizational conflicts.

Generally, schools of thought showed a considerable divergence on the conflict and its impact on the behavior and performance of individuals in organizations. The vision of the conflict varied over time from a traditional negative vision considering it as a disease and a failure affecting the organization and should be eliminated, to a positive vision considering it as normal and may even be beneficial in exploiting the potential. There are some schools that have gone even further by encouraging conflicts and trying to maintain a reasonable limit that is sufficient to cause creativity and self-criticism to maintain the vitality of the individuals and the groups within the organization.

The conflict occurs at several levels in the organization, whether within it, between the individual and the others, within the group or between groups. This is what the conflict within the organization represents.

This conflict persists because of the difficulties which can be administrative, organizational or behavioral. All these difficulties are indicators revealing the existence of a conflict. This leads to negative effects on the behavior of individuals or groups of work, causing a hostile attitude characterized by an extreme obstinacy and resistance from the individual or group. All this can affect the performance of employees.

Employee performance and evaluation depend on the degree of organizational conflict that exists within the organization. The existence of a moderate degree of conflict can be effective in all the organizations because it provides high levels of performance. However, the presence of a degree of conflict that is too high or too low leads to a low performance.

High levels administrations are responsible for the management of the so called conflicts either by mitigating them, supporting them or cause them in order to take advantage of the energy resulting from the conflicting parties.

Finally, the data and information collected on the field study, conducted at the Division of Industrial Vehicles at the National Company of Industrial Vehicles (SNVI), was analyzed. The practical chapter dealt with several parts, among which, the nature of work conflicts at the so called division, the factors leading to the emergence of conflict, the levels of their appearance, their forms, the methods used in their management, the expected results, and finally the evaluation of employee performance.

مقدمة

مقدمة

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

و مهما كبر حجم المنظمة أو صغر، ومهما تعددت أهدافها وانحصرت، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزائها و مستوياتها المختلفة. فالأفراد و الجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات و الرأي و الخبرة، و التعاون و التشاور و التنسيق و الاستفسار عن أمر ما وغيرها. و هذه الاعتمادية و الترابطية يمكن أن تؤديا إلى التعاون أو إلى الصراع. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، سواء مع ذاته، أو مع الآخرين الذين يتعامل معهم، أو حتى مع الجماعات بعضهم بعضا.

و عليه يبقى الصراع جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد والجماعات داخل المنظمة، و إن اختلفت أسبابه و تمايزت أنواعه و تباينت نشأته.
فالصراع داخل المنظمات أمر حتمي و شائع، ما دامت النظم الاجتماعية تتصف بالديناميكية والنشاط والتفاعل المستمر بين أجزائها، و هو يعد ظاهرة سلوكية و تنظيمية و أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل.

لقد حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والإداريين وعلماء السلوك الذين كان لهم مواقف و أفكار متباينة بشأن الصراع و تأثيره في سلوك الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة. فقد اعتبر البعض أن الصراع أمر خطير يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات، و يرون ضرورة تجنبه لنتائجه السلبية على العمل و لآثاره المباشرة على أداء العاملين داخل المنظمة. و يراه فريق ثانٍ على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، فهو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الأفراد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين و لذلك لابد على الإدارة من مواجهته بسبل قادرة على تكييفه لصالح المنظمة. بينما يراه فريق ثالث بأنه إيجابي و ضروري في المنظمة لتحقيق الأداء الفعال، و أن غياب الصراع كليا في المنظمة غير منطقي و في نفس الوقت فإن تفشي الصراع الشديد يؤدي إلى آثار خطيرة على الأداء.

أولا: إشكالية البحث

و لأن موضوع الصراع التنظيمي هو موضوع وثيق الصلة بحياة الأفراد والجماعات على حد سواء وعلى اختلاف مجالات عملهم ومراكزهم، ويؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العاملين ومن ثم على أداء المنظمات وعلى سير عملها، كان لابد من التعمق في دراسة ظاهرة الصراعات التنظيمية من حيث طبيعتها وآثارها وكيفية إدارتها في منظمة معينة حيث اخترنا أن تكون هذه الدراسة في قسم السيارات الصناعية.

وعليه يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

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

و بناء على التساؤل الرئيسي يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي طبيعة و واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية؟ هذا التساؤل تندرج تحته الأسئلة التالية:

- ماهي العوامل التي يرى أفراد عينة الدراسة تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية؟

- ماهي الأشكال التي يتخذها الصراع داخل قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2. ماهي أكثر الأساليب استخداما من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع ومستوى الأداء؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن المتغيرات التابعة (أي محاور الدراسة) باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي)؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية المتعلقة بالدراسة الميدانية نضع الفرضيات التالية:

1. يعد عامل محدودية الموارد المادية أو المالية أو البشرية العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية.

2. تتخذ غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الإضراب).

3. يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية إلى إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية .

4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع و أداء العاملين.

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

ثالثا: أهمية البحث

هذا البحث هو بمثابة محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام بموضوع الصراعات التنظيمية في المنظمات باعتبارها من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المديرين. ولذا فإن أهمية هذا البحث في شقيها النظري والميداني، تكمن في الجوانب التالية:

1. أن الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشاكل السلوكية خاصة ما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض، الإضرابات، دوران العمل، والتغيب وفي بعض الأحيان ترك العمل، لذلك يمكن أن يساعد هذا البحث في زيادة وعي المنظمات بهذه الآثار المترتبة عن الصراعات التنظيمية.

2. أن قلة البحوث التي تناولت الصراع التنظيمي وعلاقته بسلوك وأداء العاملين، وعدم كفايتها جعلت منه مجالا مناسبا للدراسة والبحث. فلقد تبين لنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أن هناك افتقاراً لمثل هذه النوعية من الأبحاث على مستوى الدكتوراه في الجامعات الجزائرية.

3. إن بعض الدراسات المحدودة حول موضوع الصراع التنظيمي التي تناولها بعض الكتاب العرب يغلب عليها الطابع النظري، بينما يجمع هذا البحث بين الجانب النظري والجانب الميداني مما ينعكس على المردود من النتائج التي يتم التوصل إليها.

4. بالرغم من أن أدبيات الموضوع تركز على الجوانب السلبية لظاهرة الصراع التنظيمي، إلا أن جوانبه الإيجابية لم تحظ إلا باهتمام ضئيل مما يقتضي ضرورة إيضاحها.

5. أن التأثير الكبير الذي يحدثه الصراع التنظيمي على العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة، تحتم على القادة و المديرين دراسة الصراع التنظيمي، والتعرف على انعكاساته المباشرة وغير المباشرة على أداء العاملين من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.

6. ترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية مؤسسة التطبيق ألا وهي قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، هذه الأخيرة تعتبر كبرى المؤسسات العمومية في القطر الجزائري وأقدمها، والمؤسسة الوحيدة على المستوى العربي المتخصصة في صناعة السيارات الصناعية. وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية الدراسة الميدانية تتحدد بما يأتي:

- محاولة التعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي كما تراها عينة الدراسة وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة للمديرين والمشرفين في قسم السيارات الصناعية عن العوامل الأكثر تأثيرا في نشوء الصراعات. كما أن معرفة الأسباب الكامنة وراء الصراع التنظيمي داخل القسم ستمكن المديرين من إمكانية التنبؤ بحدوث الصراع التنظيمي لاحقا، وبالتالي بناء البرامج الوقائية المناسبة لذلك.

- أن نتائج هذا البحث ستساهم في رسم تصور واضح حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين والمشرفين في قسم السيارات الصناعية.

- يؤمل أن يساهم هذا البحث في تزويد المديرين في قسم السيارات الصناعية بالتغذية العكسية عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

رابعا: أهداف البحث

يمكن إبراز أهم الأهداف التي يسعى هذا البحث إلى تحقيقها فيما يلي:

1. فهم ظاهرة الصراع التنظيمي، وذلك باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتقديم مفهومنا الخاص لهذه الظاهرة.

2. التأكيد على الجوانب الإيجابية لظاهرة الصراع التنظيمي والتي تمثل تحولا ملحوظا في أدبيات الموضوع.

3. استعراض عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراعات وإدارتها بفعالية وكفاءة.

4. محاولة الإسهام في توعية المشرفين بأهمية موضوع الصراع التنظيمي والعوامل التي تساعد على نشوئه، مستوياته، وأشكاله داخل قسم السيارات الصناعية وكما تراها عينة الدراسة.

5. التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون في قسم السيارات الصناعية للحد من الصراع التنظيمي والتخفيف منه، و توجيه أنظار المشرفين والعاملين إلى أساليب إدارة الصراع الأكثر إيجابية، التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى العاملين في المواقف المختلفة.

6. تقييم مستوى أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية، و دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين.

7. تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تخفيض مستوى الصراعات التنظيمية ورفع أداء العاملين وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بحيث يشعر العاملون بالرضا والسعادة وزيادة فعالية وكفاءة قسم السيارات الصناعية بوجه عام.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره نوردها على النحو التالي:

1. رغبتنا في فهم ظاهرة الصراع التي تسود المنظمات، أسبابها، سلبياتها، فوائدها وسبل معالجتها.
2. نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه، إذ يعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة و ذا صلة متينة وقوية بتخصص تسيير المنظمات الذي زاولنا فيه دراستنا في مرحلة ما بعد التدرج.
3. أملنا أن نضيف مساهمتنا في إثراء هذا الموضوع و إثراء مكتبة الجامعة.

سادسا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراسة موضوع البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي. فلقد اشتمل المنهج البحثي على أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات؛ فالأسلوب الأول يتمثل في المسح المكتبي حول الظاهرة موضوع البحث، وحصلنا على قائمة من الكتب والبحوث والرسائل والأطروحات والدراسات التي تناولت ظاهرة الصراعات التنظيمية على المستويين الدولي والمحلي. وبعد مراجعة لأهم الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث تم اختيار أهم ما كتب عن الموضوع ليكون جزءا رئيسيا في الجانب النظري من هذا البحث. أما الأسلوب الثاني فيتمثل في أسلوب دراسة الحالة؛ فتدعيما للجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية على مستوى قسم السيارات الصناعية بالرويبة، والتي تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة الصراعات التنظيمية، طبيعتها، آثارها وأساليب إدارتها في هذا القسم.

ولقد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على الطرق التالية:

1. المقابلة الشخصية: لقد اعتمدنا على نوعين من المقابلات:

أ. المقابلة غير المهيكلة: حيث قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المديرين والعمال في قسم السيارات الصناعية بهدف استيضاح بعض القضايا والأمور التمهيدية حتى نتمكن من تنمية وتحديد صياغة جيدة للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق. حيث قمنا بتوجيه أسئلة مفتوحة وعامة فقط ومن إجابات هذه الأسئلة استنتجنا وجهة نظر معينة وفهم العاملين لمشكلة البحث التي نقوم ببحثها. كما عملنا على التعريف بهدفنا من الدراسة الميدانية ومدى أهميتها للقسم.

ب. المقابلة المهيكلة: حيث قمنا بإجرائها مع بعض المديرين والعمال، ولدينا قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف نوجهها للمستجيب شخصيا. وتركزت أغلب الأسئلة على المتغيرات والعوامل التي ظهرت أثناء المقابلات غير المهيكلة أن لها علاقة بمشكلة البحث. فبينما يقوم المستجيب بالتعبير عن آرائه نقوم بتسجيلها. كما قمنا بإجراء مقابلات عند مباشرتنا في توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، شرحنا ما تضمنته عبارات الاستبيان الموضوعة في الاستمارة، وكيفية الإجابة عنها، خاصة مع العمال الذين لم يستطيعوا فهم عبارات الاستبيان.

2. الملاحظة غير المباشرة: وذلك من خلال إطلاعنا على الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك الإطلاع على بعض الإحصائيات المتعلقة بنزاعات العمل الفردية والجماعية في قسم السيارات الصناعية والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال مراجعة الوثائق والتقارير والسجلات المختلفة.

3. الاستبيان: لقد قمنا بصياغة مجموعة من العبارات المرتبة حول موضوع البحث، محددة بعدد من الخيارات، تم وضعها في استمارة، وتم توزيعها على العينة المختارة، وعلى المستجيب أن يختار بين البدائل المناسبة.

سابعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الصراع التنظيمي في الدول الغربية في مختلف المجالات والميادين الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين والمختصين على الصعيد الغربي. أما على صعيد الوطن العربي فقد تميزت الدراسات بضآلتها بشكل عام وتركزت معظمها في مجال الإدارة التربوية. كما أن الدراسات المحلية (في الجزائر) التي بحثت في موضوع الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك وأداء العاملين نادرة على حد علمنا. وسوف نقوم باستعراض بعض أهم الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع على المستويات الثلاثة المحلية، العربية والغربية على النحو التالي :

1. الدراسات المحلية:

- دراسة رمضان براهيتي، تحت عنوان: **نزاعات العمل في الجزائر: دراسة أثر النزاع العمالي الباطني في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة وحدة الإضاءة بالرويبة**، تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة نزاعات العمل في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 1962 إلى غاية سنة 1978، والطرق المستخدمة لحلها وفق ما تضمنه القانون المتعلق بتسوية نزاعات العمل. واستخدم أداة الاستبيان وزعت على عينة متكونة من 79 عاملا لدراسة العوامل المسببة في نشوء الصراعات في هذه المؤسسة. ولقد توصل إلى أن أهم سبب يؤدي إلى نشوء النزاع في العمل داخل الوحدة يعود إلى ظروف العمل المادية والاجتماعية، فالجانب المادي يتمثل في الأجور والعلاوات والخدمات الاجتماعية المقدمة، بينما يتمثل الجانب الاجتماعي في العلاقة السائدة بين العمال بعضهم بعضا، أو بين العمال والمشرفين، أو العمال والإدارة. كما تساهم ظروف العمال الاجتماعية الخارجية كالاستهلاك الغذائي والسكن في نشوء النزاع. كما توصل إلى أن غياب النزاع الظاهر أو المكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء بسلوك المتغيب أو المتحرك أو المكبح أو المخرب وغير المنضبط.

- دراسة الطاهر سواكري، تحت عنوان: **الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، حالة وحدة عيسات ايدير (الحراش) فرع المطاحن بني مزغنة**، تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001.

حاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى الصراعات الظاهرة و الخفية التي تحدث داخل المؤسسة الصناعية، فلقد استخدم أداة الاستبيان التي وزعها على عينة متكونة من 112 عاملا، وأظهرت نتائج الدراسة واقع الصراعات داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين وجود صراع على كافة المستويات.

فعلى المستوى الفردي يحدث الصراع نتيجة اصطدام العامل بمجموعة من المشاكل تحول دون تحقيقه لأهدافه كعدم تلبيته لحاجاته خارج المؤسسة كالمسكن والملبس وتكوين أسرة. وعلى المستوى الجماعي،

يحدث الصراع نتيجة الاختلاف في الخصائص السوسيومهنية للأفراد سواء كان هذا الاختلاف في السن، أوالمستوى التعليمي أو الموطن الأصلي، أو الاختلاف في الأفكار وغيرها.

كما توصل إلى تواجد الصراعات الخفية داخل المؤسسة إلى جانب الصراعات الظاهرة (الإضراب)، حيث تتخذ أشكالا عديدة مثل: التخريب، عدم إتقان العمل و استعمال القوة. إلا أنها لا تؤدي إلى حدوث إضرابات، حيث تبقى محصورة بين الأفراد والجماعات دون أن تصل إلى المؤسسة.

- دراسة ناصر قاسيمي، تحت عنوان: **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**، قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

لقد قام بدراسة أسباب الصراع التنظيمي داخل التنظيم الإداري الجزائري و علاقته بفعالية هذا التنظيم وتأثيرها على تسييره. ولقد استخدم أداة الاستبيان وزعها على 96 مبحوثا شملت دائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة. وتوصل إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع منها تعطيل المهام، عدم الانضباط، المبالغة في الرقابة وعدم عدالتها، عدم تقدير المجهود وغيرها من أنماط السلوك.

كما قام بإجراء عدة مقابلات شخصية مع عينة من المسيرين حول تجربتهم الخاصة في موضوع الصراع وفعالية التسيير في الجماعات المحلية، واستخلص أنه مهما بلغت دقة التسيير ومستوى التحكم فإنه لا يمكن التحكم في تسيير المؤسسة بنسبة كاملة، وأن الإدارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذاك تمنعها من بلوغ النموذج المثالي في التسيير.

وأن اختلاف خصائص البناء الاجتماعي وخصائص البيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وخصائص الأنساق التنظيمية وخصائص السلوك البشري وتعدد أنماط الشخصية كلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك.

2. الدراسات العربية:

- دراسة سناء جودت محمد البلبيسي تحت عنوان: **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والموزعين على المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان التابعة لإقليم الوسط و إربد التابعة لإقليم الشمال و الكرك التابعة لإقليم الجنوب.

ولقد أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما كانت بالترتيب التالي (التعاون، التسوية، التجنب، التنافس و المجاملة).

وبيّنت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعا نسبيا، بالإضافة إلى وجود التزام تنظيمي عال لديهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظرهم. و وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- دراسة حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين تحت عنوان: **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومديراتها، حيث تم اختيار 326 مديرا ومديرة من أصل 1076 بطريقة عشوائية طبقية. أما متغيرات الدراسة فهي : الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية، وتم استخدام اختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطا. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الصراع التي تعود لمتغيري الجنس والخبرة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

أما العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائيا بين الدرجات على أداة قياس صراع الدور والأبعاد الوظيفية لأداء مدير المدرسة الثانوية والأداء الوظيفي الكلي له.

- دراسة هاني بن ناصر الراجحي، تحت عنوان: **التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.

هدفت هذه الأطروحة إلى معرفة دور التسييس التنظيمي في الصراعات التنظيمية وإدارتها في كل من المديرية العامة لحرس الحدود والمديرية العامة للجوازات.

وتم استخدام أداة الاستبيان للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التسييس التنظيمي في المنظمات المبحوثة كانت مرتفعة، ودرجة الصراعات التنظيمية كانت منخفضة وكان أكثر أسلوب يستخدم لإدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون. كما توصلت إلى أن دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات كان أكبر من دوره من الحد من الصراعات في المنظمات المبحوثة.

كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين التسييس التنظيمي واستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقة ارتباط موجبة بين التسييس التنظيمي و أسلوب التجنب وتوصلت إلى وجود فروقات بين المدنيين والعسكريين في إدراك التسييس التنظيمي ودوره في تأجيج الصراعات التنظيمية والحد منها لصالح العسكريين.

3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة ماكنتيري (Scott Elmes MCINTYRE) تحت عنوان:

Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates , doctoral dissertation, Georgia State University, 1993 .

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهم تجاه إدارة الصراع، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات على وجهة نظر المديرين والمرؤوسين من 54 مديرا و 55 مديرة، بالإضافة إلى 372 من المرؤوسين، منهم 173 ذكرا و 199 أنثى. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ المديرون يستخدمون أسلوب التعاون والتسوية و المجاملة بشكل كبير، وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم.
- ✓ المديرون يستخدمون أسلوبي المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.
- ✓ المديرات يستخدمن أسلوب المجاملة أكثر من المديرين.
- ✓ كان ترتيب الأساليب المستخدمة حسب ما يراه المديرون والمرؤوسون كالتالي: التعاون، التسوية، المجاملة، المنافسة، والتجنب.

- دراسة ولت (Ellen WELT) تحت عنوان:

Conflict Management Styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals, doctoral dissertation, University of Laverne, 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الأساليب التي يستخدمها كل منهم، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 34 مدير مدرسة شاملة، 39 مدير مدرسة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب التسوية في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للأساليب الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي أسلوب التعاون، المجاملة، التجنب والمنافسة، فليس هناك فروق دالة إحصائيا بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة لهذه الأساليب.

بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ الندرة الشديدة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي و سلوك وأداء العاملين، فلم نجد سوى دراسة واحدة هي دراسة حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين والتي تناولت صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي.

ويستدل من الدراسات السابقة مايلي:

- **بالنسبة للدراسات الجزائرية:**

ركزت الدراسة الأولى على نزاعات العمل الجماعية الناشئة عن العلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل في المؤسسات العمومية الصناعية فقط، وطرق تسويتها بالرجوع إلى الأحكام القانونية المتعلقة بكيفية تسوية نزاعات العمل. كما أن تلك الأحكام القانونية شهدت عدة تعديلات وتغييرات منذ ذلك الحين. و لم تتناول الدراسة نزاعات العمل الفردية وإجراءات تسويتها وفق المشرع الجزائري. كما أنها لم تتطرق لمختلف النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة وأساليب إدارتها والتي لا تتعلق بعلاقة العمل. كما أنها لم تبين تأثير هذه النزاعات على سلوك وأداء العاملين.

و الدراسة الثانية لم تتناول نزاعات العمل وإجراءات تسويتها وفق المشرع الجزائري، كما أن الجانب النظري منها يشهد بعض القصور في إيراد بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها.

أما فيما يخص الدراسة الثالثة بدورها لم تتطرق لنزاعات العمل وإجراءات تسويتها وفق المشرع الجزائري وأنها ركزت فقط على العوامل المسببة في نشوء الصراعات في التنظيم الإداري الجزائري وتأثيرها على فعالية التسيير. كما أنها لم تتناول تأثير الصراعات التنظيمية على سلوك وأداء العاملين.

- **بالنسبة للدراسات العربية والغربية:**

ركزت معظم الدراسات على رصد أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، وكذلك علاقتها بالروح المعنوية والالتزام الوظيفي، والتسييس التنظيمي دون التعمق في دراسة ظاهرة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالسلوك والأداء.

ويلاحظ أن أكثر الدراسات منها تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي في إطار المؤسسات التعليمية، وأن عددا محدودا من تلك الدراسات قد شملت المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات قد استهدفت الإداريين بشكل كبير. عدا أن تلك الدراسات لم تستهدف الإداريين أو العاملين في المؤسسات الصناعية.

وعليه فإن هذا البحث هو امتداد للدراسات السابقة و يحاول تجاوز جوانب القصور فيها؛ و الجدير بالذكر أنه تمت الاستفادة من إيراد الدراسات السابقة بالتعرف على الطرق الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي من كل دراسة، و لمعرفة الاختلاف والاتفاق في نتائج هذا البحث مع ما سبقت دراسته وجوانب القصور لتلافيها ؛ ولإظهار أهمية هذا البحث وموقعه بالنسبة للبحوث السابقة.

ثامنا: حدود ومجالات البحث

سوف يرتكز بحثنا على دراسة الصراعات التنظيمية وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، ونظرا لتعذر دراسة وتحليل وملاحظة سلوك العاملين في قسم السيارات الصناعية اكتفينا بدراسة طبيعة و واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية بما في ذلك نزاعات العمل الفردية والجماعية وطرق تسويتها والتي مكنتنا من معرفة مختلف السلوكيات المترتبة عن حدوث الصراعات داخل القسم و حتى السلوكيات المسببة لتلك الصراعات.

و قمنا بدراسة مختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية، تقييم أداء العاملين في القسم ودراسة العلاقة بينه وبين الصراع التنظيمي. كما قمنا بدراسة الفروق الإحصائية في استجابات آراء العاملين لمحاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية.

ولقد تحدد البحث بالمجالات التالية:

1. **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية في قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والذي يقع مقره في المنطقة الصناعية بالرويبة شرق العاصمة.
2. **المجال الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين شهر مارس 2011 إلى غاية 30 جويلية 2011.
3. **المجال البشري:** تقتصر الدراسة على العاملين في قسم السيارات الصناعية مهما كان مركزهم الوظيفي سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ، ما عدا الإطارات السامية.

تاسعا: تقسيمات البحث

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين:

يتكون القسم الأول من أربعة فصول:

يتناول الفصل الأول منه دراسة وتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات، أي دراسة كيفية استجابة العاملين في المنظمات وتصرفاتهم واتجاهاتهم ونشاطاتهم وغيرها الأمر الذي يثري المعرفة الإنسانية بشأن فهم المشاكل السلوكية التي تحدث داخلها. كما يتناول بشكل مفصل لماهية الأداء وأداء العاملين وكيفية تقييمه.

ويهتم الفصل الثاني بالصراعات التنظيمية وعلاقتها بسلوك وأداء العاملين، حيث يتناول بشكل مسهب لماهية الصراعات باعتبارها ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات و أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد والجماعات، كما يتناول الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي بصفة عامة و تأثيره على سلوك وأداء العاملين بصفة خاصة.

ويتناول الفصل الثالث إدارة الصراعات التنظيمية من خلال تقديم مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، إجراءات إدارته، مراحل وخطوات إدارته، الطرق والأساليب التي يتبعها الإداريون في تعاملهم مع الصراعات التي

تحدث في منظماتهم. كما يتضمن الطبيعة النزاعية لعلاقات العمل الفردية والجماعية وإجراءات تسويتها وفق المشرع الجزائري.

أما الفصل الرابع فيتناول طبيعة نزاعات العمل في قسم السيارات الصناعية، حيث يتضمن التعريف بقسم السيارات الصناعية، طبيعة نزاعات العمل الفردية وطرق تسويتها في القسم، التطور التاريخي لنزاعات العمل الجماعية وإجراءات تسويتها، وسوسيولوجية الإضرابات العمالية في القسم.

أما القسم الثاني فقسمناه بدوره إلى أربعة فصول:

يتضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها، حيث يتناول خطوات تصميم الاستبيان والتحليل السيكومتري لعباراته، منهج وعينة الدراسة، و وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية.

ويتناول الفصل الثاني واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يتضمن عرض وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة لكل من المحاور الثلاثة: أسباب حدوث الصراعات التنظيمية، مستوياتها، والأشكال التي تتخذها في قسم السيارات الصناعية.

و الفصل الثالث يتضمن أساليب إدارة الصراعات التنظيمية والنتائج المتوقعة من إدارتها وتقييم أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما الفصل الرابع والأخير، فيتضمن معرفة أثر المتغيرات الشخصية المتمثلة في السن، الخبرة، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي على رأي أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك باستخدام أساليب إحصائية وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

عاشرا: صعوبات البحث

واجهتنا صعوبات عديدة في إعداد هذا البحث ولعل أكثرها حدة هي رفض بعض المؤسسات سواء إنتاجية أو خدمية طلبنا في إجراء دراسة ميدانية على مستواها.

والسبب الأساسي يرجع إلى أن بعض المؤسسات لا تزال لديها نظرة سلبية حول ظاهرة الصراعات التنظيمية لدرجة أنها عند سماعها كلمة صراع أو خلاف تتصور حالة حرب أو فوضى. ولعل أغربها إثارةً هي عندما تحدثنا مع بعض المسؤولين في المؤسسات المختلفة حول هذا الموضوع و رغبتنا في إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسستهم يرفضون طلبنا لسبب بسيط وهو أنه لا تحدث صراعات أو خلافات أثناء العمل داخل مؤسستهم أو أن هذا الموضوع يتعلق بالسياسة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يعتقد بعض المسؤولين أن إجراء مثل هذه الدراسات حول هذا الموضوع على مستواها سيضر بالمؤسسة لما ستسفر عنه النتائج. لدرجة أن بعض المسؤولين عندما قابلناهم و حاورناهم وعلى ضوء اعتقادهم لديهم تنبؤ مسبق بأن النتائج كلها ستخرج نتائج سلبية وهذا ليس في صالح المؤسسة خاصة وأن هذه الدراسة ستنشر ويطلع عليها الجميع. بالإضافة إلى تخوفهم من أن الخلافات المكبوتة والمستترة

ستظهر على السطح. وأن طبيعة الأسئلة ستثير الأفراد العاملين لأنها تحمل في طياتها عبارات قد تنبههم بأشياء غفلوا عنها وسوف يطالبون بها أو لأن هذه الدراسة ستسفر عن آراء العمال المكبوتة والتي عجزوا عن إظهارها خوفا من الإدارة.

وبعد عناء كبير وبحث طويل استقبلتنا إدارة قسم السيارات الصناعية وقبلت طلبنا في إجراء الدراسة الميدانية على مستواها ولله الحمد فمن يتق الله يجعل له مخرجا.

كما واجهتنا صعوبات حالت دون حصولنا على إحصائيات حول الإضرابات العمالية في الجزائر من وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. هذه الأخيرة رفضت طلبنا في الحصول على تلك الإحصائيات لسبب ألا وهو أن هذه الإحصائيات لا تنشر و لا تعطى لأي شخص كان حتى ولو كان استعمالها سيتم في إطار البحث العلمي. خاصة وأن دراستنا تزامنت مع حدوث إضرابات عديدة مست قطاعات حساسة مثل قطاع التربية والتعليم و قطاع الصحة.

أحد عشر: المصطلحات المفتاحية

في سبيل إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذا البحث نضطر إلى شرحها بكيفية مقتضبة مع إظهار مرادفاتها وكيفية استخدامها على النحو التالي:

- المنظمة: هي كيان اجتماعي يعمل في إطار محدد المعالم، يضم مجموعة من الأفراد يعملون معا ويتفاعلون معا لتحقيق هدف معين نشأت من أجله المنظمة ونستخدم تعبير أو لفظ المنظمة لأنه أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة . فهو تعبير علمي وعملي شامل يمكن استخدامه و إطلاقه لدى الإشارة لأي كيان أعمال قائم بحد ذاته سواء كان مستشفى، جامعة، مدرسة، مؤسسة، شركة، فندق، وزارة، مكتب استشاري، بنك، ... وغيرها.

- السلوك الإنساني داخل المنظمات أو سلوك العاملين: هو ذلك المجال الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين (أفرادا أو جماعات) في أماكن العمل. و يعبر عن مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يقوم بها كل فرد في حياته العملية أي في بيئة عمله الوظيفي؛ ودراسة السلوك يعد عاملا مهما في معرفة أسلوب الأفراد والجماعات في أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

- أداء العاملين (أو الأداء الوظيفي): يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد أو أعضاء الجماعة، ويقاس على أساس النتائج التي يحققها العاملون في أدائهم لمهامهم.

- الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، أي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- الفعالية: تشير إلى درجة بلوغ النتائج و تحقيق الأهداف.

-الصراع التنظيمي: يستعمل بعض الكتاب العرب عبارة الصراع التنظيمي وذلك كترجمة لما يستعمله بعض الكتاب الأجانب في قولهم (Organizational conflict) وهنا يحدث الخلط، لأن الكتاب الأجانب يستعملون كلمة (organization) كتعبير له دلالتين، الأولى التنظيم باعتباره إحدى وظائف العملية الإدارية، و الثانية المنظمة، وعندما يستعملونه في هذا المجال يقصدون بذلك الدلالة الثانية، ويصبح حديثهم

عن الصراع الناشئ داخل المنظمات لذلك سنستعمل مصطلح الصراع التنظيمي والذي نقصد به الصراع داخل المنظمة. وهو ظاهرة سلوكية وتنظيمية تبرز في أي منظمة، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الأفراد والجماعات في موقع العمل، يدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تباينا في وجهات النظر أو الأهداف أو الحاجات أو القيم وغيرها مما يفرز سلوكا يتسم بالتعارض والاستياء وعدم الرضا حيث يحرص كل طرف على إلحاق الضرر بالطرف الآخر. ونستخدم من خلال هذا البحث مصطلحات مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة وهي: النزاع، الاحتكاك، التعارض، التناقض، الخلاف، الشقاق و الصدام.

- نزاعات العمل: هي جزء من النزاعات أو الصراعات التي تحدث داخل المنظمة والمتعلقة بالعلاقات المهنية والاجتماعية في العمل وشروطه العامة. ونميز بين **نزاعات العمل الفردية** وهي تلك النزاعات المتعلقة بعلاقة العمل والناتجة عن انتهاك أحد الطرفين وغالبا ما يكون رب العمل (أي المنظمة) لأحد التزاماته القانونية أو التعاقدية بما يتسبب في إلحاق الضرر بالعامل ويحتاج إلى تسوية ودية أو قضائية.

و **نزاعات العمل الجماعية** وهي تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال، أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب العمل (أي المنظمة) من جهة أخرى، تتعلق بشروط و أحكام و ظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية.

- إدارة الصراع التنظيمي: هي التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من أجل قياس حجمه، مصادره، أسبابه، فعاليته.

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي: هي تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات.

- المدير، الرئيس، المشرف: المدير (أو الإداري أو رجل الإدارة) هو الشخص الذي يدير العمل في المنظمة أو في جزء منها، وهو بالحتمية مشرف لأن العمل في أي منظمة يقوم به عاملون و لأن اتجاه العمل يجب أن ينبع منهم. وكذلك الرئيس هي كلمة كثيرا ما تستخدم مثل رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، و لأن هذه المصطلحات شائعة الاستخدام فنعني بها نفس المعنى.

- الفرد أو العامل أو المرؤوس: نستخدمها كمرادفات، وهو كل شخص طبيعي سواء كان ذكرا أو أنثى يؤدي عملا مهما كان نوعه مقابل أجر أو راتب يتقاضاه، لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يتمثل في المنظمة أو ما يسمى بالمستخدم أو صاحب العمل. ويتم تعيينه إما بصفة دائمة أو مؤقتة حسب بنود عقد العمل أو الاتفاقية الجماعية للمنظمة المعنية.

- الدور: هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه.

- غموض الدور: يشير إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم.

- صراع الدور: وهو يمثل حالة من الصراع أو الاختلاف بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل.

القسم الأول

الفصل الأول
سلوك وأداء العاملين
مفاهيم عامة

تمهيد

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، فتصرف الفرد يمثل مصدر الحركة والدافع لأداء وسلوك المنظمة ككل وهذا مظهر من مظاهر النشاط والحياة فيها. فالتصرفات والنشاطات والحركات المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان عمله وانتظامه واتصاله وتفاعله مع الآخرين ودرجة استجابته للتوجيهات والقواعد والأنظمة و قيامه ببذل الجهد في مهام العمل ومهارته في استخدام الأدوات والإمكانيات المتاحة له، كذلك انفعالاته ورضاه واستياؤه...الخ، كل هذه التصرفات مما يبديها الفرد هي الأساس فيما تؤديه المنظمة من نشاطات و ما تحققه من أداء. أي أن دراسة كيفية استجابة العاملين في المنظمات وتصرفاتهم واتجاهاتهم ونشاطاتهم وغيرها يثري المعرفة الإنسانية بشأن فهم المشاكل السلوكية ومشاكل الأداء التي تحدث داخلها. ومن أجل احتواء هذه المشاكل وعلاجها ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بدراسة مستفيضة حول سلوك و أداء الأفراد والجماعات العاملين بداخلها.

وعليه سنفرد هذا الفصل بالتعريف بالسلوك الإنساني داخل المنظمات (أي سلوك العاملين) و أداء العاملين ومختلف الجوانب المتعلقة بهما بشكل يمكننا من خدمة هذا البحث وتبسيط معالجته.

المبحث الأول: طبيعة السلوك الإنساني والمشكلة السلوكية

تعد دراسة وتحليل الفرد كإنسان نفسي واجتماعي بطبيعته وكذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم المقومات الأساسية لنجاح المنظمات. فالسلوك الذي يبديه الفرد في أداء العمل أو في التعامل مع الغير رئيسا أو مرؤوسين وزملاء أو في تقبل نظام العمل وقواعده وشروطه ومسؤولياته والتزاماته أو في ردود الفعل تجاه تصرف الآخرين نحوه وغيرها من البواعث السلوكية؛ كلها قائمة وناتجة من عوامل منتظمة وليست وليدة الفوضى السلوكية والتصرف اللامسؤول والغير الواعي. من هنا كانت الحاجة إلى ضرورة قيام المعرفة والفهم للسلوك الإنساني على أساس من العلم. وفي ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث فهم طبيعة سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإنساني

لقد قام الباحثون بمحاولات متعددة لتحديد مفهوم السلوك الإنساني والتي سنحاول إبراز أهمها من خلال هذا العنصر للخروج في النهاية بتعريف إجرائي لهذا المصطلح.

أولا: تعريف السلوك الإنساني

لقد عرف ابن تيمية السلوك بأنه نتيجة للإرادة و القدرة حيث يقول «إذا توفر هذان الأمران وهما الإرادة الجازمة والقدرة التامة استلزم وجود العمل والسلوك»[1].

فهو يستخدم كلمة سلوك للدلالة على كل أشكال الحركة الإنسانية وأنماطها، إذ لابد أن يكون للسلوك مظاهر خارجية ومدلولات تدل عليه، وهو ما يدعم وصف علماء الفيزيولوجيا للسلوك بأنه عبارة عن الاستجابات العضلية والعصبية للكائن الحي. وهذا ما يبرزه التعريف أن السلوك هو «أي فعل يستجيب له الكائن الحي برمته لموقف ما استجابة واضحة للعيان وتكون عضلية أو عقلية أو هما معا وتترتب هذه الاستجابة على تجربته السابقة»[2]. ويفهم من هذا التعريف أن السلوك الإنساني هو أي فعل أو رد فعل للإنسان، لا يتضمن فقط الاستجابات والحركات الإنسانية، بل يشمل كذلك كل الانفعالات والتعبيرات والخبرات الذاتية وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الإنسان خلال حياته كلها. أي أن هناك ظروفا وشروطا معينة توجه السلوكيات وتسيرها وفق عمل تكاملي للجهاز العصبي و البدني.

ويرى البعض أن السلوك الإنساني لا يتوقف فقط عند أجهزته العصبية، بل تتحكم في ذلك طبيعة ظروف البيئة المحيطة للكائن الحي، وهو ما يتفق معه التعريف «أن السلوك عبارة عن ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة، والذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء ولجنسه الاستمرار»[3].

إن مثل هذا التعريف يتطابق مع نظرية داروين (*DARWIN*) في التطور وبقاء النوع. فلكي تستمر حياة الكائن الحي ويبقى نوعه، لابد له من أن يقوم بنشاط معين يكوّن في مجموعه ما نسميه بالسلوك، ذلك أن

---

[1] ابن تيمية، **مجموع الفتاوى**، الجزء السابع، الرياض: دار البشار الإسلامية، بدون سنة نشر، ص 541.

[2] محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني: رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال**، الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص81.

[3] [illegible]

الدراسات الفيزيولوجية قد دلت على أن بقاء الكائن الحي يتطلب أن تكون ظروف علاقته بالبيئة على نحو معين من حيث الهواء و الغذاء، والحرارة إلى غير ذلك. ولذا فإن الإنسان كفرد يسلك سلوكا معينا ليحقق المستوى المطلوب للحياة من حيث علاقته بالظروف المحيطة به.

وقد يستخدم لفظ السلوك للدلالة على الاستجابات الظاهرة على العمليات الداخلية، فيميز بين السلوك الظاهر(الخارجي) والسلوك المستتر(الداخلي) وهذا ما يبرزه التعريف «أن السلوك هو ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها»[1]. أو «السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله»[2].

و يطلق على السلوك مسلك أو سلوك موجه عندما يتخذ السلوك صفة خلقية عن طريق التوجيه. وقد يكون السلوك نظريا (فطريا) وهو السلوك المشترك بين جميع أفراد النوع، كما قد يكون مكتسبا وهو خاص بالفرد ولا يشتمل حتما على جميع أفراد النوع الواحد.[3]

فالإنسان بصفة عامة مخلوق معقد ذو دوافع عديدة و طموحات لا حصر لها لا تنتهي إلا بانتهائه، ورغم أنه يشترك مع الآخرين في كثير من الأمور، إلا أننا نجد أن لكل فرد نمطه الخاص به الذي يختلف عن نمط الآخرين، ولذا فإننا نجد دوما أن جميع الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لنفس المثير أو المنبه.

وهناك من يعرف السلوك الإنساني على أنه ذلك « العلم الذي يدلنا على أفعال وتصرفات وتعبيرات وحركات ونشاطات وقرارات واستعدادات ودوافع وبواعث وحاجات ومتطلبات الفرد، كذلك يدلنا على أنماط وأسلوب واتجاهات وأهداف هذه الأفعال وهذه الحركات. فهو علم يعبر عن مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تستهدف تغيير هذه الأفعال الإنسانية، و يضع أسس التنبؤ والسيطرة عليها، بمعنى توجيهها ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع»[4].

والسلوك الإنساني هو أساس التفاعل بين الأفراد، فقد يكون مجموعة الأفعال التي تصدر عن فرد معين كما قد يكون مجموعة ردود الأفعال التي تصدر عن فرد آخر[5].

فالأفعال سلوك وردود الأفعال سلوك ومجموع هذه الأفعال وردود الأفعال تفاعل اجتماعي، وهذا التفاعل الاجتماعي هو الذي يكوّن شبكة العلاقات الإنسانية وهو الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والجماعات ووسيلة انتقال الفكر بأبعاده المختلفة من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

والسلوك الإنساني في تصورنا هو تحليل لديناميكية معينة تعمل على تسيير نشاط الفرد والتي تتمثل في سلسلة متعاقبة ومستمرة من الأفعال وردود الأفعال التي لا تنتهي ولا تقف، والتي تعد أساس التفاعل الإجتماعي، في محاولة منه لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة، وكذا تحقيق توافقه أو تكييفه مع مقومات وجوده ومقتضيات الإطار البيئي الذي يعيش داخله والمحيط به، فأية خبرة، حادثة، أي نظام،

---

[1] محمد إسماعيل بلال ، **السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص17.
[2] المرجع نفسه، ص18.
[3] محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 81.
[4] هشام محمد نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2008، ص18.

أية تعليمات، أي تغير له رد فعل على الفرد سواء كان هذا الرد بالقبول أو الرفض أو الحياد. ويهدف من دراسته إلى التنبؤ وتفسير وتوجيه هذه الأفعال والتصرفات الإنسانية في اتجاه معين.

وتختلف دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة عن دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة أي سلوك العاملين بصفتها أعم وأشمل وتتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة. أما السلوك داخل المنظمة فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة أعضاء المنظمة والعاملين فيها عبر كل المستويات والأقسام والوحدات.

وعليه فالسلوك الإنساني داخل المنظمة « يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، و دراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر و تصرفات العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها»[1]. أي دراسة ما يقوم به أفراد المنظمات والعاملون فيها عبر كل المستويات و الأقسام من تصرفات وأفعال وأقوال أو علاقات أثناء عملهم.

ثانيا: خصائص السلوك الإنساني

يعتبر الفرد الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو إقتصادي، ولذلك فإنه يجب الاهتمام بمعرفة الخصائص والسمات الرئيسية التي تميز سلوك هذا الفرد وذلك نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه هذا العنصر البشري بسلوكه وتصرفاته في نجاح المنظمة وازدهارها.

ويمكن إيجاز أهم الخصائص والسمات التي يتسم بها السلوك الإنساني فيما يلي:

1. إنه سلوك مسبب: محور هذه السمة أن السلوك الإنساني إنما هو نتيجة لبعض المؤثرات سواء كانت هذه المؤثرات بيئية أو وراثية. وعلى ذلك فإن الأفراد يختلفون في سلوكهم تبعا لتصورهم أو تفسيرهم لهذه المؤثرات ويتوقف ذلك على خصائصهم البيولوجية وخصائصهم الشخصية ومستويات تعليمهم والثقافة التي ينتمون إليها والظروف الموجودة في الموقف الذي يتصرفون فيه.

وقد تكون أسباب السلوك جسمانية أو مادية أو معنوية أو إجتماعية، كما قد تكون هذه الأسباب معروفة لدى الفرد أو مجهولة، فقد يكون السبب موجودا في العقل الباطن ولكن الفرد لا يعرفه أو لا يريد أن يعرفه. وقد تكون أسباب السلوك أسباب حقيقية أو أسباب وهمية حيث يتخيل الفرد أنه يعرف الأسباب وراء إحداثه تصرف أو سلوك معين ولكنه قد يكون مخطئا في ذلك حيث أنه قد يختلق سببا وهميا وليس سببا حقيقيا.

2. إنه سلوك موجه: أي أنه ليس بسلوك عشوائي لا يبغي أي شيء ولكنه سلوك هدفي يتم لتحقيق هدف معين وهو محاولة إشباع أي من رغبات وحاجات هذا الفرد وتحقيق التوازن له.

وقد يتمثل الهدف من السلوك تحقيق ميزة معينة (أي تحقيق بعض الجوانب الإيجابية) أو تفادي بعض الجوانب السلبية. وقد تكون هذه الأهداف أهداف ذاتية مثل تحقيق احترام الذات أو أهداف إجتماعية، كذلك قد تكون هذه الأهداف أهداف حقيقية أو أهداف خيالية.

---

[1] [illegible] 1991 [illegible] 18

3. إنه سلوك مدفوع: هذا يعني أن هناك دافع معين وراء اتجاه هذا السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى هذا الدافع قد يؤدي بهذا السلوك إلى أن يكون قويا أو إلى أن يكون ضعيفا في اتجاهه نحو هدف معين.[1]

4. إنه سلوك مرن قابل للحفز والتعديل: فالفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات غير المقصودة التي تتولد من حوله في بيئته العامة، فيتأثر بها، ويعمل على تعديل استجاباته وسلوكياته وقناعاته وخبراته حولها، بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة بواعث ودوافع تعمل على تعديل أو تغيير سلوكياته و استجاباته وخبراته، أو لتزويده بسلوكيات وخبرات جديدة تستهدفها أطراف البيئة التي تقدم مثل تلك الحوافز[2].

5. إنه سلوك متنوع: بمعنى أن السلوك يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكن أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه فإذا كان هناك اختلاف في السلوك بين الأفراد فرادى نتيجة لتدخل خصائص شخصيتهم، فإنه يمكن أن تحصل نفس الاستجابة من أفراد مختلفين ومن أسباب ومواقف مختلفة. وبشكل آخر يمكن أن تحصل سلوكيات أو استجابات مختلفة لنفس الموقف أو السبب المؤثر على عدد من الأفراد المنفصلين. هذا في حالة السلوك الفردي، أما في حالة وجود الأفراد جماعة أو جماعات، فإن سلوكياتهم سوف تتخذ اتجاهات أخرى، يتأثر سلوك كل منهم ويؤثر في سلوك الآخرين[3].

إن العناصر السابقة والتي تشكل سلوك العاملين تعتبر عناصر متكاملة متصلة ومتداخلة.

ثالثا: العنصر البشري والسلوك الإنساني عبر الفكر الإداري

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيرا متكاملا للسلوك الإنساني، إلا أن الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمديرين. وعلى الرغم من أن هناك عدة دراسات وأبحاث وممارسات إهتمت بالجانب الإنساني، إلا أن الدراسة العلمية والجدية المنظمة للسلوك الإنساني في المنظمات المختلفة تعتبر حديثة نسبيا. ويمكن عرض أهم المدارس الإدارية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني على النحو التالي: [4]

1. مدرسة الإدارة العلمية: يعتبر تايلور (*Taylor*) رائدها ومنظم أفكارها. ولقد اعتبرت هذه المدرسة أن أهداف أي منظمة تتمثل في تحقيق أكبر قدر من الإنتاج والأرباح لذلك تركزت محاور هذه المدرسة في:

- التركيز على مبدأ التخصص وتقسيم العمل والتدريب لأداء العمل على الوجه الأمثل لزيادة الإنتاجية.
- التركيز على الحوافز المادية لإعزاء العاملين على بذل المزيد من الجهد والإنتاجية ولقد اعتبر الحافز النقدي هو الحافز الأساسي لحفز العاملين.
- التركيز على دراسة الزمن والحركة لأي عمل وتحليل الأعمال وذلك للتعرف على الطريقة الصحيحة والفعالة لأداء الأعمال.

وبالتالي فقد إهتمت هذه الحركة بالإنسان كعنصر إنتاجي ولكنها أغفلت أهمية العلاقات الإنسانية حيث كان ينظر إلى الإنسان على أنه مجرد آلة أو أداة من أدوات الانتاج.

---

[1] كامل علي متولي عمران، **مقدمة في العلوم السلوكية**، القاهرة: دار الكتب المصرية، 1992، ص ص 20، 21.
[2] عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 2004، ص 19.
[3] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 60.
[4] كامل علي متولي عمران، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

2. المدرسة الإدارية لفايول (مدخل العملية الإدارية): لقد اهتمت هذه المدرسة بتحليل العمليات الداخلية للتنظيم وذلك لتحديد المبادئ العامة للإدارة. وكذلك الوظائف الإدارية وذلك بغية تحقيق أعلى مستوى إنتاجية، لذلك لم يختلف حظ العنصر الإنساني في هذه المرحلة من الفكر الإداري عن سابقتها فقط اهتمت به كعنصر إنتاجي ولكن أهملت عناصر العلاقات الإنسانية المرتبطة به.

3. مدرسة العلاقات الإنسانية: تمثلت في نتائج تجارب التون مايو (*Elton Mayo*)، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- المكافأة (الحافز النقدي) ليست الدافع الوحيد للعمل.
- العامل لا يمكن التعامل معه على أساس كونه فرد بل عضو في جماعة.
- يجب أن تتوافر لدى الإدارة الخبرة والمهارة التي تمكنها من ملاحظة تصرفات العاملين.
- ضرورة الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

وعلى ذلك، يمكن القول بأنه منذ ظهور نتائج هذه المدرسة زاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية (الحاجات الاجتماعية والنفسية) المرتبطة بالعنصر البشري.

4. المدرسة السلوكية: تمثل محور تركيزها على الدراسة المنتظمة للسلوك الإنساني باعتباره العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ولقد بني المدخل السلوكي على عدة مبادئ ومفاهيم نبعت من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني ثم محاولة التنبؤ به والتحكم فيه لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف دراسة السلوك الإنساني

تكتسي دراسة السلوك الإنساني أهمية بالغة في المنظمات اليوم، وكأي حقل من حقول المعرفة فإن مجال السلوك الإنساني له عدد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها.

أولا: أهمية دراسة السلوك الإنساني

إن دراسة السلوك الإنساني وتفهمه و تفسيره سواء على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة ككل و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة تساعد على تحقيق عدة مزايا: [1]

1. بالنسبة للفرد والجماعة:

- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- الكشف عن أوجه التشابه بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- معرفة الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- معرفة الدوافع العقلية و العاطفية التي تدفع العاملين لأنواع السلوك المختلفة.
- الإلمام باتجاهات و اعتقادات الأفراد العاملين بالمنظمة.

---

[1] عد إلى:
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، 2002، ص 40.
- محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص ص 20، 21.

- تحديد سمات الشخصية للعاملين بالمنظمة.
- تفهم الجماعات و السلوك الصادر منها وتكوينها و تطوريها.
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء و الإدارة.
- معرفة أسباب التوتر والقلق التي تحدث للعاملين و محاولة التصدي لمنعها أو التخفيف من حدتها وسلبياتها.
- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.

2. بالنسبة للمنظمة:

- الإجابة عن كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات و معرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
- معرفة الحوافز المادية أو المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري.
- توجيه الصراعات الداخلية و استثمارها لخدمة أهداف المنظمة.
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية و تأثيرا على العاملين.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات.
- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

3. بالنسبة للبيئة:

- تساهم دراسة السلوك الإنساني في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولا على البيئة المحيطة مما يساعد على تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.
- تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة و تأثيراتها على المنظمة وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك وأداء العاملين.

إن كل هذه الجوانب وغيرها والتي تساهم دراسة السلوك الإنساني في تحقيقها من شأنها أن تزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين. كما تساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات. وأخيرا فإن هناك وعياً متزايداً بأن مشاكل العنصر البشري، والفرص والمشاكل المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي. و من هنا فإن الدارسين و الممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة و المهارات الخاصة بتفسير السلوك الإنساني وإدارته بفعالية.

ثانيا: أهداف دراسة السلوك الإنساني

يلعب العنصر الإنساني بسلوكه وتصرفاته وآماله وتطلعاته وأفكاره ومعتقداته وحاجاته ورغباته دورا هاما في نجاح المنظمة أو فشلها، وعلى ذلك أصبحت المشكلة الرئيسية للإدارة في أي منظمة أيا كان نوعها أو أهدافها تتمثل في محاولة فهم وتفسير سلوك هذا العنصر البشري وتحديد الأسباب التي تحكم هذا السلوك والتصرفات حيث أن هذا الفهم والمعرفة يُيسّر لهذه الإدارة مهمتها في وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد الإجراءات التي تكفل توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة المحددة والمرجوة. وعليه فإن الهدف من دراسة السلوك الإنساني يتمثل في:[1]

1. الوصف السلوكي: تتيح دراسة السلوك الإنساني وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، ومع أن هذا الوصف يعد مهمة سهلة، إلا أنه يساهم في عمليات أشد تعقيدا. فقد يقود الوصف إلى الترتيب والتسلسل، ومن ثم التصنيف و أحيانا الارتباط. ولا نعني بالوصف هنا مجرد التسجيل و السرد أو الرصد كما هو قائم ولكنه يتجاوز ذلك بربطه بالماضي وما سبق من أحداث لننتهي باستنتاجات تتعدى ما تم وصفه بالحاضر ممهدا للأهداف الأخرى اللاحقة، ولكنه يظل الوصف كشفا للظواهر الملاحظة بالمعطيات الحسية، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين من فهم السلوك و تفسيره.

2. تفهم وتفسير السلوك: فإذا كان الوصف يبين ما هو كائن هنا وهناك، فإن تفهم السلوك وتفسيره يوضحان كيفية حدوثه و لماذا حدث. و ذلك للتوصل للأسباب التي من أجلها تقع الظواهر و التصرفات الإنسانية وردود الأفعال التي تصدر من العاملين داخل بيئة العمل على نحو معين، مع البحث عن الظروف التي تساهم في وقوعها و حدوثها أو تحققها. مع ملاحظة أن تفسير السلوك يعد أكثر صعوبة و تعقيدا من الوصف السلوكي والأهداف الأخرى و ذلك للأسباب التالية:

- إنّ أي سلوك ينطوي عادة على أكثر من سبب أو عامل، مثال ذلك هؤلاء العاملون الذين يستقيلون من وظائفهم في المنظمات، وذلك إما بسبب عدم الشعور بالرضا الوظيفي، أو بسبب التمييز و عدم العدالة في المعاملة أو بسبب تعارض مصالحهم و اهتماماتهم الشخصية مع مصالح و اهتمامات المنظمة، أو بسبب فشلهم في الاستجابة بطريقة فعالة لأحد الأزمات التنظيمية.
- إنّ السلوك المعني قد يتضمن العديد من الأسباب وكل سبب من هذه الأسباب قد يتطلب نوعا معينا من الحل أو العلاج.
- إنّ الأسباب التي تفسر سلوك معين تتغير من وقت لآخر.

3. التنبؤ بالسلوك: إن التنبؤ بالسلوك يعني القدرة على معرفة حدوثه في المستقبل في ضوء حدوثه في الحاضر سواء كان سلوكا إيجابيا أو سلبيا. إلا أن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على أساليب علمية دقيقة يصبح غير دقيق، ويصعب الاعتماد عليه. لذلك فإن علم السلوك الإنساني يزود الدارسين والممارسين

---

[1] عد إلى:
- عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري والحكومي بين النقليد والمعاصرة: السلوك التنظيمي**، سوريا: دار الرضا للنشر، 2005 ، ص ص 32، 33.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

بالأسس و الأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين في المنظمات، وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

4. إدارة السلوك و توجيهه: وبعد أن يتحقق وصف السلوك و تفهمه و تفسيره و التنبؤ به فإنه غالبا ما يتم توجيهه و إدارته. فتسجيل الظواهر و السلوكيات ووصفها وبيان أسبابها وآثارها وأعراضها يمكن من الوقاية منها إن كانت سلبية، أو الحث على وقوعها و دعمها إن كانت إيجابية أو تحديد الكيفية أو الدرجة الملائمة لها. ومن ناحية أخرى، فإن كان كل من التنبؤ و التفسير للسلوك الإنساني ينطوي على التحليل، فإن إدارة السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات. وفي ضوء ذلك فإنه من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشاكل سلوكية معينة دون دراسة أو تحليل، ومن ثم فإنه ينبغي السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية و المنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك الإنساني لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات السلوك الإنساني

يعد السلوك الإنساني في المنظمة ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة هذا السلوك وتحديد اتجاهاته ومداه، فالسلوك ليس نتيجة لعامل محدد بل تتعاون مجموعة من المحددات على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه، وقبل التطرق لهذه المحددات نتناول بعض السلوكيات الرئيسية في المنظمة.

أولا: أنواع السلوك في المنظمات

يمكن تقسيم أنواع السلوكيات الرئيسية في المنظمات على النحو التالي:[1]

1. سلوك أداء العمل: هو السلوك الذي يتخذه الأفراد نحو القيام بنشاط عملهم وأداءهم مهامهم المختلفة المرتبطة بهم. ويمكن قياس هذا السلوك ومعرفة اتجاهه وتمييزه بالجودة أو الرداءة. فبقدر الجهد المبذول وبفعاليته في الوقت والمكان المحدد وبالتمييز في الأداء بين السرعة والبطء وباستخدام أفضل السبل وأجودها وأدقها يمكن الحكم على نوعية الأداء وقياسه وتفضيله من عدمه.

2. سلوك الرضا عن العمل: ويقصد به درجة الاستيعاب التي يحققها الأفراد في عملهم. ولا يقصد به فقط رضاءهم عن رواتبهم، وإنما يمثل الرضا عن النواحي المادية والنواحي النفسية التي يحققها العمل للأفراد من خلال هذا العمل. والرضا قد يكون كليا أو جزئيا وهذا يختلف من فرد إلى آخر ودرجة مشاعرهم.

والإحساس بالرضا والسعادة وما شابهها قد يكون ظاهرا محسوسا وقد يكون خفيا وضمنيا. والشعور بالرضا والاستياء هما حالة من الإنفعال النفسي تتغير حسب تغير الفرد وحسب الزمان والمكان، وقد يظهر هذا الشعور على الفرد في وجهه وحركته ومعاملته و تصرفاته، كما قد يظهر في انتظامه في عمله وتحمسه له واجتهاده وتفانيه فيه وبذل كل ما يمكنه لينجح، هذا في حالة الرضا. أما عندما يكون الفرد في حالة الاستياء من العمل فسوف يظهر عليه سلوكا عدوانيا، وقد يظهر عليه قنوطا يدفعه إلى الهروب من عمله والبحث

[1] [illegible] 22-23

عن آخر. إن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه، حيث يعطيه العمل إشباعات أكبر من الفرد غير الراضي. فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الاشباعات التي يعطيها العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل وأقل حرصا عليه والتواجد فيه. إن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على أدائهم، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. إن الفرد الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه له ويزداد إقباله والمباشرة عليه ويزداد تعلقه وامتنانه لوظيفته وبالتالي يزداد أداءه. والعكس صحيح فالفرد المنخفض الرضا عن عمله يقل حماسه ويقل إقباله وتقل مشاعره بالتعلق والولاء لوظيفته وبالتالي يقل أداءه.

3. سلوك قبول الإشراف والرقابة: هو ذلك السلوك الذي يدفع الفرد إما في اتجاه الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة وإما يدفعه إلى الطريق المعاكس، فيخالف كل الأنظمة ولا يتبع أي قانون. وهو مكمل لسلوك الرضا عن العمل والتفاني فيه والسعادة والقيام به وبكل متطلباته. ولا شك أن متطلبات العمل (أو الوظيفة) هو اتباع الفرد لقوانينه وأنظمته وتعاليمه. وسلوك الفرد نحو الإشراف وقبوله يتأثر بالقائد وقوة شخصيته وفرض نفسه على المرؤوسين بالاحترام والتقدير والإقناع. كذلك تقبل الفرد للإشراف وسلوكه نحوه يتأثر بحالة الفرد نفسه وقت الإشراف عليه وطريقة الإشراف وأسلوبه ونمطه.

ولاشك أن سلوك الفرد نحو المشرف له تأثير كبير على الأداء. فعندما يكون المشرف والمشرف عليه في حالة من الإلتآم والود فلا شك أن ذلك ينعكس على جهد الفرد وأدائه. والعكس بالعكس ففقد الود والاحترام والتقدير ينتج عنه أداء سيء، كذلك نمط الإشراف وأسلوبه ودقته ونظمه وقواعده كل ذلك يؤثر على سلوك قبول الإشراف من الفرد.

4. سلوك قبول التجديد والتطوير والتدريب : لا شك أن لأسلوب ومحتويات برامج عمليات التجديد التأثير الكبير على ردود فعل (سلوك) الأفراد نحو هذه العمليات، فمتى شعر الفرد أن التدريب عملية تسلية و قتلاً للوقت واجتماعا بالأصدقاء، أو متى شعر الفرد أن محتويات برامج التدريب لا تمُتُّ إلى عمله بصلة لا حاضرا أو مستقبلا وغيرها من العوامل النفسية التي تخلق في الفرد شعور عدم الرضا والارتياح، ولا شك أنه متى شعر بذلك فإن العائد سيكون سيئا، وأن سلوك الفرد يكون الرفض.

إن صياغة وإعداد برامج وأهداف التدريب والتجديد يجب أن تكون نابعة من اشتراك المنظمة والأفراد حتى يقبلها الجميع بسلوك الرضا وحتى تؤتي ثمارها وأهدافها المرجوة. كما أنه على المنظمة أن تراعي شعور أفرادها ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتطويرية. إلا أن هذا لا يكفي، فذكاء الفرد واجتهاده وأسلوب مواد الدورات والوسائل التدريبية المستخدمة وفرص التدريب والحوافز التشجيعية، كلها عوامل مؤثرة على سلوك المتدرب.

وعليه، فإن تهيئة الفرص للأفراد للتدريب والتطوير والثقافة الذاتية له أثره الفعال في الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

5. سلوك قبول الجماعة: الجماعة هي تنظيم اجتماعي معين وفق مزايا وميول مشتركة، هي البيئة المحيطة بالفرد سواء داخل العمل أو خارجه فالفرد بطبعه يحب الاختلاط و لا يحب العزلة. وسلوك الفرد نحو هذه الجماعات بالإيجاب والسلب (أي القبول والنبوذ) وحبه للانتماء من عدمه يتوقف على مستوى الطمأنينة والإحساس بالأمن والراحة والرضا الذي يجده عند هذه الجماعات. وكذلك لما تُكِنُّه هذه الجماعات له من مودة واحترام وتقدير وما تُقدمه له من رعاية وعطف. ولا شك أن الأهداف المشتركة التي تربط هذه المجموعة هي الأساس في تماسك الجماعة وتوثيق العلاقات بين أعضائها. فالعلاقات التي تسودها رغبة الانتماء، الجدية والتفاهم وتقدير المسؤولية وإشاعة المعلومات و المحافظة على شعور الآخرين والقيم والمبادئ، كل ذلك له إيجابياته في القبول من الجماعة أو لا.

ولا شك أن الأنانية وحب الذات ونظرة المنفعة واستمالة المراكز العليا ونسب الجهد للذات فقط وعدم التضحية، كل ذلك له تأثيره السلبي في أفراد الجماعة نحو تماسكها واستمراريتها. والقبول لدى الجماعة وقبول الفرد لها يؤثر على سلوك وردود أفعاله، فإذا تآلفت روح المحبة بين الفرد وبين زملائه في العمل، وشاعت الثقة بينهم فإن السلوك العام للجماعة لا شك أنه سوف يؤدي إلى أداء حسن ونتائج أفضل. أما إذا تنافرت الجماعة وانفقدت روح التعاون فالنتيجة لا شك أنها ضرر وضياع الجهد. فسلوك الفرد في أي موقف يتأثر إلى حد كبير بما يقوم به الآخرون أمامه، أو بقوة الأسلوب الذي يستخدم معه للقيام بالعمل المطلوب. ولنمو الأداء وتحقيق الأهداف لابد من العمل مع الجماعة ولابد أن يكون القبول من الطرفين.

وهناك من يصنف السلوك الإنساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أقسام ثلاثة وهي:[1]

أ. السلوك المعاون: وهو السلوك المفضل من جانب المنظمة، ولذلك فهي تعمل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار. والمثال على السلوك المعاون للمنظمة ما يمارسه المديرون والعاملون بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها.

ب. السلوك المناقض: وهو السلوك الذي تحاربه المنظمة، وتتمثل أشكال السلوك المناقض في التكاسل أو التباطؤ في العمل، أو الامتناع عن بذل كل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة في التغلب على ما قد تعانيه من اختناق. والسلوك المناقض ليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التي يمتلكها الفرد أو حجب معلومات هامة ومفيدة عن إدارة المنظمة. ومثال ذلك حين يمتنع أعضاء نقابة عمالية عن سداد الاشتراكات المفروضة عليهم أو يقاطعون أنواع النشاط الاجتماعي أو الثقافي التي تنظمها النقابة.

ج. السلوك الحيادي (المحايد): وهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التي لا تسبب ضررا واضحا بالمنظمة أو أهدافها وفي نفس الوقت لا تقدم فيه معونة إيجابية ذات قيمة لها.

---

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 30-31.

والجدير بالذكر أن السلوك الإنساني المعاون يعد من أهم العوامل المساهمة في نجاح المنظمات، في حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة في سبيل تقدمها و بلوغ أهدافها.

ثانيا: محددات السلوك الإنساني

يتميز السلوك الإنساني بالتعقيد والتشابك، وهو حصيلة مجموعة من المحددات أو العوامل التي تعمل على تحديد وإثارة هذا السلوك ونميز بين ثلاثة عوامل أساسية هي:

1. المحددات الفردية: وهي العوامل التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد، وتتضمن العناصر التالية:

أ. الإدراك: وهو العملية التي من خلالها يختار الفرد وينظم ويفسر المعلومات التي يجمعها بواسطة حواسه الخمس لكي يفهم ويعي العالم المحيط به[1]. ففهم الطريقة التي يدرك الفرد ما يحيط به من أمور يسمح بتفسير السلوك من خلال تحديد المبادئ التي تحكم الأفكار الفردية.

ب. التعلم: وهو ذلك التغير الدائم نسبيا في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى[2]. ويعتبر من العمليات الأساسية المساعدة على فهم سلوك الفرد.

ج. الحاجات: يتأثر السلوك بالحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه. وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها على هذا السلوك من خلال أهميتها النسبية. ولقد قدم **ابراهام ماسلو** نظرية هرم الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية تبعا لأهميتها النسبية كما يلي: [3]

- الحاجات الفيسيولوجية: وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع كالأكل، الماء، المسكن، الملبس والراحة.

- حاجات الأمان والطمأنينة: وتتضمن كل الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله.

- الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر بينهم وتكوين صداقات.

- الحاجة للتقدير: وتتضمن حاجات الفرد الشعور بأنه موضع احترام وتقدير من الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة.

- حاجات تحقيق الذات: وتعبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأمنياته.

د. الدوافع : تعرف الدوافع على أنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان بوعي تام أو لا شعوريا، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين[4].

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 50.
[2] محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997، ص 183.
[3] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005، ص 134.

و يستخدم في بعض الأحيان مفهوم الدوافع والحوافز على أنهما شيء واحد غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبيا. فبينما تعتبر الدوافع من القوى المحركة في داخل الفرد والتي تدفعه لإشباع سلوك معين لإرضاء حاجاته فإن الحوافز هي « مؤثرات خارجية تشبع الفرد وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط[1]». فدراسة الدوافع تساعد على توضيح القوى الدافعة المثيرة للسلوك وفي فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين ومنه التسلح ببعض الأدوات (أي الحوافز) التي من خلالها يمكن حث ورفع حماسهم في العمل.

هـ. خصائص الشخصية: وهي تلك « الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد اتجاه بيئته»[2]. إن هذه الخصائص والسلوكيات تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد وتوجيهها الوجهة الصحيحة بما يخدم أهداف المنظمة.

و. الاتجاهات و القيم: تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية*. ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما إيجابية أو سلبية[3]. أما القيم فهي المرشد والدليل للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، وهي أكثر ثباتا ورسوخا من الاتجاهات[4].

ومنه فالاتجاهات والقيم تعتبران من المحددات الرئيسية للسلوك، فالفرد يأتي إلى المنظمة وهو يحمل مجموعة من الاتجاهات والقيم والأفكار من بيئته الخاصة، وبالتالي فهو يؤثر بشكل أو بآخر على سلوك الأفراد العاملين معه في المنظمة.

2. المحددات الاجتماعية: وهي تلك المؤثرات الناشئة من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد وتشتمل على العناصر التالية:

أ. الجماعات: تتم غالبية الأعمال والمهام في المنظمات في إطار الجماعات، وهي عبارة عن تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ويرتبطون فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة[5]. ومن المعروف أن سلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضوا في جماعة العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعات من قيود ومعايير على سلوك الأفراد بهدف اتباعها دون غيرها في المواقف المختلفة. ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميكيات جماعات العمل وبناء على ذلك تحاول تعديل وتشكيل الاتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين.

---

[1] رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 166.

[2] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1993، ص 105.

* **المعتقدات:** هي قبول رأي كحقيقة، وهذا القبول فكري بالضرورة، ويتأثر بالعاطفة ويهيء حالة عقلية لدى الفرد تستخدم كأساس العمل، ولا يعتمد صدق الاعتقاد على حقيقة موضوعية في حد ذاتها والمتعلقة برأي معين، فهناك معتقدات خاطئة وأخرى صادقة. و **العادات:** هي ميل محدد أو تصرف متكرر. أما **الميول:** فهي تشير إلى الرغبة (الحب) أو عدم الرغبة (الكراهية) لشيء معين، وهي عبارة عن المشاعر، فكل الأفراد مختلفون في ميولهم، فهذا يحب العمل المنفرد والآخر يحب العمل الجماعي على سبيل المثال.

[3] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص 58.

[4] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 106.

[5] [illegible]

ب. التفاعل الاجتماعي: يقصد بالتفاعل بصورة عامة أنه التأثير المتبادل أو المتساوي بين نظامين أو أكثر وهو الأخذ والعطاء[1]. ويعد التفاعل الاجتماعي عملية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة. وهناك علاقة أساسية بين التفاعل والسلوك. فالفرد أثناء عملية التفاعل يلعب أحد الدورين التاليين، الأول هو دور المؤثر الذي يحاول التأثير في سلوك الأطراف الأخرى مثال ذلك القائد أو المدير حين يوجه التابعين أو المرؤوسين للسلوك في اتجاه محدد. والدور الثاني هو دور المستجيب أي أن الفرد يسلك سلوكا معينا وفقا لتأثير شخص آخر[2]. ولذلك فإن عملية التفاعل الاجتماعي هي من المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب.

ج. الثقافة: الفرد عضو في مجتمع كبير له صفات تميزه، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة التي يعيش فيها، والتي تلعب دورا بارزا في تشكيل شخصيته وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته وتشكيل معايير السلوك المختلفة التي توجهه. هذا ولكل منظمة ثقافة خاصة بها يشترك فيها أعضائها وتشكل سلوكهم، وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، وتعرف على أنها « مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتحدد القواعد والأنماط السلوكية وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية[3]».

3. المحددات التنظيمية: وهي تلك العناصر أو المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية* للمنظمة، نورد أهم هذه العناصر والمتغيرات على النحو التالي:

أ. الإتصالات الإدارية: تعتبر الاتصالات أهم العمليات المحددة للسلوك، وهي عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر، تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم[4].

ب. القيادة الإدارية: وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة[5]. ويتطلب فهم السلوك دراسة تأثير القيادة على هذا السلوك.

ج. الهيكل التنظيمي: يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي، هذا الأخير تنشئه الإدارة لإرساء العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتهيء أنظمة لتوجيه جهود المنظمة في النشاط لتحقيق الأهداف، ومن خلال هذا الهيكل يؤدي العاملون أنشطتهم ومهامهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المتوخاة[6].

والجدير بالذكر أن السلوك الإنساني داخل المنظمات يتأثر كذلك بالبيئة الخارجية التي تشتمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها، كالمتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التعليمية والتكنولوجية وغيرها هذه المتغيرات تؤثر في سلوك و اتجاهات العاملين داخل المنظمة[7]. وبالتالي ينبغي أخذها في الاعتبار عند دراسة سلوك العاملين داخل المنظمة.

---

[1] عبد الرحمن العيسوي، **تفاعل الجماعات البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 39.
[2] محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 110.
[3] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 436.
* **البنية الداخلية:** هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها، التكنولوجية المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة ... وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة.
[4] جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 39.
[5] راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص 263.
[6] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 341.
[7] مرجع سابق، ص 19.

المطلب الرابع: طبيعة المشكلة السلوكية في المنظمة

يمكن وصف المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة في أنها المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض الأفراد العاملين بها أو من المتعاملين معها. كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانب بعض الأفراد العاملين بها. كما أن السلوك الحيادي قد يمثل وجها آخر للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعني ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها.[1]

أولا: أمثلة حول المشكلات السلوكية

ومن أمثلة هذه المشكلات نذكر ما يلي:[2]

1. عدم المواظبة على مواعيد العمل؛ ومن مظاهر ذلك، التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر.
2. انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة تجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز.
3. عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.
4. التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب على الرغم من توفر القدرة على العمل.
5. الصراعات المستمرة بين بعض العاملين، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم.
6. الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد في العمل.

ثانيا: أسباب حدوث المشكلات السلوكية

يرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون والسلوك الفعلي الذي يسلكه هؤلاء. ومن أمثلة جوانب هذا السلوك، أن العاملين يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين أن الإدارة ترغب في أن يركز العاملون على تحقيق أهداف المنظمة. وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغير والتجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة. بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها. في حين أن الفرد العامل يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة[3].

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين ويجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا. ومما يزيد في حدة المشكلة السلوكية، هو أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أو الحيادي لا يصدر في غالب الأحيان عن فرد واحد، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعي يتبناه عدة أفراد، وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية، إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير في إذكاء روح المقاومة أو عدم التعاون، ومن ثم يزيد في درجة تناقض السلوك، أو يتمكن من

---

[1] أنس عبد الباسط عباس، **العلوم السلوكية: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، صنعاء : دار الكتب للنشر، 2006، ص 113.
[2] نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008، ص 18.
[3] المرجع نفسه، ص 19.

تحويل سلوك حيادي إلى سلوك مناقض، كما ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادي.[1]

ثالثا: التحديات التي تواجه المنظمات في التعامل مع السلوك الإنساني

تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني عدة تحديات نوردها على النحو التالي: [2]

1. تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في نفس الاتجاه الإيجابي لأهدافها وسياساتها. وعلى سبيل المثال فقد تجد المنظمة نفسها ملزمة بتقديم حوافز مادية أو معنوية في سبيل مواصلة سلوكهم المعاون.

2. تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها. وإن فشلت في استقطاب تعاونهم الإيجابي تتجه نحو الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من أن يتحول سلوكها إلى سلوك مناقض لها أو معوق لأهدافها.

3. تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون. ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات. كما أنه يستغرق وقتا طويلا، إذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المتناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.

وثمة مدخل آخر يساعد على تفهم المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة وذلك بالتأمل في خصائص السلوك الإنساني و التأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها.

رابعا: أسباب تعقد المشكلة السلوكية

ترجع أسباب تعقد المشكلة السلوكية إلى ما يلي: [3]

1. تعدد العوامل و المتغيرات المحددة للسلوك الإنساني وتداخلها في تفاعل مستمر الأمر الذي يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدى عملية قد تبدو مستحيلة في بعض الأحيان.

2. صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك، فعلى سبيل المثال، فالدوافع والاتجاهات وعمليات الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للفرد لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له. ومن ناحية أخرى، فبالرغم من أهمية التفاعلات الاجتماعية وغيرها من المتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك الأفراد والجماعات إلا أنها غير واضحة الأبعاد بحيث لا يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة.

3. تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة اعتمادا على التفكير الذاتي و الرؤية الشخصية المبنية على الخبرات والتجارب و التحيزات الخاصة، وهذا قد يؤدي إلى الوصول إلى استنتاجات ومن ثم إلى قرارات قد يكون لها

[1] أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 113.
[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 42 ،43.
[3] أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص 117، 118.

عواقب وخيمة على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الإنسانية بها وبالتالي تتردى الكفاءة و يتهدد بقاء المنظمة بالزوال.

4. وثمة أسباب أخرى تساهم في تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا. ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- تقلب السلوك وعدم ثباته وتجدد العوامل والدوافع المحركة له.
- تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لاختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد.
- تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسي والاجتماعي لبعض الأفراد.

من العرض السابق نخلص إلى أن الدراسة العلمية للسلوك الإنساني داخل المنظمات تعد مطلبا جوهريا من أجل مساعدة المنظمات في فهم و تفسير المشكلات السلوكية وعلاجها وفي توجيه مختلف السلوكيات باتجاه خدمة أهداف المنظمة، وكذلك في فهم مشكلات الأداء.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل السلوك الإنساني والإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء ومحدداته وعناصره، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير المعتمدة في دراسة الأداء والمتبناة من قبل كل باحث و طائفة من الكتاب. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية أداء العاملين بعرض مفهوم الأداء و أداء العاملين ومحدداته ومختلف مشكلات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أداء العاملين

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم الأداء وأداء العاملين.

أولا: تعريف الأداء

تعود ترجمة كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية (*Performance*) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[1]. والفعل من كلمة أداء (*to perform*) يعني يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل[2].

والأداء وفق المفهوم الشمولي أي على مستوى المنظمة والذي يطلق عليه بالأداء المنظمي (أو الأداء التنظيمي) يعني « النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها[3]».

وهناك من يعرفه انطلاقا من النظرة إلى الموارد، فالأداء هو« محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة[4]». وفقا لهذا التعريف فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويعرفه البعض الآخر بأنه « دالة لمختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله[5]».

وهناك من يركز في تعريف الأداء على البعد البيئي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو « النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها[6]».

---

[1] عايدة خطاب، **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 1989، ص 439.
[2] فيصل عبد الرؤوف الدحله، **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص 95.
[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 38.
[4] Miller A. Dress D. , **Strategic Management,** USA: Mc-Graw-Hill, 2nd edition, 1996, p 757.
[5] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 39.

ومهما اختلف المنظرون أو الكتاب في وضع تعريف للأداء، إلا أنهم يتفقون على أن الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمحاور تلائم المنظمة وطبيعة عملها ويضم كلا من:

- أداء العاملين في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية وغيرها).

ثانيا: تعريف أداء العاملين

أما أداء العاملين الذي ينطبق على الأفراد، فلقد وردت عدة تعريفات في هذا الشأن نورد أبرزها على النحو التالي:

الأداء هو « ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل، فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال[1]».

و يعرف على أنه « قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء[2]». فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل[3].

من خلال هذين التعريفين، يتضح أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية ونوعية الجهد المبذول، نمط الأداء، إدراك الدور ومستوى قدرات الفرد.

وفي السياق نفسه، يعرفه البعض من خلال خمسة جوانب هي كمية الأعمال المنجزة وجودتها ودقتها والمعرفة بالعمل وكفاءة الأداء العام[4].

أما البعض الآخر فقد تناوله من جوانب عدة هي الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل[5].

---

[1] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، بدون سنة نشر، ص 244.
[2] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص ص 25، 26.
[3] المرجع نفسه، ص 26.
[4] محمد أحمد الطراونة، **إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، عمان، 2002، ص 76.
[5]

وعرف بأنه « السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله[1]»، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل.

وفي السياق نفسه يعرف الأداء بأنه « مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن: جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وعناية[2]».

كما يعرف بأنه « مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقا[3]».

يشير هذا التعريف أن الفرد يقوم بأداء الأعمال الموكلة إليه بناء على معايير موضوعة مسبقا.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة للأداء، أن هناك من يرى أن الأداء هو حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه حصيلة سلوك، ومنهم من يرى بأنه إنجاز عمل معين؛ وعليه يمكن وضع أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة نوردها على النحو التالي:

- الأداء يعبر عن النتيجة التي يحققها الفرد من خلال قيامه بمهام ونشاطات مطلوب منه إنجازها.
- الأداء هو امتزاج عدة عناصر أساسية هي كمية ونوع الجهد المبذول من طرف الفرد، نمط أدائه، إدراكه لدوره، ومستوى القدرات التي يتمتع بها.
- الأداء هو المحصلة النهائية للسلوك، أي أن نتائج أداء الفرد لا تظهر فقط على شكل أرقام أو نسب وإنما تظهر كذلك على شكل سلوكيات يقوم بها الفرد كالتزامه بعمله، أو التزامه نحو المنظمة، الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء وغيرها من السلوكيات.
- أداء الفرد لا يتم بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير كمية ونوعية محددة مسبقا.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء، مؤشرا الكفاءة والفعالية، حيث تشير الفعالية إلى درجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. أما الكفاءة فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة[4]، أي أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف. وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى تحليل الوظيفة (دراسة مكونات الأداء)، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة[5].

---

[1] حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين، **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003، ص 45.

[2] المرجع نفسه.

[3] نائل العوالمة، **إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية**، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، عمان، 1993، ص 87.

[4] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07 ، الجزائر، 2009/2010، ص 220.

[5] [illegible] ص 367.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها. ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الفرد هو المورد الحقيقي و الهام في المنظمة حيث إنّ الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات وغيرها ماهي إلا عوامل مساعدة. ولأن الفرد هو الذي يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد، كان لابد من دراسة العوامل المحددة للأداء الوظيفي للعاملين. والجدير بالذكر أن الباحثين والعلماء قد اختلفوا في تحديد تلك العوامل، فمنهم من جعلها في عنصرين ومنهم من جعلها في ثلاثة وهكذا.

فنجد البعض يرى ضرورة توفر عنصرين أساسين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

1. رغبة العاملين في العمل: و تشتمل كفاءة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته وثقافته بالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان، و مختلف الظروف المادية والاجتماعية الأخرى المحيطة بالعمل[1].

2. قدرة العاملين على العمل: وتشتمل جوانب المعرفة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين. وعلى ذلك فإن القدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرهما معا هما المعرفة والمهارة. فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، أما المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ[2]. أو هي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي ذلك العمل بإتقان[3].

أي أن: **القدرة = المعرفة × المهارة.**

وعادة ما تصاغ العلاقة بين عنصري الرغبة والقدرة في شكل معادلة كالتالي:

مستوى أداء العمل = الرغبة في العمل × القدرة على العمل.[4]

بمعنى أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الفرد على القيام بالعمل.

وهناك من يعتقد أن الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. و يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء. أما العنصر الثاني فهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

---

[1] نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 17.
[2] علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مرجع سابق، ص 27.
[3] كامل محمد المغربي، **إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 110.
[4] نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 18.

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

وعلى ضوء ذلك فإن مضمون أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته في الأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي[1]. ويمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرات ×الإدراك [2]

ويرى البعض الآخر أن الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن:

الأداء = الدافعية × القدرة × الظروف [3]

حيث تتمثل بيئة أو ظروف العمل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة وغيرها، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين[4].

والبعض الآخر يعبر عن مستوى الأداء بالمعادلة التالية:

الأداء = العوامل الفسيولوجية × العوامل الدافعية × العوامل البيئية [5]

و تتمثل العوامل الفسيولوجية أو الجسمية في المكونات الحيوية و الأكيدة لسلوك الفرد مثل السن، الحجم، الوزن، الجنس، الوجه، القامة و البنية الجسدية، هذه المكونات يرثها الفرد من الوالدين أو الأجداد أو أحد الأقارب وذلك بنسب متفاوتة تقررها قوانين الوراثة بحكمة من الله سبحانه وتعالى[6].

فالاستعدادات الوراثية التي يولد الأفراد مزودين بها ليست جميعها على وتيرة واحدة من حيث القابلية للتحويل إلى طاقات متاحة قابلة للتفعيل (الاستعدادات، القدرات)، فهذا التباين في المستوى الفسيولوجي سيؤثر في النهاية على كم الفروق النهائية في مستوى الأداء[7].

فالأفراد يتباينون في المستويات الدافعية والفسيولوجية بل والبيئية أيضا، فالأداء وفقا لذلك يعد خلاصة العناصر الثلاثة السالفة الذكر.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الأداء إجرائيا على الشكل التالي:

مستوى الأداء=العوامل الفسيولوجية×العوامل الدافعية×العوامل المعرفية×العوامل المهاراتية×العوامل البيئية

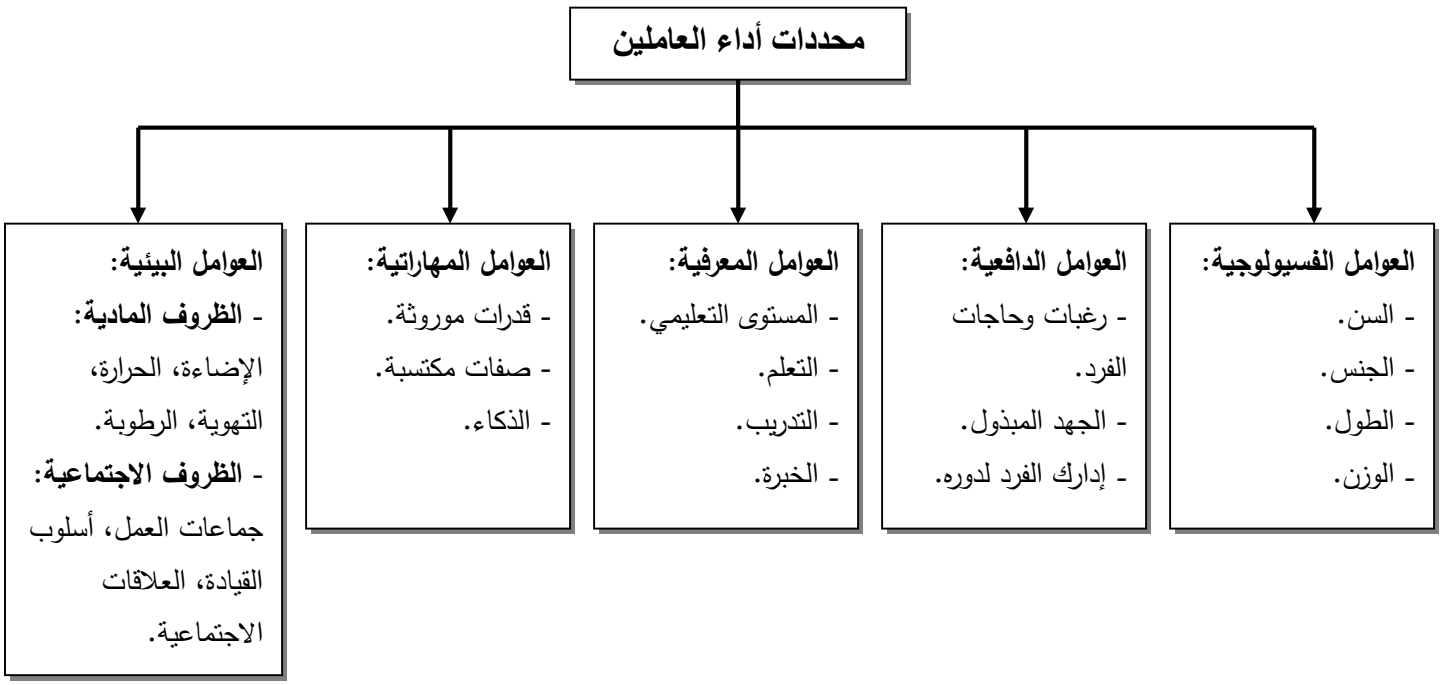
على اعتبار القدرات ماهية إلا المعرفة × المهارة.

و يمكن تمثيل محددات الأداء إجرائيا في الشكل التالي:

---

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 38، 39.
[2] المرجع نفسه، ص 39.
[3] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 20.
[4] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الإسكندرية: بدون دار نشر، 2000، ص 147.
[5] عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 40.
[6] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض: مرامر للطباعة الالكترونية، 1993، ص 22.

الشكل رقم (I-01): محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص ص 40، 41.

المطلب الثالث: مشكلات الأداء: المفهوم، الأنواع والأسباب

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

أولا: أنواع مشكلات الأداء

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:[1]

1. **المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية:** وتتمثل في:
   - إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، والتهجم.
   - عدم التعاون مع الزملاء.
   - الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
   - أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
   - الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكرا.

[1] فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 377.

- عدم النزاهة.

2. المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي: وتتمثل في:

- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

ثانيا: أسباب مشكلات الأداء

يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:[1]

1. الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق – أو تعطل – أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

2. الأسباب الخارجية: والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في:

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.
- عدم ملاءمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.
- عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الأزمات العائلية، حيث إنّ المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة).
- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.

---

[1] المرجع نفسه، ص 279-278

ثالثا: رد فعل الأفراد العاملين عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء

هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها الفرد العامل عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:[1]

1. الإنكار: ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل الفرد بشدة، ويفند حجج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ الفرد إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكي يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة. وقد يرجع إنكار الفرد إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح وتحسين أدائه. وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من الفرد، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.

2. الإخفاء: ويتضمن محاولة الفرد إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس. وعادة ما يلجأ الفرد إلى هذا، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة.

3. التبرير: ويتضمن اعتراف الفرد بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءَها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهمية المشكلة.

4. إلقاء المسؤولية على الآخرين: حيث إنه إذا لم يفلح الفرد في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة خارجية. وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من الفرد، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه.

المطلب الرابع: العلاقة بين السلوك والأداء

بتحليل سلوك الفرد على ضوء المواقف والظروف البيئية التي يمر بها نجد أن هذا الأسلوب يقود إلى نوع من النتائج و الأداء. والمتأمل لسلوك الفرد وأدائه سواء في الحياة اليومية العامة أو في الحياة العملية بشكل خاص نجد أن هذا الأداء يتأثر بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة. فالسلوك الواحد نفسه قد يصدر عنه أداء أو إنجازات مختلفة لذلك فإن مراقبة هذا الإنجاز والأداء والتحكم به تكون من الصعوبة بمكان، لذا فإن علماء السلوك يفرقون بوضوح ما بين السلوك والأداء وينشدون تحسين الأداء بواسطة دراسة العوامل المؤثرة على السلوك. هذا وتهتم الإدارة بسلوك عامليها كأفراد وجماعات وذلك في العمل الوظيفي لأن سلوك العامل في العمل هو عبارة عن أداء وظيفي لذا فإن هذا الأداء يختلف من شخص لآخر كما أن الأداء هو أداء ايجابي أوسلبي[2].

وحيث أن سلوك الفرد عامل مؤثر في أدائه ونشاطاته فإن المديرين في عصرنا الحاضر يجب أن يكونوا مهتمين بل مطالبين بملاحظة سلوك عامليهم وأدائهم في مجال العمل. إن الأداء هو فعالية سلوك العامل والسلوك محدد بمستوى جهد وقدرات العامل، ومن هذا المنطلق يبدأ اهتمام المديرين بمحاولة التأثير على سلوك عامليهم وأدائهم وإنجازاتهم الفعالة والإيجابية وذلك من خلال التوجيه والإرشاد. فالمشرف على العامل

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 279، 280.

الجديد يجب أن يبدأ معه العمل في إعطائه بعض الأعمال ويدربه عليها ويرشده إلى أدائها ويستمر هذا المشرف بإرشاد ومراقبة هذا العامل حيث يثبت صلاحيته للعمل أو عدمه.

فالعامل عندما يلتحق بعمله يصبح تحت التجربة وتحت الإشراف والمراقبة، فالأعمال والمهام التي يقوم بها تخضع لملاحظة مديره أو المشرف الأولي وهذا الاهتمام من قبل الإدارة والمنظمة (مكان العمل) لهذا العامل يكون مثيرا له وسباقا لجهد الفرد وسلوكه وأدائه. كما أن مجموعة من المثيرات تتبع أدائه وتحتوي على أثر رجعي للجهد اللاحق وللسلوك والأداء[1]. وتتمثل تلك المتغيرات في محددات السلوك الإنساني.

وأخيرا لابد من التفريق بين الأداء والسلوك والإنجاز، وعدم الخلط بينهم، وذلك على النحو التالي:[2]

1. السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش،.... (هو ما يقوم به الأفراد عندما يعملون).

2. الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج، أو نتاج أونتائج. ومن الأمثلة عليه، إنتاج قطعة ما وطرح مقترحات وخطة محددة أو إنهاء مرحلة معينة في خطة. (هو ما يتركه الأفراد وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل).

3. الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

---

[1] المرجع نفسه، ص 20.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، مصر: منشورات المنظمة

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء من الأمور المهمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، ذلك لما يوفره من معلومات على مستوى أداء العاملين وسلوكهم في المنظمة، التي على أساسها، أو ضوئها تتخذ قرارات وظيفية مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي، كقرارات التعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وقرارات الترقية، والمكافآت التشجيعية، وقرارات الفصل، والعقوبات، ذلك على اعتبار أن تقييم الأداء يحدد من هو المنتج صاحب السلوك السليم ومن هو غير المنتج صاحب السلوك غير السليم، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث تناول ماهية تقييم الأداء بإسهاب.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية تقييم الأداء بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها. فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها.

أولا: تعريف عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي « عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا»[1].

وعرفها البعض بأنها « الوصف المنظم لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات[2]».

وبالتالي فتقييم الأداء هي عملية دورية (مستمرة) ومنتظمة مخطط لها مسبقا، تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

ووصفها آخرون بأنها « دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى[3]».

وفي هذا المنحى يعرفها آخرون بأنها « عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية العامل أو نقله أو الاستغناء عن خدماته[4]».

---

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 199.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 258.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999/ 2000، ص 285.

من هاته التعريفات نجد أن تقييم الأداء يقوم على عدة أسس، أولها أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية ثانية.

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها « بأنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل[1]».

ومن الزاوية الرسمية عرف البعض عملية تقييم الأداء على أنها « نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع[2]».

وهناك من يعرفها على أنها « قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح حيث يمكن اتخاذ القرارات المناسبة[3]».

وبعبارة أخرى هي « مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التي تقلل من الانحرافات، أو تمنع حدوثها[4]».

كذلك هناك من يرى أن تقييم الأداء هو « عملية يتم بموجبها تقدير جهود العامل، بشكل منصف وعادل، لتكون مكافأة بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها، لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به[5]».

ومن الملاحظ أن هذه التعريفات الأخيرة، تتفق في أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المنظمة ككل، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط، لا يجب تحقيق أقل منها.

ثانيا: خصائص عملية تقييم الأداء

بناء على ما تقدم من تعريفات، يتضح أن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها على النحو التالي:

- إنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا وبشكل رسمي.

- إنها عملية مستمرة ومنتظمة تلائم الأفراد طوال حياتهم الوظيفية، وتسعى لرصد وتحليل مستويات أداء العاملين.

- إنها عملية تسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين أثناء سعيهم إلى تحقيق الهدف.

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 207.

[2] Schules R.S. , **Managing human resource**, West Publishing Company, 5th edition , 1995, p 305.

[3] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص ص 270، 271.

[4] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 265.

[5] ال

- تتضمن تقدير الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها الأفراد ومقارنته مع الأداء المستهدف، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم ذات الصلة بالأداء، بالإضافة إلى القدرات والمهارات الذاتية للأفراد العاملين.

- تتطلب عملية التقييم وجود معايير ومعدلات أداء ليتم مقارنة أداء الأفراد بها والحكم على مستوى كفاءتهم وسلوكهم في العمل.

- تساعد نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمستقبل الأفراد العاملين الوظيفية، مثل الترقية، المكافآت، حضور برامج تدريبية، النقل أو الفصل، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.

و اعتمادا على ما سبق يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي لعملية تقييم الأداء: تقييم الأداء هو عملية إدارية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، يتم بموجبها قياس أداء وسلوك العاملين أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك أو الأداء وتحديد نتائجه ومقارنته بالأداء أو السلوك المستهدف منه (المتوقع) بالاعتماد على معايير ومعدلات يتم على أساسها المقارنة، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتطوير أداء الأفراد العاملين مستقبلا واتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وكذلك من شأن التقييم أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.

أولا: أهمية تقييم الأداء

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي:[1]

1. يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

2. يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كُلاّ منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، وتلافي جوانب القصور في أدائهم مستقبلا.

3. يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص ص 152،153

4. يساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

5. تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية عليا.

6. يساهم التقييم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات وغيرها، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي يمكّن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون عاملا فعالا في تحقيق إنجازات العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تحقق عدة أهداف وذلك وفق ثلاثة مستويات هي: المنظمة و المديرون والمرؤوسون (أي الأفراد العاملون)، نوردها على النحو التالي:[1]

1. على مستوى المنظمة : تتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

- رفع مستوى العاملين و استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

2. على مستوى المديرين: تتمثل في:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

[1] [illegible]

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والعاملين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين، وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

من الضروري عند تقييم أداء الفرد أن يكون هناك معيار يتم على أساسه مقارنة الأداء الفعلي، ومن ثم فإنه يسهل ببساطة مقارنة أداء شخص معين بآخر.

ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا[1]. وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بماهو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وتميز بعض التقسيمات أو التصنيفات بين نوعين من المعايير هما:[2]

أولا: المعايير الكمية الواضحة (أو الموضوعية)

وتشمل المعايير الواضحة على عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كميا، مثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها، أو كمية المبيعات، معبرا عنها بالدينار، أو الوقت الذي تستغرقه عملية معالجة المعلومات، فمثلا يتمثل معيار الأداء لمن يعمل على خط إنتاج بعدد الوحدات التي يتم تجميعها، وكثيرا ما يطلق على هذا النوع من المعايير اسم مقاييس الإنتاجية.

ثانيا: المعايير التقديرية المرنة (أو الذاتية)

وتعني إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة الضروريتان لعملية التقدير والحكم. ويتم استخدام هذا النوع من المعايير عندما يكون من المتعذر استخدام المعايير الكمية الواضحة المناسبة؛ فمثلا، يصعب استخدام المعايير الكمية الواضحة لتقييم عمل المشرف؛ نظرا لصعوبة تحديد التصرفات الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح وبدلا من ذلك تستخدم المعايير التقديرية المرنة.

---

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 202.

[2] [illegible]

بالإضافة إلى الأساليب السابقة يتم اللجوء في بعض الأحيان إلى قياس سلوك مرتبط أو له صلة غير مباشرة بالإنتاجية مثل جودة العمل أو عدد الإنذارات، أو عدد الشكاوي، أو عدد مرات التغيب.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسين هما:[1]

1. جانب موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ. المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب. كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع أخذ ظروف العمل المتاحة بعين الاعتبار.

ج. جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2. جانب سلوكي (ذاتي): ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في :

أ. التعاون: حيث يقيم درجة التعاون بين العامل وزملائه بالمنظمة.

ب. درجة الاعتماد عليه: ويقيم مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج. الحرص على الآلات والأدوات والمواد: ويقيم مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د. المواظبة: ويقيم مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ. استعمال وقت العمل: ويقيم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و. السلوك الشخصي: ويقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل.

ولابد من تكامل هذين الجانبين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطهما بتقدم المنظمة.

ومهما يكن من شيء، فإن ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة، نذكر منها ما يلي:[2]

- يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل وبالمخرجات الوظيفية التي تقيم.
- يجب أن تكون موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون متصلة بأهداف المنظمة.
- يجب أن تكون معايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تركز على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات العامل والمهام التي يمكن أن ينجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم بها.

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 211.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 268.

ويضيف آخرون خصائص أخرى نوردها على النحو التالي: [1]

- ✓ **القبول من المقيمين:** ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.
- ✓ **العدالة والحساسية:** ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.
- ✓ **العلنية:** يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإنه على مقيمي الأداء أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. وسيتم عرض من خلال هذا المطلب مضمون خطوات تقييم الأداء و الطرق المستخدمة في تقييمه.

أولا: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

يتم وضع الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:[2]

1. تحديد المعايير: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2. اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة يمكن استخدام إحداهما في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث وسيتم عرضها بشكل مفصل لاحقا.

3. تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر، على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وينبغي أن يكون الفاصل الزمني معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة، أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث مثلا. هذه تتطلب فترة قياس طويلة نسبيا في حين أن هناك أعمالا تتضح إنتاجيتها وكذلك سلوكية من يقوم بها في فترة زمنية أقصر، وبالتالي يكون الفاصل الزمني أقصر في هذه الحالة.

4. تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد، أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 261.

[2] [illegible] 2008، ص ص 280- 281.

وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه الذين سيقوم بتقييم أدائهم.

5. تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح. لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

6. علنية نتائج التقييم: في هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية.

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه.

8. التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة تساؤل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة؛ لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استعمال هذا الحق. والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، وذلك لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

9. تصميم استمارة التقييم: استمارة القياس هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجرى تقييمه و وظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقل خاص، ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك، ونقاط القوة، ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم. وعند تصميم الاستمارة يجب أن يراعى الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

يصنف الباحثون طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، نوردها بإيجاز على النحو التالي:

1. طرق التقييم التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها[1]. ومن هذه الطرق نورد ما يأتي:[2]

أ. طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل العاملين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص 248.
[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، عمان: الوراق للنشر

اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ج. طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

د. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج التالي: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز. ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم للعاملين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تصميم درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات. و يستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا، حيث إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه.

هـ. طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

و. طريقة الاختيار الإجباري: يمثل الهدف من استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

2. طرق التقييم الحديثة: ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة. ومن بين أبرز تلك الطرق نذكر ما يلي:[1]

[1] المرجع نفسه، ص 348-349.

أ. طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث إنّ كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميزا أو جيّداً أو ضعيفاً مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ب. طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتمم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ج. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين موضع التقييم ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد. ومن ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بُعد من أبعاد العمل.

د. طريقة النتائج والأهداف: حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء. عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة (مستقبلية) ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس. ولذلك لابد من تدخل المديرين من توضيح هذه الجوانب للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعمل والمنظمة وقدراتهم أيضا. وفي الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسون لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم. إن تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى النتائج وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع وإنما على أساس النتائج المتحققة فعلا.

وفي الأخير وختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

يرجع الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية وإدراك أهمية دراسته في تفسيرها وعلاجها. ولاشك أن توفر المعلومات والخبرات عن السلوك الإنساني تساعد على حل بعض أنواع المشاكل السلوكية التي تحدث في بيئة العمل. ولكن من ناحية أخرى قد نجد أننا لا نحصل على القدر الكافي من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الإنساني بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الإنسانية والمتمثلة على سبيل المثال في وجود الصراعات وحالات الاستياء التي تعم العاملين بصفة عامة، وانخفاض الأداء الوظيفي والفشل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الإنسانية بالرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وانعدام التفاهم والتعاون وغيرها. هذه المشاكل ماهي إلا مظاهر للفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة ؛ وبالتالي فإن أي جهد يبذل باتجاه فهم السلوك الإنساني للمنظمات من شأنه أن يساهم في تطويرها و رفع كفاءتها وفعاليتها.

والمنظمات كافة تهتم بأداء أفرادها العاملين، لأن أداء أفرادها لا يعد نتيجة لقدرات كل فرد و دافعيته فقط بل هو انعكاس لأداء الجماعات والأقسام والوحدات فيها ومن ثم لأداء المنظمة عامة. ويكون هناك مشاكل في الأداء إذا كان معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، أو عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد. لذلك تعمل المنظمات على متابعة أداء الأفراد و قياسه وتقييمه باستخدام أساليب وأدوات تقييم واضحة وعلمية وتحظى بقبول من الأفراد، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتطوير أداء الأفراد العاملين مستقبلا واتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي.

ويتأثر سلوك وأداء العاملين بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني
طبيعة الصراعات التنظيمية
وعلاقتها بسلوك وأداء العاملين

تمهيد

لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض كثيرة مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة، والتعاون والتشاور والتنسيق والاستفسار عن أمر ما وغيرها. وهذه الاعتمادية والعضوية يمكن أن تؤديا إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والاختلاف.

لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته بين آماله وطموحاته وأهدافه ومدى إمكانية تحقيقها. كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها. فهو كزميل أو رئيس أو مرؤوس تقع على عاتقه العديد من الضغوط وينتظر منه الإيفاء بالكثير من الأدوار. وهذا كله يلفت الانتباه للصراع الذي يتعرض له الفرد بينه وبين الآخرين. وقد يحدث الصراع بين جماعة وأخرى يمثل الفرد أحد أعضائها، وبحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد أو الجماعات الأخرى. والمنظمة تعيش هي الأخرى في صراعات داخلية وخارجية هي تحصيل حاصل لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم أو بين بعضهم على شكل جماعات أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات.

إذن فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، باعتباره أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد و الجماعات. وعليه لا بد من فهم طبيعة هذا الصراع الذي يحدث داخل المنظمات من خلال التطرق إلى ماهيته، أشكاله، أسبابه، أنواعه، مستوياته والآثار المترتبة عنه وعلى سلوك وأداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن مفهوم الصراع ودوره في سلوك الأفراد والجماعات. كما اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم الصراع داخل المنظمة، المراحل المختلفة لتطور مفهومه في إطار مدارس الفكر الإداري، والأشكال التي يتخذها الصراع ومختلف النماذج والمراحل لتطور عملية الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في مجال السلوك الإنساني في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي. وعليه سيتم من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الصراع داخل المنظمة والتمييز بينه وبين المنافسة.

أولا: تعريف الصراع التنظيمي

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع في اللغة هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق[1].

أما كلمة (*conflict*) فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (*conflicyus*) والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية[2].

والصراع التنظيمي هو مجرد واحد من مجموعات كبيرة من الصراعات التي تحدث ولا يمكن تجنبها في الحياة اليومية العملية، ونقصد به ذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات.

ولقد تعددت التعاريف التي يتبناها المفكرون والباحثون والكتاب في نظرتهم إلى مفهوم ظاهرة الصراع التنظيمي، ويعود ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق، وتبعا لطبيعة تطور الصراع وأبعاده المتشعبة. وفيما يلي سنورد مجموعة من التعاريف:

عرف الصراع على أنه سلوك إنساني:

« هو سلوك إنساني توجهه خلفية ثقافية وفكرية واجتماعية، وقد تغذيه غرائز حيوانية عدوانية، يتمحور حول مسألة معينة مختلف بشأنها بين طرفين أو أكثر[3]».

« الصراع سلوك يقوم به بعض أعضاء المنظمة بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في المنظمة[4]».

لقد ركز هذان التعريفان على الجانب السلوكي الإنساني للصراع، وبالنتيجة فقد أوجدا مثل هذين التعريفين عدة مصادر للصراع التنظيمي المتعلقة بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 363.
[2] محمد الصيرفي، **السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص 372.
[3] محمد علي جعلوك، **موسوعة العلوم الإدارية: الحوار لغة الضعفاء؟...أم الأقوياء؟** ، بيروت: دار الراتب الجامعية، 1999، ص09.
[4] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان: دار وائل ودار الشروق للنشر

ويعرف بأنه «عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف، ومقاصد الطرف الآخر، وبالتالي إلى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع، أو قد يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع[1]».
يشير هذا التعريف إلى أن الصراع هو مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي وهو عملية ديناميكية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحبط أو يعيق شيئا يتعلق به أو بالمنظمة.

و يرى البعض الآخر أن الصراع يعكس حالة من حالات الاختلاف وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات حول شيء معين:

« الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما[2]».

« الصراع بين الأفراد والجماعات يشتمل مايلي: اختلافات حول الأهداف، والهياكل والسياسات والممارسات واختلافات شخصية وعاطفية تظهر بين الأفراد[3]».

« هو حالة تنشأ من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد، وتؤدي إلى منع أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط الآخر، مما يؤدي بالتالي إلى التأثير سلبا على مستوى كفاءته[4]».

أي أن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد الأفراد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل فيها أو عرقلتها بشكل يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة. وهذا نتيجة وجود اختلافات حول الأهداف أو السياسات، أو وجود اختلافات في الشخصية، المراكز، القيم و الادراك.

ويعرف الصراع بأنه موقف تنافسي:

« الصراع وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر و الأحاسيس والاتجاهات[5]».

يشير هذا التعريف إلى أن الصراع يمثل الموقف التنافسي حيث يدرك كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الغريم، مما يؤدي إلى حالة اضطراب واختلال وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه كل طرف صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار.

---

[1] المرجع نفسه.

[2] James STONER, Edward FREEMAN, **Management** , London: Prentice-Hall International edition, fourth edition, 1989, p 391.

[3] Richard E.WALTON, **Managing conflict: interpersonal dialogue and third parts roles**, California: edition Wesley Publishing Company, 2nd edition, 1987, p 4.

[4] Borisoff DEBORAT, Victor A.DAVID, **Conflict management: a communication skills approach**, Boston: Allyn and Bacon, 1998, p 5.

وهناك من يعرفه بالنظر إلى حالات معينة مثيرة مثلا: التوتر، العدوانية، القلق،... وغيرها:

هو « وسيلة للتعبير عن التوتر و التأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع[1]».

« أنه فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ[2]».

« هو حالة عدائية أو تصرف عدواني ينطوي على أفكار، اهتمامات مختلفة، أو شخصيات متفاوتة، هو حالة ذهنية من المقاومة سببها تباين الحاجات، الدوافع، الرغبات، أو الاحتياجات الداخلية أو الخارجية لطرفي النزاع[3]».

و يراه البعض أنه حالة عن التعبير عن عدم الرضا:

« الصراع هو عملية التعبير عن عدم الرضا، أو هو تعبير عن خلاف، أو أهداف و توقعات غير محققة ضمن المنظمة[4]».

« حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة ناتجة عن تصادم المصالح أوالأهداف أو الحاجات أو القيم... ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال: الشكاوي، التمرد وعدم التعاون، التهديد بترك العمل، التقصير في أداء الواجب، الخلاف مع الزملاء، الإضراب وغيرها، مما يستلزم اتخاذ إجراء معين كالمساومة، التسوية، التهدئة، تشكيل لجان التحقيق وغيرها يتناسب مع كل حالة على حدى».[5]

و قد عرفه آخرون على أنه شجار أو عراك أو عداء يحمل صفة الأذى والدمار بشكل علني:

« إنه شجار علني بين مجموعتين أو أكثر في المنظمة أو بين منظمتين أو أكثر[6]».

« الصراع هو عراك معبر، تتعرض فيه جهتان أو أكثر إلى عواطف قوية ناتجة عن اختلافات سابقة في الحاجات والقيم[7]».

« هو نزاع حول القيم والندرة في الموارد والسلطة، حيث تنحصر نوايا الطرف الآخر في إلحاق الأذى بالطرف الأول أو تدميره[8]» .

ويرى البعض أنه يحدث نتيجة للتغيير أو كرد فعل للضغوط الممارسة من طرف معين على الطرف الآخر بهدف إحداث التغيير وهذا ما يبرزه التعريفان التاليان:

« الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة من وضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة[9]».

---

[1] عبد الله الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات**، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003، ص 226.

[2] مصطفى كامل مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الشركة العربية للنشر، 1994، ص 157.

[3] عبد الرحمن توفيق، **منهج المهارات الإشرافية: السلوك القيادي للإدارة العليا**، مصر: مركز الخبرات المهنية بميك، 2003، ص 13.

[4] ليلى عبد الحليم قطيشات، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي ، 2006، ص 62.

[5] حصه محمد صادق، **إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية**، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 16، 2000، ص 55، بتصرف.

[6] Hatch M.JO**, Organization theory**, Oxford: University Press, 1997, p 301.

[7] Lawyer W.JOHN , Kartz H.NEIL**, Communication and conflict management**, Kendall: Hunt Publishing Company, 1990, p 95.

[8] Borissof DEBORAT, Victor A.DAVID, Op.cit, p 7.

[9]

« أنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أومجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك الجماعة أو المنظمة[1]».

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن الصراع يمكن أن يكون سلبيا مدمرا للمنظمة، ويمكن أن يكون إيجابيا بناءً وفعالا إذا أحسنت الإدارة المعنية التعامل معه وإدارته في إطار أهدافها.

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر حول تعريف الصراع، إلا أنه يتبين من التعريفات السابقة أنها تتضمن بعض السمات المشتركة، ولعل أهمها هو أن الصراع عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تباينا في القيم والاتجاهات، والأهداف وغيرها، مما يفرز سلوكا يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

على ضوء التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص الإجرائية والمتعلقة بظاهرة الصراع التنظيمي وهي:

- أن الصراع ظاهرة سلوكية وتنظيمية تبرز في أية منظمة.
- أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، فحينما يجتمع الأفراد يكون هناك تفاعل واتصال ينتج عنه مظاهر عديدة منها التعاون والصراع.
- أن الصراع مسألة إدراكية، تدرك من قبل الأطراف المتصارعة، إلى جانب كونها سلوكا صريحا أي معلنا.
- وجود طرفين على الأقل في حالة صراع يتفاعلان معا تربط بينهما علاقة تبادلية، سواء كانوا أفراداً، أو جماعات.
- يحاول كل طرف من أطراف الصراع أن يجد حالة من عدم التوافق و التوازن، ويحرص كل طرف على إلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- أن هناك حالات ومواقف مولدة للصراع، كالاختلافات في وجهات النظر حول الأهداف، القيم، الإدراك، السياسات، الموارد المتاحة، حاجات ودوافع متباينة، أو الناتجة عن عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وغيرها من الحالات والأسباب التي ترتب حدوث الصراع.
- يتم التعبير عن الصراع بأشكال متعددة مثل شكاوي، عزلة وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء وغيرها.
- أن الصراع يتم على مستويات مختلفة، فقد ينشأ بين فردين أو أكثر أوبين مجموعتين أو أكثر وهكذا.
- أن للصراع آثاراً سلبية ضارة أو هدامة، و أخرى إيجابية بناءة لازمة لإحداث التغيير والتغلب على حالة الركود و تشجيع الأطراف على الابتكار؛ فهو سلاح ذو حدين.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة.
- أن الصراع يمكن تجنبه، كما يمكن حله باتخاذ إجراءات معينة.

[1] عادل السيد الجندي، **استراتيجية الصراع التنظيمي و دورها في إحداث التغيير داخل المدرسة**، مجلة كلية التربية، العدد 22، الجزء الثاني، القاهرة:

ثالثا: الفرق بين الصراع والمنافسة

يتداخل مفهوم الصراع مع مفاهيم متقاربة كالمنافسة (أو التنافس) بالرغم من أن هذه الأخيرة قد تؤدي إلى حدوث الصراع. وعليه من الضروري أن نفرق بين هذين المفهومين.

فالصراع يختلف عن المنافسة في أنه يوّجه نحو طرف أو أطراف أخرى في المنظمة (أفراد أو جماعات)، وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر. بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر، أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته[1].

والمنافسة هي نضال ومثابرة في السعي الموجه إلى الحصول على تفضيلات أكثر أو مميزات أفضل من جانب أحد أطراف التفاعل على حساب الطرف الآخر، بحيث يكون هناك فائز وخاسر، لكن غالبا ما يتم هذا في إطار القوانين والقواعد التي تنظم وتحكم عملية المنافسة[2].

وقد يكون التنافس شريفا عادلا يتسم بالروح الإيجابية إذا استخدمت الأساليب السوية التي تمنح للجميع فرصا متساوية أو متكافئة وفق معايير متفق عليها مسبقا، مما يسمح للأفضل بأن يفوز ويتفوق دون أن يتلقى معارضة مع باقي المتنافسين. وتنافس غير شريف يتسم بانتفاء العدالة وعدم التكافؤ ويقوم على استخدام الطرق الملتوية وغير السوية من غش وخداع ومراوغة ومحاولة للقضاء على الخصم بجميع الأساليب من أجل السيطرة مما يسمح بالخروج على قواعد اللعب المتفق عليها[3].

فالمنافسة لا تنطوي غالبا على اتجاه عدائي، كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين، حيث لا يتوفر الوعي أو الشعور الكامل لدى طرف من أطراف التنافس بالأطراف الأخرى. ولهذا فالمنافسة وظيفة اجتماعية، تتمثل في انعدام التعارض بين الأفراد، ومن ثم فهي تمثل نوعا من التفاعل الذي ينطوي على كفاح من أجل هدف أو أهداف معينة[4].

والجدير بالتنويه، أن المنافسة كصورة من صور التفاعل ربما تشتد وتحمى وتتحول إلى نمط شرس من التفاعل الاجتماعي، ومن هنا قد تنقلب إلى صراع. وبتعبير آخر، فإنه يمكن القول : بأنه عند النقطة التي يتغير فيها شكل المنافسة لتصبح شرسة وعدوانية يبدأ الصراع. وإن كان يصعب تحديد هذه النقطة بدقة ولكن يمكن ملاحظتها. ومن هنا يمكن أن يكون مقبولا الادعاء بأن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة وينطوي على العداء والرغبة في إلحاق الضرر بالطرف الآخر[5].

ويرى البعض أن هناك معيارين أساسيين للتمييز بين الصراع والمنافسة هما: درجة التوتر السائد وهدف التوتر. فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن وضع معين يصبح فيه أطراف العلاقة متشاجرين إلى حد يصل فيه عدم اعتراف كل طرف بحق الوجود للطرف الآخر، ولا يقر بقيم أو مصالح وأهداف الفريق المناهض[6].

---

[1] سلامة عبد العظيم حسين، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص 218، بتصرف.

[2] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 432.

[3] رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص 243، بتصرف.

[4] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 34.

[5] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 432.

[6] سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، **أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية**

أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر، فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين، وإن كان يتضمن، ولو ضمنيا، حرص كل طرف على إلحاق الهزيمة النكراء بالطرف الآخر، وربما إنهاء وجوده، إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض البرامج و الأهداف، غالبا ما تكون هذه البرامج أو الأهداف هي برامج وأهداف الحد الأدنى[1].

وبالرغم من ذلك نود أن نؤكد هنا أن احتدام المنافسة يمكن أن يؤدي إلى الصراع أحيانا، غير أن الصراع يمكن أن ينشأ دون أن تسبقه حالة منافسة. ففي الحالات التي يمكن أن تستفيد فيها الأطراف المتنافسة (المصالح المشتركة) فإن المنافسة لن تؤدي إلى حدوث حالات من الصراع. وأن الفرق الجوهري بين المنافسة والصراع يكمن في احتمال أن يؤدي تحقيق أهداف الطرف الأول إلى التأثير أو منع تحقيق أهداف الطرف الآخر وإلحاق الضرر به، فإذا تحقق هذا الشرط فاحتمال حدوث الصراع وارد وكبير، وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول تطور مفهوم الصراع التنظيمي

لقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، وفي هذا الصدد يرى الباحثون أن تطور مفهوم الصراع مر بثلاث مراحل وهي مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)، مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية)، ومرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة). يمكن إيجازها على النحو التالي:

أولا: مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)

تتمثل وجهة نظر المدرسة التقليدية في أن الصراع التنظيمي ظاهرة سيئة ومدمرة وغير مرغوب فيها، وأنه مشكلة يجب تجنبها حيث تعتبر دليلا على وجود خلل تنظيمي وعلى فشل الإدارة في مواجهتها. ولذلك لا يعترف أصحاب هذه المدرسة بحتمية الصراع، أو أنه ظاهرة طبيعية توجد في النظم الاجتماعية كافة. وما دام الصراع ظاهرة سيئة فيجب الحد منه أو القضاء عليه. وكان رد فعل الإدارة المباشر نحوه هو إخماده عن طريق تغيير اتجاهات وسلوك العاملين لتنمية التعاون بينهم وتحقيق الأهداف التنظيمية[2].

وبتحليل ما سبق يمكن القول إنّ مفهوم الصراع في مرحلة الفكر الإداري التقليدي اقتصرت على النظرة السلبية للصراع وأنه يعد أمرا غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته أو منع حدوثه بأية وسيلة.

والجدير بالملاحظة، أنه على الرغم من أن هذه النظرة لم تحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معه بفعالية، إضافة إلى تجاهل مؤيديها للجوانب الإيجابية للصراع، إلا أنها مازالت سائدة في غالبية المنظمات غير المعاصرة ويعزى ذلك إلى القيم والعوامل الاجتماعية التي تناهض فكرة الصراعات.

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 211.

[2] لطفي راشد محمد، **مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد التاسع، الرياض، 1997، ص 13.

ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية)

جاءت فلسفة المدرسة السلوكية في التعامل مع الصراع في نهاية الأربعينيات و أوائل الخمسينيات من القرن العشرين وظلت هكذا إلى غاية منتصف السبعينيات. فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو أمر حتمي وضروري في المنظمة، ولا يمكن تجنبه إطلاقا. إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها، إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول. وعليه لا تسعى الإدارة في ظل الفكر السلوكي أن يكون الصراع قائما لكنه تحت سيطرتها باستمرار[1].

ويمكن القول: إنه في ظل هذه النظرة، يقتصر الأمر على مجرد السماح بمستوى مناسب ومعقول من الصراع، أي الاعتراف بوجود الصراع ومن ثم وجوده بالقدر الذي لا يعيق الأداء. وأنه ليس بالضرورة أن يتضمن جوانب سلبية بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب. ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه أمر لا مفر منه إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أصحاب التناول التقليدي للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع و إنهائه وعدم تشجيع حدوثه، أي أنه طبقا لهذه المدرسة فإن الصراع مازال سلبيا.
وبالتالي فكلتا النظريتين التقليدية والسلوكية فشلتا في إدراك أهمية الصراع الفعال أو البناء وضرورته ودوره وقيمته لصحة المنظمة، وهذا ما أدى إلى بروز نظرة جديدة تعرف بالنظرة التفاعلية أو الحديثة.

ثالثا: مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة)

إذا كانت المدرسة السلوكية تعترف بوجود الصراع، فإن المدرسة الحديثة تذهب إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتميته وكونه ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية، إلى اعتباره ظاهرة طيبة ومرغوب فيها أحيانا ومن ثم ضرورة تشجيع الصراع وإيجاد حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي. كما ترى هذه المدرسة أن وجود حالات من الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي كما لا يعتبر دليلا على فشل الإدارة. وليس معنى هذا أن كل أشكال الصراع مفيدة، فالنظرة الواقعية هي أنه قد يكون للصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية تنعكس على الأداء، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع[2].

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.
- في حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتفاع به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب[3].

---

[1] خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 142.
[2] لطفي راشد محمد، مرجع سابق، ص 15.
[3] [illegible]

وعليه يمكن القول من خلال مرحلة الفكر الحديث، إنه على إدارة المنظمة لكي تحتفظ بالتوازن الداخلي بين مختلف مكوناتها، ألا تسمح فقط بوجود الصراعات في المستوى المرغوب فيها، بل تحاول الحرص و التأكيد على وجود هذا المستوى المتوازن من الصراعات لما لها من آثار إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد ثلاث وجهات نظر إجرائية اتجاه الصراعات التنظيمية هي:

1. وجهة النظر السلبية تجاه الصراع: وتعني أن الصراع غالبا ما تكون نتائجه سلبية ومدمرة داخل المنظمة، وهو غير مسموح به وغير مرغوب فيه، ولذلك لابد من القضاء عليه ومنع حدوثه، وأن وجود الصراع مؤشر على فشل إدارة المنظمة.

2. وجهة النظر الإيجابية تجاه الصراع: ومقتضى هذه النظرة هو أن الصراع قد يكون إيجابيا في بعض الحالات ولذلك يكون مرغوبا فيه، ومثل هذه الصراعات ضرورية وحتمية لابد من وجودها، ولا يمكن تجنبها، ويجب على الإدارة أن تحدد مستوى الصراع المسموح به في ضوء ظروف المنظمة وإذا ما تعدى ذلك الحد فإن تدخل الإدارة يصبح أمرا ضروريا.

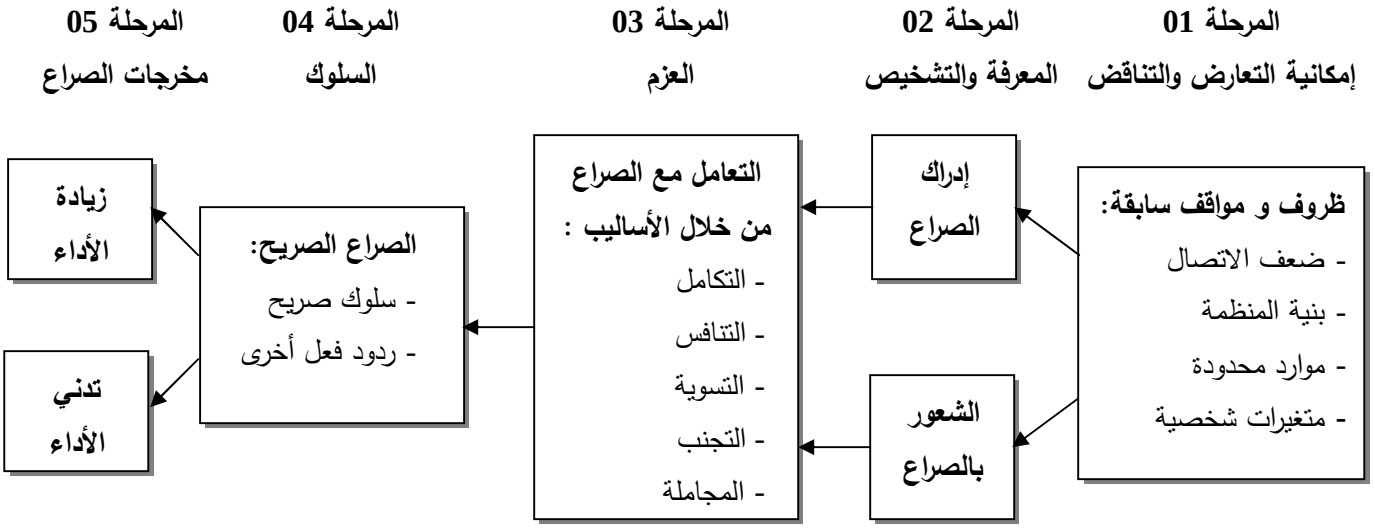
3. وجهة النظر المتوازنة أو المعتدلة تجاه الصراع: وتعني هذه النظرة، أن الصراعات بجانب أنها أمر حتمي لها آثار سلبية و آثار إيجابية في نفس الوقت، ومنها المرغوب فيها وغير المرغوب فيها. وعليه يتم تحديد الصراعات غير المرغوب فيها والتي تؤدي إلى الضرر والمشاكل التنظيمية ومن ثم العمل على تقليلها، وبالعكس فإذا ما أدرك أن الصراعات إيجابية ومرغوب فيها، يتم تنميتها باستمرار للاستفادة منها لتحقيق أهداف مختلف الأطراف المتصارعة في المنظمة .

ومن هذا المنطلق، يتم من خلال هذا البحث تبنى وجهة النظر المتوازنة تجاه الصراع لإبراز سلبيات وايجابيات الصراع في المنظمة وكيفية الاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن، وإدارته بشكل فعال والتخلص من النظرة التقليدية التي كانت تنادي بتجنب حدوثه.

المطلب الثالث: نموذج عملية الصراع التنظيمي

إذا ما تم النظر إلى فحوى الصراع لوجد أنه عملية مستمرة ومكونة من مراحل مختلفة مبنية على بعضها البعض. فالصراع ليس ثابتا عند مرحلة محددة ولكنه يستمر ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها بدورة حياة الصراع. والجدير بالتنويه، أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نموذجا يبين تصورهم لهذه المراحل يسمى نموذج عملية الصراع التنظيمي لروبنز (*Robbins*) أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم (II -01): نموذج عملية الصراع التنظيمي



Source: Stephen ROBBINS, **Organizational behavior**, New Jersey: Prentice Hall International, 9th edition, 2001, p 386.

و يتضح من الشكل أن عملية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد وداخل الجماعات في المنظمة وفق نموذج **روبنز** يحدث وفق خمس (05) مراحل رئيسية متسلسلة هي:[1]

أولا: مرحلة إمكانية التعارض والتناقض

هذه المرحلة قد تكون ناتجة عن ظروف ومواقف سابقة مرتبطة بضعف الاتصال وقنواته مما يقود إلى صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية وعدم تبادلها، أو ناتجة عن متغيرات وعوامل مرتبطة بشخصية الأفراد العاملين، أو لظروف تتعلق بالبنية التنظيمية مثل: حجم المنظمة والتخصص في العمل وعدم تفهم الوحدات الإدارية والأقسام لطبيعة أدوارها، أو بسبب أنظمة المكافآت والحوافز.

ثانيا: مرحلة المعرفة والتشخيص

وتعد من أهم مراحل الصراع حيث يصبح التعارض والتناقض فعليا وواقعيا ومعروفا للفرد، ويدرك وجوده، ويشعر به شخصيا ووجدانيا فيتولد لديه القلق وأحيانا الإحباط والشعور بالعداء، ولابد في هذه المرحلة من إدراك وفهم الظروف المساعدة في وقوع الصراع وتحديدها قبل تفاقمها وتحولها إلى مشاعر سلبية.

[1] Stephen ROBBINS, Op.cit., pp. 386-387.

ثالثا: العزم

في هذه المرحلة يصبح الصراع معلنا بين الأفراد المدركين للصراع فيما بينهم والذين يشعرون به وجدانيا، مما يستوجب عقد العزم والنية للتعامل مع الصراع من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، والمجاملة). عبر توجه السلوك نحو بعدين هما: بُعد التعاون مع الآخرين والاهتمام بغاياتهم ويمثل درجة الاهتمام بإشباع اهتمامات الطرف الآخر، وبُعد التأكيد على النفس ويمثل درجة الاهتمام بإشباع الاهتمامات الشخصية أو الاثنين معا.

رابعا: مرحلة السلوك

هي مرحلة سلوكية يصبح الصراع فيها منظورا و واضحا وتبدأ الأطراف المتصارعة في التفكير في موقف الصراع كعملية ديناميكية تفاعلية، وتعد مرحلة الاستعداد لتوجيه الاهتمام نحو الصراع حول جوهر العمل لتقليله في حالة شدته أو استثارته في حالة عدم وجوده والتعامل معه بتوظيف تقنيات إدارة الصراع مثل حل المشكلات ببحثها وجها لوجه، ودعم الأهداف والاتصال وغيرها.

خامسا: مرحلة مخرجات الصراع

هي مرحلة الفعل و رد الفعل بين الأطراف المتصارعة فقد تكون حصيلة الصراع وظيفية بناءة مؤدية إلى تحسين في الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات وقد تكون غير وظيفية تؤدي إلى الحد من الأداء الوظيفي.

وعليه، أصبح ينظر إلى الصراعات اليوم من وجهة نظر عملية مستمرة تحدث بين الأفراد والجماعات تعكس في جوهرها ظروفا وأوضاعا مسبقة بحيث تؤدي إلى نتائج محددة، وبالتالي فهي ليست حدثا طارئا مستقلا بذاته.

المطلب الرابع: أشكال الصراع التنظيمي

توجد عدة مؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال ببوادر الصراع واحتمالات التوتر في المواقع المختلفة؛ ويتخذ الصراع عدة أشكال، سواء أشكال ظاهرة للعيان أو أشكال خفية، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لأهم الأشكال التي يتخذها الصراع ومختلف المؤشرات الدالة عليه.

أولا : الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي

ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردها على النحو التالي:

1. الإضراب: يعرف الإضراب بأنه الامتناع عن العمل لمدة محدودة مع تمسك المضربين بالوظيفة بهدف إحداث الضغط والتأثير على السلطة التي تمتلك تحقيق المطالب التي قام المضربون من أجلها[1].

ويعرف كذلك بأنه التوقف الجماعي عن العمل بصفة إرادية وبقرار مدبر ومحضر من طرف العمال، بهدف الضغط على أرباب العمل، قصد إجبارها على الخضوع لتلبية مطالبهم، أو إيجاد حل لنزاع قائم. ويعد من

[1] [illegible] 2008، ص 66.

أشكال المقاومة والنضال والتصدي والمواجهة التي تمكنهم من الوقوف في وجه أصحاب العمل و وسيلة من وسائل تحصيل حقوقهم والدفاع عن مصالحهم المادية والمهنية[1].

وتعتبر الأسباب التي لها علاقة مباشرة بعلاقات العمل كالأجور وتحسين ظروف العمل، من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الإضرابات خاصة عندما ينعدم الحوار المباشر بين العمال وأرباب العمل[2].

2. الإحتجاز: ويقصد به احتجاز مسؤول أو عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الإضراب ويصل الحوار إلى طريق مسدود. وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من أجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال و في هذه الفترة يصبح المسؤولون تحت سلطة العمال. وفي هذه الحالة يمكن القول إن المضربين قد اخترقوا لوقت معين القواعد المألوفة لممارسة السلطة داخل المنظمة فانقلبت الأدوار، فالمدير والإطارات المحتجزة لم تصبح لهم أية سلطة في التسيير. ويعتبر حجز الأشخاص غير قانوني وعليه فإن العمال الذين قاموا باحتجاز الإطارات سيتعرضون لعقوبات مختلفة حسب مدة الاحتجاز وحسب قانون كل مجتمع[3].

3. التظاهرات: يتوقف العمال عن العمل ويطوفون في ساحات المنظمة أو في الشوارع مرددين عبارات وفي نفس الوقت يبلغون مطالبهم لكسب تعاطف عمال آخرين والرأي العام. وتتطلب التظاهرات في الشوارع رخصة إدارية من الهيئات الوصية. غالبا ما تتدخل القوات الأمنية لتفريق المتظاهرين بحجة إحداث اضطرابات و خاصة في حالة عدم وجود ترخيص، حيث تحدث مشادات بين المتظاهرين وأفراد مكافحة الشغب[4].

ثانيا: الأشكال الخفية للصراع التنظيمي

ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردها على النحو التالي:

1. التغيب عن العمل: يعرف التغيب على أنه « عدم حضور العامل إلى عمله في أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب[5]». و يعرف كذلك بأنه « عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل. أما إذا كان الشخص في إجازة أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غيابا، ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل، فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل عن ذلك اليوم[6]».

وهناك أسباب عديدة تؤدي إلى غياب بعض العاملين ومنها ما يلي: [7]

أ. ظروف العمل: لها أثرها على غياب العاملين ويمكن تقسيم تلك الظروف إلى:

- **أحوال العمل:** وتشمل الرطوبة والتهوية والحرارة وغيرها.

---

[1] سليمان أحمية، **آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2005، ص ص 138 ، 139.

[2] المرجع نفسه، ص 140.

[3] Danielle PICARD , **La vielle sociale**, Paris : Librairie Vuibert, 1991, p106.

[4] Ibid, p105.

[5] طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 113.

[6] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 115.

[7] [illegible]

- طبيعة العمل: وتتمثل في المواد الكيميائية الضارة والغازات السامة والأبخرة والأدخنة.
- أسلوب العمل: مثل زيادة ساعات العمل وقدم الآلات وعدم إعطاء فترات راحة.

ب. سياسات الأفراد: لها أثرها على غياب العاملين مثل سوء الاختيار ونقص الأجور والحوافز وعدم الاهتمام بالتدريب و سوء الإشراف ونقص فرص الترقية وإتباع سياسة خاطئة للنقل وعدم توافر وسائل ومعدات الأمن الصناعي للوقاية من الأمراض المهنية.

ج. أسباب خاصة بالعاملين: تجعل العاملين أكثر استهدافا للغياب وهي:

- عدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد وميوله واستعداداته ومؤهلاته وخبراته، وعدم وصوله إلى معايير الإنجاز المطلوبة منه.
- عدم التوافق الاجتماعي في محيط العمل مع الزملاء.
- عدم التوافق النفسي للفرد كأن يكون لديه مشاكل خارج محيط العمل ولكنها تؤثر على أدائه في العمل وتدفعه إلى الغياب. كالمشاكل المالية غير العادية، والمشاكل مع الأقارب و الجيران، وغيرها.
- عدم الارتياح لأسلوب الإشراف.
- بعد المسكن عن مقر العمل.
- انخفاض مركز الوظيفة.

د. نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج: له أثره على الغياب وينبغي على أي منظمة أن تتحرى عن الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل الغياب بأي قسم أو إدارة بها والعمل على علاجها حتى تحقق أهدافها.

وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين أو عدم التأقلم مع الحياة العملية وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال والتي تعتبر بدلا للإضراب الرسمي. وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم. وقد يأخذ التغيب الأشكال التالية:

- التأخر.
- عطلة طويلة المدى مبررة بشهادة مرضية.
- حضور تكوين.
- غيابات غير مبررة.

2. دوران العمل: يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم[1]. ويعرف بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة[2].

ويرجع ترك بعض العاملين لوظائفهم لسببين هما:[3]

أ. أسباب حتمية لا يمكن تجنبها: مثل حالات الوفاة وبلوغ سن المعاش والحوادث التي قد تؤدي إلى العجز الكلي عن العمل وتغيير الفرد لمنطقة سكنه.

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 127، بتصرف.
[2] عادل رمضان الزيادي، مرجع سابق، ص 472.
[3] المرجع نفسه، ص 473.

ب. أسباب يمكن تجنبها من جانب المنظمة: مثل طبيعة العمل الموسمية واستغناء المنظمة عن بعض العاملين نظرا لعدم توافر الخبرة الكافية ويرجع ذلك لسوء الاختيار والتوجيه السليم واستقالات الأفراد نظرا لنقص فرص الترقية وعدم تقديم المزايا الاجتماعية أو القصور في تقديمها وزيادة الإجهاد في العمل لنقص برامج التدريب المناسبة وقلة الأجور ونقص الرعاية الصحية وعدم الاهتمام بها. كما أن طبيعة العمل و ظروفه و نوعه من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى بقاء واستمرار العاملين فترة طويلة أو ترك العاملين العمل بالمنظمة.

ويرى البعض الآخر أن هناك عوامل تنظيمية وغير تنظيمية تؤدي إلى ظهور مشكلة دوران العمل داخل المنظمات خصوصا الصناعية، ومن أهم هذه العوامل:[1]

- عدم انتماء العمال إلى جماعات عمل متماسكة داخل المنظمة.
- نمط الإشراف الذي يخضع له العامل داخل مكان العمل (الورشة)، إذ يقل معدل دوران العمل كلما كان رئيس العمال يتبع الأسلوب الديمقراطي ويشرك العمال معه في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل.
- مدى شعور العمال بالظلم وعدم المساواة في التعامل داخل المنظمة.
- مدى رضا العامل عن عمله، وتكيفه مع هذا العمل.
- ظروف العمل الاجتماعية والمادية.
- حجم الأجور الواقعية التي يحصل عليها العمال.
- مدى إدراك الإدارة للطريقة المناسبة التي يجب أن يعامل بها العامل بالإضافة إلى اتجاهات العاملين نحو الإجراءات الإدارية التي تتبعها الإدارة.

3. انخفاض الأداء: إن انخفاض الأداء داخل المنظمة هو راجع إلى التقلبات التي تحدث بسبب تدهور العلاقات العمودية بين العاملين و المشرفين، فمحيط العمل له تأثير مباشر على أداء العاملين، فقد يعملون على التكاسل والتباطؤ في العمل وعدم أداء عملهم كما يجب، كما قد يلجأون إلى إنتاج كمية أقل عما يجب إنتاجه.

4. استعمال القوة والعنف: يضطر العامل أو مجموعة من العمال داخل المنظمة إلى استعمال القوة والعنف من أجل فرض الوجود أو من أجل الدفاع عن الحقوق وهذا عند الشعور بالإهانة. ويلجأ العمال إلى استعمال جزء من وقتهم وطاقاتهم في الصراع اللامتناهي حول الترقية والعلاوات التي يكتسبونها انطلاقا من الشعور الذي ينطبق عليه المثل الشعبي (عدوك هو الذي يمتهن نفس مهنتك)[2]. إن التفاعلات والعلاقات المهنية تتخللها طموحات متعارضة وصراعات شخصية وهذا الجو غير المناسب يؤدي إلى العنف وبالتالي إلى إهمال المصلحة العامة للمنظمة.

5. الإسراف والتخريب: يتمثل الإسراف في الزيادة في استهلاك المواد الأولية والطاقة والتغليف وذلك بالنسبة لمعيار الاستهلاك العادي. أما التخريب فيتمثل في تلك السلوكيات التي يقوم بها العمال من أجل إلحاق الأضرار بوسائل الإنتاج (الآلات والمواد الأولية).[3]

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

[2] Slimane MADHAR, **La violence en Algérie**, Alger : Edition Thaha, 1997, p 224.

[3] Daniel PICARD, Op.cit., p 70.

ثالثا: أهم المؤشرات الدالة على اقتراب حدوث الصراع التنظيمي

من المؤشرات الدالة على اقتراب حدوث الصراع داخل المنظمة نذكر ما يلي: [1]

- التغير في النمط العادي للأهداف.

- اللبس والغموض لدى المشرفين حول قضايا مختلفة، وعدم القدرة على تحديد الاتجاهات، ومعرفة أي سلوك أو تصرف يلزم إتباعه بالنسبة لموضوعات معينة وهو ما يسمى بالفوضى الإدارية حيث لا يعرف الأفراد إلى أي طريق يتجهون.

- انعدام المساندة والتأييد الإداري بصفة مباشرة.

- ارتفاع نسبة الغياب بين المشرفين وتخلف المشرفين عن الاجتماعات الدورية لأسباب وهمية أو القيام برحلات عمل غير موضوعية بما يدعو إلى الشك في هذه السلوكيات.

- سيادة روح المعارضة والتضاد في معظم الأوقات بقصد المعارضة وبصرف النظر عن موضوعية الخلاف.

- انسحاب أفراد رئيسيين بالمنظمة من دائرة التعامل ومجال الاتصالات وهو ما يسمى بالخصام المهني كتعبير عن الاستعداد السلبي تجاه القضايا المختلفة وعدم التفاعل والمشاركة الفعالة أو الإيجابية.

- النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل.

- الشكاوي المتزايدة من الضغوط .

- تزايد حجم التكتلات.

- تزايد حالات التلف والتخريب.

- كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل بها.

- تبادل الاتهامات و الكلام السيئ.

- تزايد عدد موظفي الأمن.

- الكل يتهرب من تحمل المسؤولية.

- الجميع يشوه صورة الجميع.

- تزايد الشكاوى الكيدية بين العاملين.

- تزايد طلبات النقل.

تلك هي بعض علامات النزاع أو مؤشراته، والتي تشير إلى نوعية معينة من الصراع في الطريق وعلى كل مشرف أو مدير أن يتعلم تلك المؤشرات.

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008 ، ص 21.

المبحث الثاني: أسباب، أنواع و مستويات الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهتمة بظاهرة الصراع أسباب وأنواع الصراع التنظيمي إلا أنها لا تتفق كلها على تصنيف موحد لاختلاف وجهات نظر كل منها وعليه سيتم من خلال هذا المبحث توضيح كل تلك التصنيفات بشكل مسهب.

المطلب الأول: أسباب حدوث الصراع التنظيمي

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

أولا: الأسباب التنظيمية و الإدارية

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتتمثل هذه الأسباب في:

1. تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة: فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات[1].

2. عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق: فلا يعرف فرد ماهي حقوقه وواجباته، وبالتالي يصبح هناك نوع من الازدواجية في تأدية المهام التي تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات[2].

3. الخلل في العملية التنظيمية: بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنالك تفاوتات في المستويات والارتباطات التنظيمية رغم تماثل الدرجات والمسميات الوظيفية، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال دون أن يخضع ذلك لعملية وصفية محددة[3].

4. تعدد أساليب الرقابة الإدارية: إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.[4]

5. ضعف فعالية قنوات الاتصال: قد يشكل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملا هاما في نشوء الصراعات التنظيمية. ففي حالات، يضعف توفر قنوات اتصالات فعالة تغذي أجزاء المنظمة بالمعلومات اللازمة في وقتها المناسب فقد تتخذ عندئذ قرارات متباينة ومتضاربة تؤدي بالتالي إلى حدوث صراعات بين الجماعات في المنظمة.

---

[1] زهير بوجمعة شلابي، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص111.
[2] عبد الله الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق ، ص 233.
[3] عادل محمد زايد، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995، ص 520.
[4]

6. الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات النزاع[1].

7. الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية، الطباعة والمكان، ...وغيرها[2].

8. إحداث التغيير: ينشأ الصراع عندما يعمد أحد الأطراف إلى إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جوا ملائما للصراع. فمثلا قد يضطر أحد المديرين إلى جعل المرؤوسين يتقبلون عملية التغيير في المهام أو في الإجراءات أو حتى في المعدات المستخدمة فإذا لم يتقبل هذا التغيير، يمكن أن يتولد الصراع بينهم وبين هذا المدير[3].

ثانيا: الأسباب الاجتماعية والثقافية

تتمثل الأسباب الاجتماعية و الثقافية في:

1. تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة: تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيهم في المستوى الإداري التابع لهم. هذه العلاقات تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الأفراد دون وجه حق، مما يعمل على إذكاء روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم، وبالتالي تضمر الروابط الاجتماعية، بل و يسودها جو العداء والتشاحن الضار بمصالح و أهداف المنظمة[4].

2. تعدد التنظيمات غير الرسمية: فالمشكلة ليست في تعدد وزيادة هذه التنظيمات فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات التي تسود سواء بين التنظيمات غير الرسمية وبعضها البعض أو بين هذه التنظيمات وإدارة المنظمة خاصة إذا كانت بعض التنظيمات غير الرسمية سلبية[5].

3. افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية: فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية. أما مفهوم المصداقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع[6].

---

[1] حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006، ص 327.
[2] زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص113.
[3] Woffard G.JERRY, **Organizational behavior**, Boston: Kent-Publishing Company, 1982, p 245.
[4] أديل مان، روبرت جي، **الصراعات الشخصية في العمل**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 44.
[5] سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مصر: مطبعة العشري، 2005، ص 469.
[6] المرجع نفسه، ص470.

4. الصراع حول المكانة والهيبة: لما كانت المكانة والهيبة مرتبطتين بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحتدم الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة الفعلية أمام جمهور العاملين، وبصورة تسحب البساط فعليا من تحت أقدام السلطة الرسمية، و يمكن اعتبار الصراع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجا حيا على ذلك غالبا.

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

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

7. التباين في الثقافة والقيم: إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة[3]. فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى الاختلاف في إتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم التناقضات والصراعات بين هذه الجماعات[4].

8. وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات، فقد تنقل العمالة الوافدة صراعها الناتج عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستخدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية[5].

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص ص 217، 218.
[2] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، مرجع سابق، ص 238.
[3] عبد الله بن عبد الغني ، **السلوك التنظيمي**، جدة: دار النوابغ للنشر والتوزيع، 1995، ص 215.
[4] سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، مرجع سابق، ص 176.
[5]

ثالثا: الأسباب السلوكية والنفسية

وتتمثل في العناصر التالية:

1. عدم تجانس الأهداف وغموضها: يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة. وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم[1].

2. تفاوت السمات والخصائص الشخصية: يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية، إما تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية. ويشكل هذا التفاوت في السمات الشخصية بين الأفراد في حد ذاته مصدرا من مصادر الصراع[2]. فمنهم من يميل بسلوكه للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل مما يجعل حدة وعمق الصراع تزداد نتيجة اختلاف البناء النفسي و السيكولوجي للفرد[3].

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

4. عدم الرضا: إن عدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورئيسه، فينزع إلى التقاعس في العمل، فيتدنى أداؤه، ويتغيب عن العمل، ولا يميل إلى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية إلى تركه للعمل إذا تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقائه على رأس العمل في المنظمة[4].

وتشير العديد من الدراسات إلى أنّ القضايا الاقتصادية هي العامل المؤثر على وجود النزاعات، لأن نقص الموارد يمكن أن يؤدي إلى انقسام الإدارات عند ظهور المشكلة، والحل يكمن في توفر المال. فقلة توفر رؤوس الأموال لدعم المنظمات يؤدي إلى مزيد من الانقسام ومزيد من الصراعات، والتي تؤدي بالتالي إلى مناخ تنظيمي سلبي وضعيف، ثم انخفاض الروح المعنوية في المنظمة، ثم إضعاف المناخ التنظيمي. كما تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكاوي حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات، ومشاكل تتعلق بتجديد العقود أو مشاكل متعلقة بتوجيه التأنيب واللوم أو التمييز في المعاملة[5].

ويمكن إضافة عامل آخر يسبب حدوث النزاعات داخل المنظمة وهو الإخلال بشروط العمل وبنوده كأن يتم الإخلال ببنود العقد وعدم الالتزام بما جاء فيها، أو الإخلال بالنظام الداخلي للمنظمة والاتفاقية الجماعية

---

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 42.
[2] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989، ص 140.
[3] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 153.
[4] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 140، 141.

أو نتيجة خرق أحكام قانونية أو تنظيمية أو الاختلاف في تفسيرها وتطبيقها مما يسفر عنه زعزعة استقرار علاقة العمل.

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقا، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب تنظيمية،اجتماعية سلوكية وغيرها. كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين (أفراد أو جماعات) قد تجعل سلوك الفرد أوالجماعة يسلك مسلكا عدوانيا ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأهداف المرغوب تحقيقها.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

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

أولا: الصراع وفقا لمستويات حدوثه

يمكن تصنيف الصراع وفقا لمستويات حدوثه إلى:

1. الصراع على مستوى الفرد (أو الصراع الذاتي).
2. الصراع بين فرد وآخر.
3. الصراع داخل الجماعة الواحدة.
4. الصراع بين الجماعات.
5. الصراع بين المنظمات.

ثانيا: الصراع وفقا لاتجاهاته

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

1. الصراع الأفقي.
2. الصراع الرأسي (أو العمودي).

ثالثا: الصراع وفقا لنتائجه

ويتضمن نوعين هما:

1. الصراع الإيجابي (أو الوظيفي، البناء، الفعال): هو الصراع الذي يقع بين الجماعات في المنظمة حول جوهر العمل والذي يثير الإبداع والإنتاجية[1]. وتأتي أهميته في كونه يقود إلى النمو المطرد للمنظمة من خلال التعاون وابتكار الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل المتداولة، فضلا عن كونه يرتقي بأداء الأفراد

[1] Curtis W.COOK, Philip L.HUNSAKER, **Management and organizational behavior**, New York: Mc Graw Hill CO.Inc,3rd edition, 2001, p384.

والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون مطلبا ضروريا و مفصليا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة[1]. و يعمل على جلب المشاكل المهمة على السطح فتصبح واضحة للعيان ولجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم واتسامها بالأهمية الاعتبارية، وقد عُد من الضروري للإداري الناجح بالعمل على استثارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين[2].

2. الصراع السلبي (أو غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال): هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم[3]. وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد. ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف. ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية؛ لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء، وأن يلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى[4].

رابعا: الصراع من حيث التخطيط

وينقسم إلى:[5]

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

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

خامسا: الصراع على أساس مصادره

لقد صنف روبنز (*Robbins*) الصراع وفق مصادره إلى ثلاثة أنماط هي:[6]

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

---

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

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

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

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

[5] أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، عمان: مطبعة الصدفي للنشر، 1996، ص ص 151، 152.

[6] Robbins STEPHEN, Op.cit., p 393.

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

3. صراع العمليات: وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء و الإنتاجية.

وتوصل بعض الباحثين مثل **تشيرمرهون** (*Schermerhorn*) وآخرون إلى دمج أنماط الصراع من حيث مصادره وفق نمطين هما: [1]

أ. الصراع الجوهري: وهو عدم اتفاق جوهري شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية انجازها.

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

سادسا: الصراع وفقا لحدته

و يتم إضافة تصنيف آخر إجرائي للصراع وهو حسب حدته أو شدته و بالتالي يتم التمييز بين:

1. صراع حاد: وهو صراع أعلى من المرغوب فيه، وهذا قد يؤثر على الفرد والجماعة والمنظمة تأثيرا سلبيا.

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

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

والجدير بالتنويه، أنه من خلال هذا البحث سيتم التركيز على أنواع الصراع وفق مستوياته لأغراض البحث، وبشكل خاص الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أنفسهم أو داخل الجماعات أوبين الجماعات.

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في مستويات متعددة، حيث توجد خمسة (05) مستويات رئيسية للصراع تؤشر على فعالية المنظمة وبدرجات متفاوتة، نوردها على النحو التالي:

أولا: الصراع الفردي

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته فهو لا يتطلب وجود أفراد آخرين، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا[2].

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور، نوجزهما على النحو التالي:

1. صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها.

---

[1] John R. SCHERMERHORN , James G. HUNT , Richard N. OBSON , Op.cit, p 377.

2. صراع الدور: يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناءً على مكوناته وسمات شخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين[1]. و يعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداءات من يشغلونه وسلوكاتهم[2].

و ينتج صراع الدور من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته أي الطريقة الفعلية لأداء العمل وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:[3]

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

و يرى البعض أن شعور الفرد بالنزاع أو الصراع داخل نفسه يرجع إلى أسباب أخرى منها:[4]

أ. عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعرض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز إلى عائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

ب. مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي بنفسه نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم أمثلة وصورا عن مشاكل العمل:

- ✓ عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- ✓ عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- ✓ عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل للمشكلة.
- ✓ عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- ✓ التعارض بين أساليب وإجراءات العمل.
- ✓ تعارض أساليب وإجراءات العمل مع معتقدات الفرد.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

---

[1] رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص 246.
[2] حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين، مرجع سابق، ص 20.
[3] خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع ، 2009، ص 319.
[4] أ

ثانيا: الصراع بين فرد وآخر

يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه، إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشتمل أطرافاً آخرين، ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع. يكمن السبب الأساسي لهذا النوع من الصراع في اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. ويمكن أن تتبلور هذه الاختلافات أو التباينات من خلال نوعين من العوامل هما:

1. **العوامل الوراثية:** و تمثل كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد منذ ولادته، وتشمل هذه السمات: الطول، الشكل، العينين، لون البشرة وغيرها من السمات، التي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.
2. **العوامل المكتسبة:** وتمثل كافة العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والتكيف مع المجتمع وغيرها[1].

حيث إن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان منظمي دائم التغير والتبديل بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها... ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعارف المختلفة إضافة لتكوين شخصية إنسانية متميزة بقدر أو بآخر عن بقية الأفراد. ويعود التباين بين الأفراد إلى أثر البيئة التي عاش فيها منذ الطفولة وحتى دخوله للمنظمة. وهذا كله من شأنه أن يؤثر في إطار سلوكه العام داخل المنظمة ومن خلال علاقاته مع الأفراد الآخرين في حقل العمل أو المنظمة.

وقد يكون هذا الصراع رأسيا أي بين الرئيس والمرؤوس، وينشأ هذا الصراع نتيجة لإغفال الرئيس لمراحل النمو المختلفة للعاملين وإصراره على إجبار مرؤوسيه على الالتزام بالقواعد وتلقي الأوامر دون الالتفات إلى مراحل النمو الطبيعي لمرؤوسيه الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مراحل النمو الطبيعي للمرؤوسين

من	إلى
التبعية	الاستقلالية
السلوكيات البسيطة	السلوكيات المتعددة
أقل نشاط	النشاط المتزايد
الاهتمامات الضيقة	الاهتمامات الواسعة
مواقع التبعية الوظيفية	مواقع القيادة الوظيفية

المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 87.

وقد يكون أفقيا؛ أي الصراع بين الزملاء في العمل، وغالبا ما يرجع ذلك إلى اختلاف القيم، أو أسباب عاطفية أو مادية أو لهذه الأسباب مجتمعة[2].

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 304.

ومن أشكال الصراع بين فرد وآخر:[1]

- ✓ الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- ✓ الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- ✓ الصراع بين العامل والمشرف.
- ✓ الصراع بين العامل والعامل.

ثالثا: الصراع داخل الجماعة الواحدة (أو بين الفرد والجماعة)

ويعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد. ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها. وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة[2].

وقد ينتج هذا الصراع نتيجة عدة أسباب نذكر منها ما يلي: [3]

1. معايشة عضو- أو أكثر- حالة من الصراع الداخلي ناتجة عن تعارض حاجتين لديه هما: حاجته للتشابه مع الآخرين أي بقية أعضاء الجماعة، والارتباط بهم وحاجته للتميز والتفرد عنهم والابتعاد عنهم، وينعكس هذا الصراع على علاقاته المتبادلة مع بقية الأعضاء، مما قد يخلق درجة من التباين داخل الجماعة يقلل من تماسكها، ويكون الصراع هنا على المستوى النفسي الدافعي وهو أقل مستويات الصراع داخل الجماعة شدة.

2. تركيز بعض أعضاء الجماعة على أفعال البعض الآخر وإساءة تفسيرها، أي أن الصراع داخل الجماعة يقتصر على المستوى السلوكي فيكون في هذا الحال صراعا نوعيا ومحدودا.

3. أن يرفض بعض الأعضاء خصالا و سماتٍ معينة يتصف بها أعضاء آخرون، هنا يكون مستوى الصراع أشد درجة من المستويين السابقين.

4. تركيز بعض الأعضاء على حقوق لهم داخل الجماعة واللجاجة في المطالبة بها، في الوقت الذي يهملون فيه التزاماتهم تجاه الجماعة، هذه الواجبات تعد حقوق الأعضاء الآخرين، هنا يكون الصراع صراعا معياريا، لأنه يتعلق بمعايير السلوك المقبول أو غير المقبول، وفي هذا الحال يكون الصراع أشد أثرا وأطول أمدا، وقد يؤدي إلى تفكك الجماعة.

5. قد يتسع الصراع بين أعضاء الجماعة ليشمل كل جوانب التفاعل الاجتماعي المتبادل بينهم (سلوكية وانفعالية ومعيارية) ويتحولون بهذا الصراع فيما بينهم إلى شقاق وعداوة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، مرجع سابق، ص 249.
[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 462.
[3] [illegible]

6. وقد تسعى جماعة أخرى منافسة إلى خلق الصراع داخل جماعة من خلال اختراقها بإدخال أفراد فيها كأعضاء لا همّ لهم إلا إثارة الخلافات داخل الجماعة وإشعال الفتن إضعافا لموقف هذه الجماعة التنافسي مع تلك التي تعمدت إدخال هؤلاء الأفراد فيها.

وقد يحدث الصراع في حالات أخرى معينة مثل الجماعات الجديدة في العمل، أو تلك الجماعات التي تحتوي على أعضاء لهم وزن في المنظمة ولهم تاريخ وخبرة ولذلك فإن شخصيتهم وقوتهم ومركزهم قد تؤثر على سلوكهم بالتشدد والعناد في تنفيذ مطالبهم والأخذ بآرائهم. وقد يكون من أسباب هذا الصراع انخفاض كفاءة نظام التوجيه في المنظمة وقصور القيادة عن أداء دورها المطلوب في توجيه وإدارة أعضاء الجماعة كفريق عمل متكامل[1].

وفي جميع الأحوال يعد هذا النوع من الصراع أكثر أنواع الصراع انتشارا داخل المنظمات كما أن آثاره قد تعم أطرافا أخرى، وقد تكون نتائجه أشد وطأة على أطراف العلاقة وخاصة إذا لم تنجح الإدارة في وضع الأساليب المناسبة للسيطرة عليه أو الحد من انتشاره داخل المنظمة.

رابعا: الصراع بين الجماعات

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل المنظمة. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبررا لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات[2]. وقد ينشأ خلاف بينها عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر؛ ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات[3].

و يأخذ هذا النوع من الصراع شكلين هما:[4]

1. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع الصراع الذي يحدث بين إدارة الشراء وبين إدارة المخازن، أو الصراع الذي يقع بين إدارة البحث والتطوير وبين إدارة التصميم فيما يتعلق بتصميم سلعة جديدة. ويعود الصراع الأفقي إلى اختلاف العمليات وتنوعها، وهنا لابد من تحقيق التكامل الأفقي لتخفيض حدة الصراع وتحقيق التعاون بين إدارات المنظمة.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 463.
[2] سعود بن محمد النمر، **الصراع التنظيمي:عوامله وطرق إدارته**، ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 1994، ص51.
[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 459.
[4] عد إلى:
- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص ص 102، 103.

2. الصراع العمودي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة. ويحدث الصراع العمودي حول مسائل تتعلق بالرقابة والسلطة والأهداف والأجور والمنافع. ومن أمثلة هذا النوع من الصراع، ذلك الصراع الذي يحدث بين المديرين التنفيذيين و مديري المصانع في المناطق، ويمكن أن يحدث الصراع العمودي ضمن أي مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة، كالصراع الذي يحدث ما بين المشرفين ورؤسائهم.

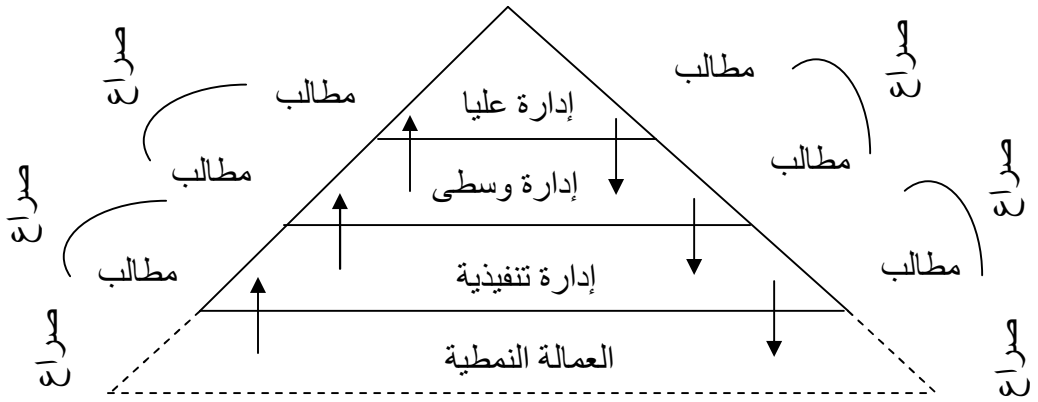
ويمكن شرح أسباب الصراع بين الجماعات بشكل مسهب في النقاط التالية:[1]

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

ب. التنافس على الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها عن باقي الجماعات. فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في أحد المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

ج. الاختلاف بين المستويات التنظيمية: ويقصد بذلك الصراع الناشئ بين المستويات المختلفة، كالصراع بين الإدارة العليا والوسطى، وبين الإدارة التنفيذية والوسطى. ويهدف هذا الصراع إلى إظهار وجهات نظر كل جهة بما يعكس مصالحها الخاصة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II -02): الصراع الناتج عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية

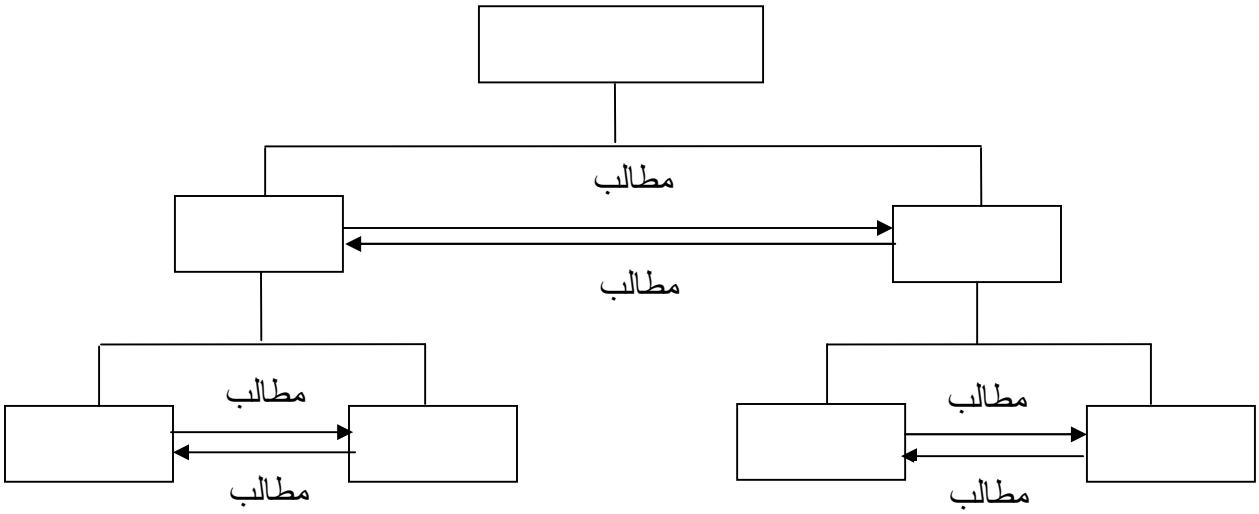


المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 98.

د. الصراع بين الوظائف: وينشأ هذا الصراع بسبب عدم التحديد الواضح لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة. ولاسيما تلك الوظائف التي تشير أعمالها إلى إمكانية قيام أكثر من شخص بأدائها. فعلى سبيل المثال، التنبؤ بالمبيعات، يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن، يتنازع من أجل الإشراف عليها كل من إدارة المشتريات ، والإنتاج ، والتسويق. أنظر الشكل التالي:

[1] أ

الشكل رقم (II -03): الصراع بين الوظائف



المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 99.

هـ. الصراع على السلطة: ويكون على النحو التالي:

- بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون أصحاب الحاجات إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، فيقترحون شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة، ويريدون شيئا أكثر من النصيحة، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب و عقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها.

ويمكن إيجاز أسباب حدوث الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين في النقاط التالية:[1]

- ✓ يشعر التنفيذيون أن الاستشاريين يتعدون على امتيازاتهم.
- ✓ يشعر الاستشاريون أن المديرين لا يمنحونهم السلطة الكافية ويقاومون الأفكار الجديدة.
- ✓ ينظر الاستشاري إلى نفسه على أنه خبير، وينظر إليه المدير على أنه شخص تحت الاختبار.
- ✓ يشعر المدير التنفيذي أن الاستشاري يفشل في رؤية الصورة الشاملة ويسرق الفضل منه.

- بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية: ينشأ الصراع هنا نتيجة انفراد الجماعات الرسمية باتخاذ القرارات ومن ثم فإن الجماعات غير الرسمية تمارس الضغط على أعضائها لرفض تلك القرارات. كما قد ينشأ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة نتيجة عدم توافر المعلومات اللازمة وتدفقها بطريقة غير مناسبة بين مختلف قنوات المنظمة، من ناحية أخرى عدم أخذ مستقبل الرسالة في الحسبان أو عدم فهمه للرسالة قد يجعله أكثر عنادا وصلابة[2].

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الصراع**، مرجع سابق، ص 100.

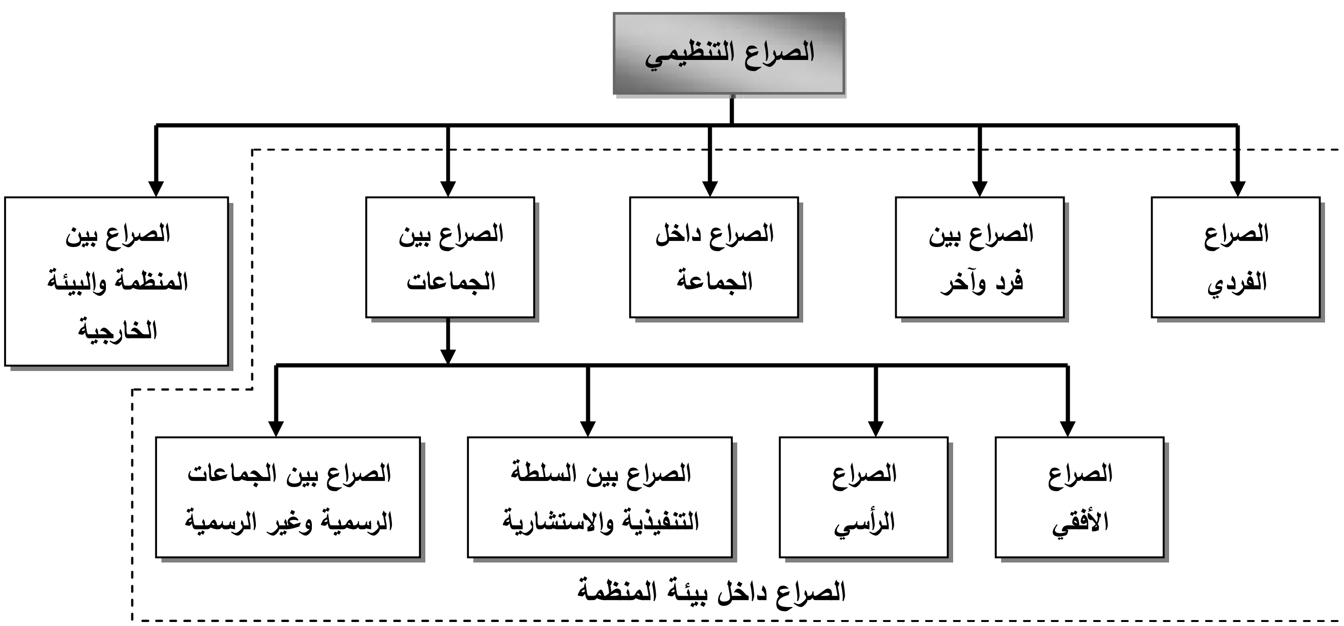
والجدير بالذكر أن الأنواع السابقة للصراع كلها تقع داخل بيئة المنظمة والتي غالبا ما يطلق عليها بالصراعات الداخلية، إلا أن هناك نوعا آخر من الصراع هو الصراع بين المنظمات والتي يطلق عليها بالصراعات الخارجية.

خامسا: الصراع بين المنظمات

وهو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة والمتعاملون معها. ويكون سبب هذا الصراع، الرغبة في الحصول على الموارد المختلفة، أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبيا. ويكسب الصراع، المنظمة، قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها وتثبت وجودها، وتحافظ على مركزها التنافسي بين المنظمات. وقد يكون له آثار سلبية تهدد استمرارية وجود المنظمة إذا لم تتنبه الإدارة إلى ذلك ولم يتم إدارتها بالشكل الصحيح[1].

والجدير بالتنويه، أنه من خلال هذا البحث يتم التركيز على الصراع الذي يحدث داخل بيئة المنظمة بمختلف مستوياته. و يمكن تمثيل مختلف مستويات الصراع التنظيمي إجرائيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (II -04): مستويات الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

[1] [illegible] 34- 35

المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي وعلاقته بسلوك و أداء العاملين

يعد الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات و سلاح ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيا وأيضا يمكن أن يكون إيجابيا وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على سلوك وأداء الأفراد العاملين ومن ثم على سلوك وأداء المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع داعما لأهداف المنظمة اعتبر صراعا إيجابيا بناءً ومحسناً لمستوى أداء المنظمة، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبياً مخلا بوظائف المنظمة؛ وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي وعلاقته بسلوك وأداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على نتائج الصراع التنظيمي

بداية يمكن القول إنّ الآثار المترتبة على الصراعات تتأثر بعديد من العوامل أهمها:[1]

1. نوع الصراع واتجاهاته: بمعنى أن الصراع الإيجابي يترتب عليه آثار إيجابية والصراع السلبي لا ينتج عنه إلا مزيد من الأضرار والمشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

2. حجم الصراع: وهذا يعني المساحة التنظيمية التي يسود فيها الصراع أو مدى انتشار الصراع في المنظمة تستوقف انتباه وأهمية الإدارة، أم أنه يسير في الحدود المرغوب فيها. إن حجم الصراع يحدد ويساهم في تحديد الأساليب الملائمة للتعامل معه.

3. قوة أو شدة الصراع: فكلما كان الصراع كثيفا وحادا ومشتعلا زادت المشاكل المرتبطة به، وكلما كان هناك حذر في التعامل معه ومقارنته.

4. مواقيت حدوث الصراع: وهو يعني مدى حدوث الصراع في مواقيت حرجة وقاتلة بالنسبة للمنظمة، فهناك أوقات تكون الإدارة مشغولة فيها بوضع خطط أو إستراتيجيات أو في مواسم معينة تشتد المنافسة فيها مع المنظمات الأخرى. ففي مثل هذه الأوقات ترغب الإدارة في إحداث نوع من التوازن والهدوء الداخلي، أما في الأوقات العادية فغالبا لا يمثل الصراع منها نفس المشكلة. ولسوء الحظ فإن الصراعات غالبا ما تنشأ في الأوقات الحرجة، لأنها قد ترتبط بها بطريق أو بآخر.

5. نفوذ أو تأثير قوى وأطراف الصراع: بمعنى من أين يأتي الصراع هل من المرؤوسين أم من المشرفين أم من رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات أو من خارج المنظمة؟ وهل الأطراف التي تقود الصراع وتحركه قوية وذات نفوذ في المنظمة؟ أم أنهم أطراف عاديون؟ .

والإجابة عن مثل هذه التساؤلات تكون مفيدة في تحديد الأسلوب الملائم لإدارة ومعالجة الصراعات المرتبطة بها. فالصراعات التي تنشأ بين مستويات الإدارة العليا أو قيادات الجماعات أو الأقسام الإدارية أو بين المنظمة ومنظمات منافسة قوية، يجب أن تدار بمنتهى الحيطة والحذر والحكمة والموضوعية، بمعنى آخر يجب أن يدار الصراع بنفس أهمية وحجم المصادر المسببة له.

---

[1] 473

6. الأساليب التي تتبعها الإدارة في احتواء الصراعات السلبية المدمرة: فقد تستخدم الإدارة أسلوب منع أو قهر الصراع بالقوة من خلال فرض سيطرتها وهيمنتها وقد يترتب على هذا الأسلوب توحد الجماعات والأفراد ضد المنظمة. وبالتالي تزداد حدة وكثافة وقوة الصراع.

المطلب الثاني: الآثار الإيجابية المترتبة عن الصراع التنظيمي

تركزت معظم الدراسات والأبحاث الخاصة بدراسة وتحليل الصراع حول مفهوم الصراعات السلبية المحطمة والمهلكة للمنظمة. ولكن وكما سبق وأن أشرنا فإن الصراعات في جانب منها تكون إيجابية وذات فائدة و حتى الصراعات السلبية قد ينتج عنها بعض الجوانب الإيجابية غير المباشرة. وفيما يلي أهم الآثار الإيجابية التي يسببها الصراع سواء بالنسبة للفرد أو للجماعة أو للمنظمة ككل.

أولا: على مستوى الفرد

يساعد الصراع الفردي على تحقيق مزايا وعوائد كثيرة أهمها:

1. يستثير الصراع الفردي في أحيان كثيرة للأداء المتميز، حتى يكون أهلا للثقة من جانب الآخرين خاصة رؤسائه في العمل، وما يحدث في عملية تفويض السلطة للمرؤوسين دليل على ذلك حيث يؤدي إلى إحداث نوع من الحماس والاستثارة المصحوبة بالقلق والتوتر لإثبات الذات والقدرة على أداء المهام الكبيرة.
2. يساعد الصراع على تنشيط تفكير الفرد وتنمية مهاراته التحليلية وقدراته على التصرف لحسم وحل النزاعات.
3. قد يترتب على حل الصراعات وحسمها فوائد عديدة مباشرة للفرد في المنظمة مثل زيادة الأجر أوالحصول على مكافأة أو رفع جزاء كان قد تم توقيعه، أو الترقية أو النقل لموقع تنظيمي أفضل وهكذا.
4. يؤدي الصراع الداخلي للشخص إلى نوع من الرقابة الذاتية مثل الالتزام بمعايير الأداء الموضوعة بالرغم من صعوبة تحقيقها وحاجتها إلى بذل مجهود أكبر، والانصياع للأوامر الإدارية على الرغم مما يترتب عليها من مشاق وذلك من خلال الالتزام بالمعايير والقيم الاجتماعية والعقائدية السائدة في المجتمع[1].
5. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية[2].

ثانيا: على مستوى الجماعات

من أهم الآثار الإيجابية المترتبة على الصراع على مستوى الجماعات سواء داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات نذكر ما يلي:[3]

1. عندما تنخرط الجماعة في صراع مع جماعة أو جماعات أخرى فإن درجة التماسك أو التلاحم فيما بين أعضائها تزداد بشكل ملحوظ. فالمنافسة والنزاع وادراكات التهديد الخارجي تقود أعضاء الجماعة إلى تجاوز الاختلافات الفردية ومحاولة الوقوف صفا واحدا في مواجهة الجماعات الأخرى بمعنى أن الأعضاء يصبحون أكثر ولاء للجماعة وأن عضوية الجماعة تصبح أكثر جاذبية.

---

[1] المرجع نفسه، ص ص 476، 477.

[2] محمد فالح الحنيطي، **الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن**، المجلة الإدارية، المجلد 20 (أ)، العدد 01، 1993، ص 32.

[3] ...

2. عندما تكون الجماعة طرفا في الصراع فإن الأعضاء غالبا ما يركزون على أداء مهامهم المحددة وبأعلى درجة من الكفاءة. وتوجه كل الجهود لمقابلة التحدي الذي تفرضه الجماعة الأخرى. كذلك، في أوقات الصراع يصبح التسامح مع الأعضاء غير النشطين في أقل مستوياته، كما تتضاءل درجات الاهتمام بالاشباعات أو تحقيق الرضا الشخصي للأعضاء، وباختصار فإن الجماعة تصب اهتماماتها على إنجاز مهامها وهزيمة العدو، أي الطرف الآخر في الصراع.

3. التركيز المتزايد على الأنظمة والإجراءات ومراكز المسؤوليات لضمان تحقيق المهام بنجاح، كما يتم وضع أنظمة جديدة والسعي الدؤوب لتطبيقها.

ثالثا: على مستوى المنظمة

يؤدي الصراع في أحيان كثيرة إلى قيام الإدارة بأنشطة وأفعال وتصرفات إيجابية لصالح جميع الأطراف في المنظمة منها:

1. تسعى الإدارة إلى إيجاد نوع من التنسيق والترابط بين الجماعات والإدارات التنظيمية لتخفيض حدة الصراعات، خاصة إذا كانت هذه الجماعات ذات هدف تبادلي مشترك.

2. توجيه نظر الإدارة تجاه النقاط المسببة للصراع مثل محدودية الموارد المتاحة، تعارض الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة، عدم وضوح السياسات والاستراتيجيات التنظيمية، عدم اشراك العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية.

3. زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة، حيث إنّ الصراع يعتبر من الأمور الهامة في المنظمة، وقدرة المدير على التعامل مع الصراعات المحددة النطاق تؤهله للتعامل مع المواقف الصعبة والصراعات الكبيرة.

4. قد ينتج عن حل الصراع وتسويته سواء بين الأفراد أو الجماعات درجة أكبر من التعاون والرضا المتبادل بين المشرفين والمرؤوسين أو بين الأفراد والإدارة العليا أو بين إدارة المنظمة وأحد العوامل البيئية المؤثرة.

5. قد يكون الصراع أحد الأسباب الأساسية لإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي أو في سياسات وخطط المنظمة. أي أن الصراع قد يكون سببا في التغيير نحو الأفضل. ومن ناحية أخرى يرى بعض كتاب الإدارة أن الصراع قد يكون نتيجة مباشرة للتغيير. حيث يقاوم الأفراد التغيير، وهذا يمكن أن يحدث في حالة ما لم يتفق التغيير مع متطلبات الأفراد وأهدافهم[1].

6. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل[2].

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 476، 477.

المطلب الثالث: الآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي

يسبب الصراع آلاما كثيرة بالنسبة للفرد لأنه يرتبط بالشعور والإدراك والاتجاهات ولذلك فإنه يترك آثارا نفسية ومعنوية سيئة على الفرد، كما يسبب الصراع آثارا سواء على سلوك الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل. ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع على تلك المستويات على النحو التالي:

أولا: على مستوى الفرد

من الآثار السلبية التي يتركها الصراع على سلوك وعقل وجسم الفرد نذكر ما يلي:[1]

1. يؤثر الصراع على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ويذكي فيهم صفات عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكراهية وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع إلى أن يتغاضى الأفراد عن الهدف الذي يتصارعون من أجله، ويركزون جهدهم في محاولة تحطيم بعضهم البعض.

2. يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى مشاكل عديدة يتعرض لها الفرد من جانب زملائه في العمل أوفي الجماعة، خاصة إذا سلك الفرد مسلكا أو تصرف بطريقة لا تتفق و أهداف ومعايير زملاء العمل، مما يؤدي إلى وقوع بعض الضرر أو الأذى على باقي الزملاء، مثلما يقوم الفرد بأداء مهامه المطلوبة منه قبل أن يستطيع الآخرون تأدية مهامهم.

3. يسبب الصراع مزيدا من الضغوط التي تقع على عاتق الفرد في المنظمة، وتؤدي هذه الضغوط إلى مشاكل نفسية وعاطفية ووجدانية وجسمية للفرد، مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات ضربات القلب والإسراف في تناول الأدوية المهدئة أو الانسحاب أو الانزواء أو الاكتئاب والحزن وخيبة الأمل وفقدان الثقة بالنفس وغيرها.

4. يتفق علماء السلوك على أن الفرد الذي يتعرض لصراع الدور سوف يتصرف تحت ضغط نفسي معين، ويتميز أداؤه في ظل هذه الضغوط بما يلي:

- يمكن أن تتم تصرفات الفرد خارج حدود القرارات الإدارية.
- تتحكم الضغوط العاطفية والوجدانية والأحاسيس في تصرفات وأفعال الفرد.
- سوف لا تتسم تصرفات الفرد بالرضا عن جانبه.

5. يعتبر الإحباط من الآثار السلبية للصراع، والذي يتعرض له الفرد نتيجة عدم قدرته على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة حيث يؤدي الصراع الشديد إلى استثارة الاستجابات الانفعالية القوية لدى الفرد والذي غالبا ما يصاحبها توتر عضلي. فالشخص الذي يعاني من الصراع قد تضايقه أمور بسيطة لا تضايق غيره وكثيرا ما يجد صعوبة في اتخاذ القرارات. وكل صراع يلازمه قدر من القلق حسب شدة الصراع ونوعه، وقد يزول هذا القلق عادة بتسوية وحسم الصراع.

6. تؤثر الانفعالات والتوترات المصاحبة للصراع على أداء الفرد وعلاقته بالآخرين سواء داخل المنظمة أوخارجها على مستوى الأسرة أو الأصدقاء، ولذلك تنتج أمراض اجتماعية كثيرة نتيجة للصراع الذي يعاني منه الفرد داخل المنظمة.

---

[1] ص ص 479، 480.

ثانيا: على مستوى الجماعات

يؤدي الصراع داخل الجماعة أو بين الجماعات إلى عديد من المساوئ أو النتائج السلبية نذكر أهمها ما يلي:

1. خلق مراكز قوة داخل الجماعة، وانقسام الجماعة الواحدة عن بعضها البعض.
2. يتميز سلوك أفراد الجماعة بالقلق والارتباك وعدم التركيز.
3. انخفاض كفاءة أداء الجماعة وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة[1].
4. إن الميل نحو زيادة التماسك بين أعضاء الجماعة في فترات الصراع يعني أن التوافق مع الأعراف والقواعد السلوكية الخاصة بها يبلغ أقصاها في مثل هذه الفترات وقد يأخذ شكل القبول الأعمى لخيارات أوبدائل أقل جاذبية، كما قد يؤدي إلى ظاهرة التفكير الجماعي*. في مثل هذه المواقف فإن أهداف الجماعة تحتل قمة الأولويات على حساب الرضا الشخصي حتى يتسابق الأعضاء إلى إظهار ولائهم للجماعة[2].
5. غالبا ما يتم تحريف إدراكات كل جماعة لذاتها أو للجماعات الأخرى في فترات الصراع. فقد ينمي أعضاء الجماعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحداتهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزا في الأداء وأنه يصعب على المنظمة الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة. وبالتأكيد، ليست هناك جماعة أهم من الأخرى، ولكن وجود الصراع قد يقود الأعضاء إلى تجاوز الحقيقة والمبالغة في أهمية الأدوار أو المهام التي تقوم بها.
6. مع تزايد حدة الصراع والميل إلى تحريف الإدراكات، فإن كل الصفات السلبية التي لم يكن لها وجود تطفو إلى السطح ويتم التأكيد عليها. وعندما تسيطر النظرة السلبية للآخرين على الصراع بين الجماعات، فإن كل جماعة ترى فوارق أقل بين أعضائها واختلافات أكبر بينها وبين الجماعات وذلك قياسا على الواقع الفعلي.
7. يصل الاتصال إلى أدنى مستوياته وذلك قياسا في حالة الصراع السلبي بين الجماعات، ويتولد عن ذلك آثار سلبية على مستوى المنظمة خاصة عندما تتصف العلاقة بين الجماعات بالاعتماد المتبادل. وفي ظل ضعف الاتصالات فإن جودة عملية اتخاذ القرارات تتأثر هي الأخرى.
8. مع زيادة حدة الصراع يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعات الأخرى. ومن الملاحظ أن عملية الرصد لا تستهدف تقييم أداء الجماعة الأخرى بهدف مقارنة الأداء أو تحقيق التميز عليها فقط. بل قد يكمن الغرض في تأكيد الصفات السلبية التي تم إطلاقها عليها.
9. في مواقف الصراع الحادة وعندما يتم إدراك التهديدات، فإن الوسائل الديمقراطية للقيادة تكون أقل جاذبية وحازمة تمتلك القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الصعبة[3].

---

[1] المرجع نفسه، ص 463.

* يقصد **بالتفكير الجماعي**: تدهور الكفاءة العقلية، وتجنب تقييم الواقع وتحاشي الأحكام الأخلاقية من أجل تحقيق تضامن المجموعة، وهي تمثل شكلا متطرفا من أشكال الإجماع في الرأي.

[2] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 495.

[3] المرجع نفسه، ص 497، 498.

ثالثا: على مستوى المنظمة

يمكن إجمال الآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة ككل في النقاط التالية:

1. تتميز العلاقات السائدة بين الأقسام الإدارية والجماعات بالعداء والخصومة والتمزق، حيث تحاول كل إدارة وكل جماعة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب ولو على حساب الجماعات الأخرى، بمعنى آخر انخفاض الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأجزاء التنظيمية.
2. تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتعارض وتنافر الجماعات بعضها البعض، أونظرا للتعارض القائم بين الإدارة والأفراد والجماعات.
3. يسود المنظمة جو من القلق والتوتر والانفعالات والارتباك والتشويش مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية ككل.
4. انصراف الإدارة العليا عن اهتماماتها الأساسية (وضع الخطط وبناء الاستراتيجيات ودراسة السوق مثلا) بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات.
5. ينتج الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية، مثل الغياب والتمارض و التباطؤ وترك العمل، وصيغا معنوية مثل الانطواء و أحلام اليقظة والعدوانية[1].
6. يعمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل في المنظمة.
7. قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار، مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد وترجيح بديل يلهب الصراع بدل تلطيفه[2].
8. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
9. يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
10. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود[3].

وبعد العرض السابق للآثار السلبية الناتجة عن الصراعات على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، فإنه يتضح أن الصراعات تؤدي في النهاية إلى تخفيض أداء الفرد والمنظمة معا على الأقل في الأجل القصير، هذا بالإضافة إلى الأمراض النفسية والاجتماعية والسلوكية التي يرتبها الصراع على سلوك الفرد وتصرفات الجماعات بعضها البعض مما يؤثر على المنظمة ككل.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 445.
[2] سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 221.
[3]

المطلب الرابع: علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين

أشرنا سابقا إلى أنه قد ينتج عن الصراع في بيئة المنظمة نتائج أو آثار إيجابية أو سلبية. وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع في أداء العاملين؛ وعليه سنتناول من خلال هذا العنصر لأهم النتائج الإيجابية والسلبية للصراع على الأداء.

أولا : النتائج الإيجابية للصراع على الأداء

وتتمثل في:

1. يؤثر الصراع بطريقة غير مباشرة في الأداء وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد العاملين فقد يساعد القليل من الصراع على بعث همتهم، وهذا بدوره يزيد من دافعيتهم في أداء واجباتهم. أما غياب الصراع نهائيا من بيئة العمل فإنه يؤدي إلى الإتكالية وانخفاض الدافعية وقد يكون ذلك مملا للغاية.

2. ينشّط الصراع عملية الابتكار والاختراع، فعندما يتحدى الأفراد النظام القائم يحدث نوع من الصراع الذي يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة تكون عادة أفضل من الأفكار السابقة[1].

3. يطوّر الأداء و يحسن جودة القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعة أو المنظمة. فعندما تعطي الجماعة أعضاءها فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات فإن هذا يقود إلى الصراع لأنها ستضطر عندئذ إلى أن تفحص وتأخذ في الاعتبار عددا كبيرا من الآراء المتعارضة. ويحدث الصراع بالضبط عندما يحاول كل عضو من الأعضاء إبراز الفكرة التي يعتقد أنها الأصح، وإسماع صوته للآخرين. أما النتيجة الإيجابية لكل هذا؛ فهي أن نوعية القرارات ومستواها سيكون أفضل كثيرا، لأنها ستكون ناجمة عن عملية انتقاء حيوية.

4. ويمكن أن تكون للصراع أيضا آثار إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمل والرضا الوظيفي. إذ ولقد سبقت الإشارة أن قليلا من الصراع ربما يؤدي إلى إثارة الاهتمام داخل جماعة العمل الأمر الذي يدفع العاملين ليس فقط إلى أداء واجباتهم بل إلى المجيء إلى مكان العمل أيضا. فبعض الصراع يجعل مكان العمل أحيانا أكثر جاذبية فيقلل بالتالي من ظاهرة التغيب والاستقالة و ربما يزيد الصراع من الرضا الوظيفي لدى الأعضاء لأنه يوفر فرصا للتعبير والتنفيس عن المشكلات[2].

ثانيا: النتائج السلبية للصراع على الأداء

أما فيما يتعلق بالنتائج السلبية للصراع فهي عديدة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. انخفاض مستوى تماسك الجماعة. وإذا كان القليل من الصراع قد يؤدي إلى بعث الهمة والحماسة لدى أعضاء الجماعة فإن الصراع الشديد والدائم ربما يقضي على التماسك تماما ويؤدي في حالات معينة إلى انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا. ويساعد هذا الوضع على زيادة معدلات التغيب الطوعي الإرادي وفي نهاية الأمر الاستقالة من عضوية الجماعة أو من العمل.

2. يعيق الصراع أداء الجماعة لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء. فالمتصارعون يتجنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ العضوية .

---

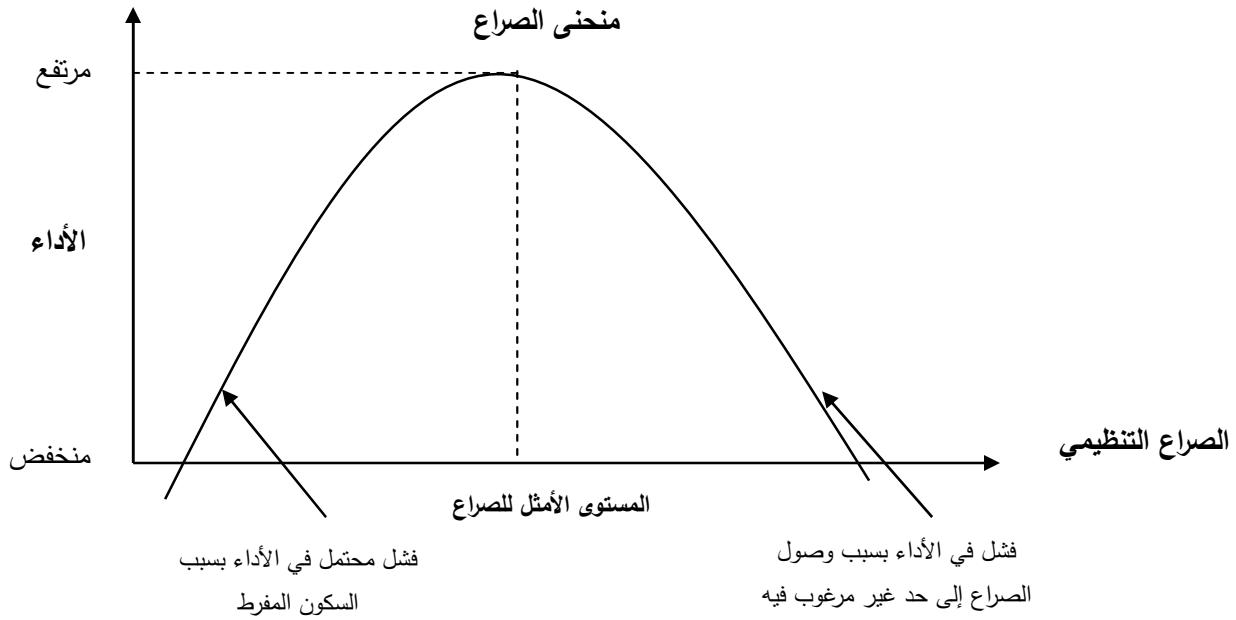
[1] رونالد ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 381.

3. ويمكن للصراع أن يكون مدمرا للرضا الوظيفي لدى الأعضاء عندما يبدأ أطراف الصراع في نشر إشاعات، أو معلومات مختلفة، أو خاطئة.

وتشير الأدلة إلى أن المشرفين في حالات حدوث صراع شديد بين الأعضاء يبدؤون في تجنب اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في محاولة منهم لتجنب استفحال الصراع أو للحيلولة دون ظهور صراعات جديدة. ويصبح الصراع ضارا إلى حد كبير للأداء عندما تصبح أهداف الجماعة ثانوية في هذا الصراع. وكثيرا ما يستخدم البعض جزء كبيرا جدا من طاقاتهم لأغراض الصراع إلى درجة يهملون معها القيام بواجباتهم. وعندما تصبح عملية الانتصار في الصراع أكثر أهمية من تحقيق الأهداف المرتبطة بالواجبات والعمل فإن النتيجة الحتمية لمثل هذه الحالة ستكون سلبية للأفراد والجماعات وللمنظمة أيضا[1].

و يعرض الشكل التالي علاقة الصراع التنظيمي بالأداء.

الشكل رقم (II -05): العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء



Source: James STONER , Edward FREEMAN, **Management,** LONDON : Prentice International Edition, Fourth edition, 1989, p 393,بتصرف

يقترح الشكل أعلاه وجود علاقة منحنية بين الصراع وبين الأداء، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء.

تكون الصراعات في الحالة الأولى والثالثة غير صحية، إذ تتسم المرحلة الأولى بالجمود والركود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية، وعدم التجاوب للتغيير. و في الحالة الثالثة يكون الصراع كبيرا، ويترتب عن ذلك حدوث فوضى وعدم التعاون. أما الحالة الثانية فتكون مستوى الصراعات فيها في وضعها الأمثل، حيث تتحقق فعالية الأداء، و تتميز في هذا الوضع بالحيوية والتجديد والنقد الذاتي.

و الجدول التالي يبين العلاقة بين الصراع والأداء في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة.

[1] المرجع نفسه، ص 384

الجدول رقم (02): العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء.

الحالات	مستوى الصراع	التأثير المحتمل	الخصائص التنظيمية السائدة	مستوى الأداء
الأولى	منخفض أو غير موجود	سلبي	- قدرة محدودة على التكيف مع المتغيرات البيئية. - تغييرات محدودة. - محدودية محاولات الابتكار والتطوير. - السكون والجمود.	**منخفض**
الثانية	متوازن	إيجابي	- تحرك إيجابي نحو الأهداف. - ميل إلى الابتكار والتطوير. - البحث الإيجابي عن حلول للمشكلات. - تكيف سريع مع المتغيرات البيئية.	**مرتفع**
الثالثة	مرتفع	سلبي	- سيطرة الصراعات. - التداخل في الأنشطة. - صعوبة التنسيق. - الميل إلى الفوضى.	**منخفض**

Source: John M. IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael T. MATTESON, **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005, p 359.

وأخيرا وباختصار فإنه لا الصراع البالغ الشدة ولا الصراع البالغ القلة مفيد للمنظمة. وهذا يعني أن وجود مقدار معين من الصراع سيكون مفيدا. ونظرا لأن الصراع يتفشى بسرعة في المنظمة سواء على مستوى الأفراد والجماعات فإنه من الصعوبة بمكان تحديد ما إذا كانت جميع أشكال أو حالات الصراع في أية لحظة هي عند مستواها المثالي المطلوب، وعلى أية حال، فإننا نلاحظ أنه في بعض الأوقات يمكن أن يتجاوز الصراع حدوده، وبالمثل ربما نجد في بعض الأحيان أن الأفراد و جماعات العمل أصبحت تتصف بالتواكل والغرور والكسل وفقدان الاهتمام وبالتالي فإنها تحتاج إلى قدر من الصراع لزيادة الاهتمام لدى أعضائها ليشاركوا في العمل بهمة وحماسة. ولما كان مستوى الصراع سينخفض أو يرتفع لا محالة عن مستواه المناسب أو المطلوب فإنه من الحكمة تعلم كيفية إدارة الصراعات داخل المنظمة بصفة دائمة ومستمرة.

وفي الأخير وختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

يعتبر الصراع أحد أنماط التفاعل الإنساني و من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابه وتشابك خيوطه. ولقد تعددت تعريفات الصراع بتعدد الباحثين أنفسهم وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية والمدارس الفكرية ولاختلاف مستوياته وأشكاله و أسبابه، ولارتباطه بأكثر من تخصص كالإدارة والسلوك الإنساني والسياسة، إلا أن هناك سمات تشترك فيها تعريفات الصراع، أهمها أنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات، وتعارض المصالح، فينتج عنه إحباط وإعاقة في تحقيق الأهداف. و لقد تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض وخلل يصيب المنظمة، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل إلى التغيير. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه و محاولة المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وإذا ما نظر إلى فحوى الصراع لوجد أنه عملية مستمرة ومكونة من مراحل مختلفة مبنية على بعضها البعض. فالصراع ليس ثابتا عند مرحلة محددة ولكنه مستمر ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها بدورة حياة الصراع.

و ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين الفرد و ذاته أو بينه وبين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة. وظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين (أفراد أو جماعات) قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا عدوانيا ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين. فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على حد سواء فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.

وقد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة مما ينعكس إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الأطراف والعكس صحيح أي نشوء نتائج سلبية على الفرد والمنظمة تؤثر بدورها على تحقيق الأهداف المتوخاة.

وعليه فإن التعامل مع الصراع من الواجبات التي ينبغي أن يضطلع بها أي مدير في عمله اليومي وهنا تأتي الحكمة في التعامل مع حالات الصراع ليسود مناخ إيجابي فعال لتحقيق أهداف الأفراد و المنظمة وإشاعة روح التعاون والألفة والثقة من خلال التعامل الناجح مع الصراع بطريقة فعالة.

الفصل الثالث
إدارة الصراعات التنظيمية وتسوية نزاعات العمل وفقا للمشرع الجزائري

تمهيد

تعد إدارة الصراعات التنظيمية من أعقد وأشق المراحل خاصة عند الانتقال من الحديث النظري للمعالجة العملية. فوجود أية حالة من حالات الصراع يعني وجود حالة من التوتر بالغ الشدة، و وجود وعي من قبل كل طرف من أطراف الصراع بعدم إمكانية التعايش مع الطرف الآخر حسب وجهة نظره. فبغض النظر عن أية إيجابيات قد تترتب على وجود بعض حالات الصراع داخل المنظمة المعنية، إلا أن العمل على حل الصراع والذي يعرف الآن بمصطلح إدارة الصراع يعتبر ضروريا لضمان استمرار المنظمات وفعاليتها. فلقد أصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من أوقات المديرين ومن الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي بجانب الوظائف الإدارية التي يتولاها. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح ماهية إدارة الصراع التنظيمي ومختلف الأساليب الممكن استخدامها لإدارته.

ونظرا لطبيعة وأهمية بعض النزاعات التي تخص علاقات العمل: فردية كانت أو جماعية وما ينجر عنها من خلافات وإخلال باستقرار علاقات العمل، فإن تشريعات العمل قد أحاطتها بعناية تنظيمية خاصة، وحددت لها إجراءات تسوية لتسهيل معالجتها في مختلف مستوياتها. وعليه سيتم كذلك من خلال هذا الفصل معرفة طبيعة النزاعات الفردية والجماعية داخل العمل وكيفية تسويتها وفقا للأحكام القانونية في التشريع الجزائري.

المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

تعد ظاهرة الصراعات في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة، والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير كقائد إداري إهمالها، فالتعامل معها و إدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري. كما تعد من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة و وقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم، وتضعف روح الفريق بين العاملين، وعليه ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة تلك الصراعات داخل المنظمة باستخدام أساليب مختلفة؛ وقبل التعرض لمختلف الأساليب المستخدمة في إدارة تلك الصراعات سيتم أولا توضيح ماهية إدارة الصراع التنظيمي بعرض مختلف المفاهيم التي عرفت إدارة الصراع، إجراءاتها وخطواتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية واضحا في كتابات الإدارة والسلوك الإنساني خلال العقود الماضية عاكسا الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد و الجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة. فبعدما كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع أو حل الصراع، أصبح يستخدم الآن تعبير إدارة الصراع (*conflict management*) أو معالجة أو التعامل مع الصراع (*conflict mandling*) .

وتعرف إدارة الصراع بأنها « الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف، الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم، وبين النمط السلوكي الذي تفضله المنظمة، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد والذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة[1]». وتعرف بأنها « التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع و حل الصراع المدمر[2]».

ويعرفها البعض بأنها « التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته، وأساليب معالجته[3]».

ولا شك أن استخدام هذه المفاهيم يعكس الاعتبارات التالية:

1. أنه لا تخلو أي منظمة ما من الصراع بشكل أو بآخر.
2. ليست كل الصراعات سلبية، ووجودها بالقدر المناسب في المنظمة يعكس حيوية المنظمة والعاملين فيها.

---

[1] عامر عوض، مرجع سابق، ص 274.
[2] ليلى عبد الحليم قطيشات، مرجع سابق، ص 74.
[3] Robin AFZALUR, Opcit, p 101.

3. تخلي إدارة المنظمة عن الاتجاه التقليدي الخاطئ في استخدام القوة والحسم والإكراه لتصفية الصراعات التنظيمية، واستخدام أساليب أخرى تعتمد على التعاون والمشاركة والتفاوض يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل في تسوية الصراعات.

4. معاملة الصراع في المنظمة كأي موضوع تنظيمي آخر، بل يمكن القول بأنه في بعض الأوقات قد تكون للصراع والتعامل معه أهمية أكبر عن التعامل مع بعض الموضوعات[1].

ويمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع هي ذلك النشاط الإنساني الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة تشخيص الصراعات التنظيمية الحاصلة على مستواها و الوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه، ترتضيه المنظمة وتراه مناسبا أي التدخل المنظم من قبل إدارة المنظمة لتنشيط الصراعات إذا كانت أقل من المستوى؛ أو تخفيضها وحلها إذا كانت مدمرة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب أو الاستراتيجيات المختلفة لمعالجتها.

والجدير بالذكر أن عملية إدارة الصراع تعد من المهارات الأساسية الهامة التي يتطلب توفرها في الإداري، إذا ما أراد أن يحقق النجاح لنفسه ولمنظمته. وهذا يتطلب منه الوقوف على الاستراتيجيات الملائمة لممارستها بشكل فعال لإيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على خلق وتحقيق التعاون بين الأفراد والجماعات لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة[2].

ومن المهارات اللازمة لإدارة الصراع نذكر ما يلي:

- القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة أثناء التدخل في الصراع.
- القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع.
- القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، لأنه ليس من السهل حل الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب وحزن، لذلك يجب على المدير أن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية أولا ثم البدء في حل الصراع.
- القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص.
- القدرة على التحليل والفهم الدقيق للمعاين، والتأكد من صحة المعلومات المتوافرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات[3].

و تعتمد مدى استفادة المديرين من حدوث الصراعات المختلفة في زيادة فعالية المنظمة التي يديرونها، على عاملين أساسيين هما:

أ. مدى عمق فهمهم للسلوك الإنساني على اعتبار أن الصراع ظاهرة سلوكية وبالتالي فإن التعامل معها يتطلب معرفة جيدة بطبيعة السلوك الإنساني بشكل عام.

ب. توافر المهارات السلوكية لدى المدير مع قدرته على توظيف تلك المعرفة لإدارة الصراع، وتوجيهه توجيها سليما لخدمة المنظمة وزيادة فعاليتها[4].

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 483.
[2] **لطفي راشد محمد، مرجع سابق، ص 04.**
[3] ليلى عبد الحليم قطيشات، مرجع سابق، ص 75.
[4] أ

المطلب الثاني: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي

قبل عرض مختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي يتعين أولا تقديم بعض الإجراءات التي ينبغي للقائمين على أمر إدارة الصراع إتباعها أو الوفاء بها، وذلك لأن إدارة الصراع دون هذه الإجراءات يعتبر حلا مفاجئا قد يرفضه معظم أطراف الصراع. وبذلك فإن تلك الإجراءات ماهي إلا عبارة عن تمهيد لإعطاء المتصارعين فرصة لإدارة الصراع بأنفسهم، و إلا فسيكون هناك تدخل من مديري الصراع، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

أولا: قبل عملية إدارة الصراع

من النقاط التي يتعين على المدير الاهتمام بها:[1]

1. إدراك وتقييم الصراع: يعتبر الإدراك المبكر للصراع التنظيمي أول خطوة جيدة على طريق وضع نهاية للصراع أو التوصل إلى حل مرض لكلا الطرفين.

ويمكن إدراك وتقييم ماهية الصراع التنظيمي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهو موضوع الصراع من وجهة نظر الأطراف المتصارعة؟
- من الأطراف المتصارعة؟ وهل لهم سابق عهد بالصراعات التنظيمية من قبل؟
- ما نقاط القوة والضعف في مواقف الصراع كما يراها طرفا الصراع؟
- ماهي المحاولات التي قام بها أطراف الصراع لإدارته؟ وما البدائل التي قاموا بافتراضها والسير على طريق تحقيقها؟
- ما النتائج المترتبة عن الصراع في حالة عدم تدخل المنظمة لإدارته؟
- إلى أي مدى يؤثر الصراع على جودة المناخ والبيئة التنظيمية والعاملين؟
- إلى أي مدى يؤثر الصراع على أداء العاملين داخل المنظمة سواء أطراف الصراع أو أقرانهم؟
- ما نسبة الاتفاق والاختلاف بين مواقف الصراعات وبين سياسات المنظمة والمعايير التنظيمية المحددة للعمل؟

ومن خلال الإجابة عن تلك الأسئلة يكون قد توفر لدى المنظمة الصورة الكاملة حول تقييم الصراع التنظيمي وحول تحديد الأسلوب أو الإجراء الذي سيتم إتباعه لإدارة ذلك الصراع.

2. تحليل مصدر الصراع: مما لاشك فيه أن الصراع التنظيمي يتحدد من خلال جزأين أساسين هما: مدخل الصراع وتجنب الصراع واللذان ينشآن من التغييرات المصاحبة لتغيير أفكار وأفعال أطراف الصراع، والتي تؤدي إلى تغيير في طبيعة العلاقات بينهم وطبيعة وديناميكيات العمل، وبالتالي فعند القيام بتحديد أسباب الصراع يتعين على القائمين لإدارة الصراع التنظيمي الإجابة عن التساؤلين التاليين: من المستفيد من الصراع؟ ومن المتضرر من الصراع التنظيمي؟

[1] [illegible] 94 -95

ونتيجة لوجود العديد من أسباب ومسببات الصراع التنظيمي، يجب العمل على وضع وتحجيم تلك الأسباب داخل البيئة أو المجال الذي يساعد على إذكائه، وبالتالي يتم تحليل مصدر الصراع مما يقرب من إمكانية الوقوف على الأسباب الجوهرية له مما يزيد من احتمالية وسهولة إدارة ذلك الصراع.

3. تحديد الافتراضات والبدائل الخاصة بإدارة الصراع: لكي تتم إدارة الصراع التنظيمي يجب افتراض بعض البدائل والإصرار على تطبيقها طالما تثبت صحتها، مع ضرورة مراعاة أن تكون تلك الافتراضات مرضية ومقنعة لكافة أطراف الصراع ومتماشية مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويتعين أن تراعي تلك البدائل موقف كل فرد من الصراع والعلاقات القائمة بين أطراف الصراع التنظيمي، وتحديد القضايا والعمليات التي أدت بهذا الصراع إلى الوصول إلى تلك المرحلة، ولتحقيق ذلك الغرض لابد من فتح مجال للحوار بين الأطراف المتصارعة حتى لا يتم الحكم على الصراع من جانب واحد.

ثانيا: أثناء عملية إدارة الصراع

من بين الإجراءات والسلوكيات التي من الممكن أن يقوم مديرو الصراع بتنفيذها أثناء عملية إدارة الصراع ما يلي:[1]

1. الاعتراف بوجود الصراع: ولذلك لا بد من إدارة الفرد لمشاعره الداخلية والتحكم فيها ثم التركيز على القضايا موضوع الصراع.

2. تحديد المشكلة: ويتم ذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة حول مفهوم الصراع والأطراف المتصارعة، ودرجة الصراع وحدّته، ومصادره، وأهمية إدارته واحتوائه، وتحديد السلوكيات التي تسبب حدوث المشكلات، وتحديد تأثير ذلك الصراع على سلوكيات أطرافه.

3. التشاور مع أطراف الصراع: وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالصراع من الأطراف المتصارعة، لتقريب وجهات النظر فيما بينهم حول موضوع الصراع، وتحديد الإجراءات المحددة لسير الجلسات التشاورية معهم، وتحديد أجندة الأعمال التي سيتم طرحها على تلك الجلسات وجدولتها، ومن ثم العمل على التوصل إلى اتفاق وتسوية شاملة بين الأطراف المتصارعة من خلال تلك الجلسات.

4. افتراض الحلول والبدائل: ويتم ذلك من خلال تحديد البدائل المطروحة للتعامل مع الصراع وتحديد آليات تطبيق تلك البدائل، ومحاولة التكهن بالنتائج المترتبة عليها، ومحاولة استخدام الأسلوب الجماعي في إدارة الصراع بدلا من الأسلوب الفردي، ويجب العمل على توفير مناخ جيد من الاتصال الفعال بين الأطراف المتصارعة، وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب للتواصل والتفاوض والفهم التام والواعي للفروق والاختلافات الثقافية بين أطراف الصراع.

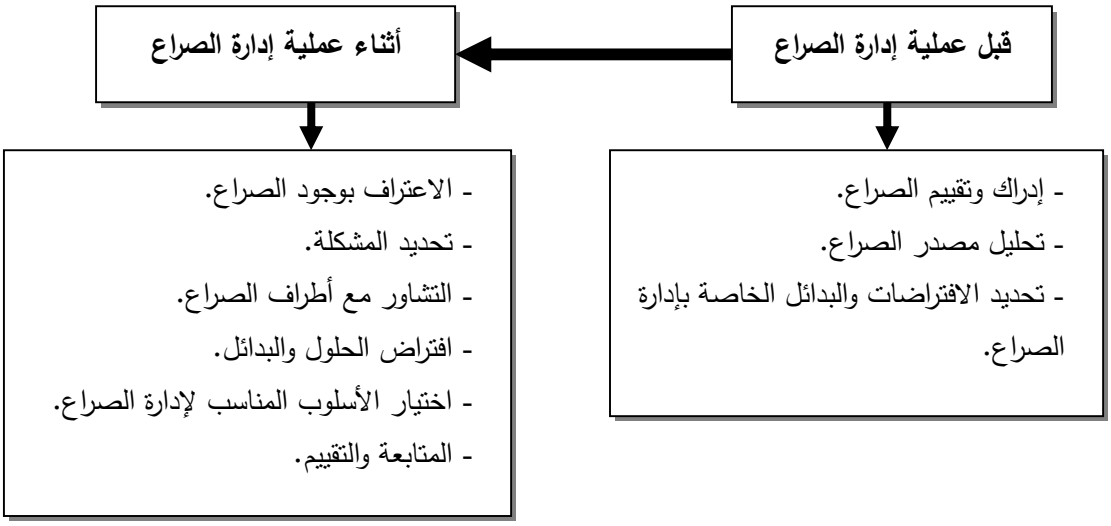
5. اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع: وذلك من خلال تحديد كافة الحلول وتوفيرها أمام أطراف الصراع، والسماح لهم بتقييم وفحص الأساليب المقترحة الأكثر قابلية للتطبيق، وتدريبهم على المشاركة الجماعية في تطبيق أسلوب إدارة الصراع.

[1] المرجع نفسه، ص 88-89.

6. المتابعة وتقييم الأسلوب الذي تم تطبيقه: حيث يقوم مديرو الصراع بكتابة التقارير التي تسجل كل خطوة من خطوات إدارة الصراع وحل مشكلاته، ثم يتم العمل على تنظيم جلسات و لقاءات متابعة بين كافة الأطراف وذلك بغرض التأكد تماما من انتهاء الصراع التنظيمي ومسبباته.

ويمكن تلخيص إجراءات إدارة الصراع في الشكل التالي:

الشكل رقم (III -01): إجراءات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون**، 2007، ص ص 84- 89.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي عرض مفصّل لبعض العمليات والخطوات التي يتم إتباعها أثناء إدارة الصراع التنظيمي بغرض أن تكون تلك العمليات مرشدا ودليلا يساعد على التوصل إلى أفضل برنامج لإدارة الصراعات التي تحدث بين كافة الأطراف المختلفة داخل المنظمة:[1]

أولا: التخطيط

ينصب التخطيط على الإعداد لكيفية التعامل مع الصراعات عند حدوثها. حيث يقوم أطراف الصراع بإعطاء أنفسهم فرصة للهدوء واستبيان ماذا سيحدث وتحديد ما الذي يريدون حدوثه، وما يتوقعون حدوثه من الأطراف والأفراد الآخرين. وغالبا ما تشتمل عملية التخطيط لإدارة الصراع على بعض الخطوات الهامة والتي تتمثل في:

1. أخذ الوقت الكافي للتفكير في ردود أفعال وعلاقات الفرد مع الأطراف الأخرى للصراع، و في بعض القضايا الأخرى التي تؤرقه.

2. تحديد ما يريده الفرد وما يشعر به وذلك بإعداد قائمة تضم التعبير التام عن مشاعره وانفعالاته، حيث إنّ ذلك سوف يساعده على التحكم في مشاعره وانفعالاته عند مناقشة المشكلات موضوع الصراعات.

3. تحديد جدول وميعاد لمناقشة الصراع.

ثانيا: المناقشة

حينما ينتهي أطراف الصراع وإدارة المنظمة من مرحلة التخطيط لإدارة الصراع ينتقلون إلى مرحلة بدء المناقشات بينهم حول مشاكل الصراع، وتعتبر المناقشة جزءا ليس سهلا من أجزاء عملية إدارة الصراع، وذلك لأن الفرد غالبا ما يكون جزء من أفعاله صحيحا وجزء منها غير ذلك، ولذلك تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية الحفاظ على استمرارية جلسات المناقشة حول موضوع الصراع، وإشعار أطراف الصراع بالراحة والرضا عن الفعاليات التي قاموا بها، وتنطوي تلك المرحلة على مجموعة أخرى من الخطوات الفرعية والتي تتمثل في:

1. التعبير عن المشكلة بصورة واضحة، ولذلك ينبغي تدريب أطراف الصراع وإدارة المنظمة على مهارة استخدام الكلمات والعبارات غير المهددة وأن يكون لديهم قدرة على التركيز على القضايا المتصلة بالصراع لا على الفرد ذاته مهما كانت سلبياته أو إيجابياته.
2. التأكد من فهم الأفراد الآخرين للمتحدث وذلك بإعادة العبارات مرة أخرى للتأكد من استيعاب باقي الأطراف لها والوقوف على المقصد الرئيسي منها، فلا شك أن مهارات التساؤل والتفاوض تساعد بصورة كبيرة مديري الصراع على التأكد من إمكانية وجود بعض المشاعر والانفعالات الغاضبة.
3. طرح الأسئلة المهمة وغيرها من الأسئلة التي تمثل أهمية كبرى في تحديد باقي إجراءات الصراع.
4. ترك مساحة من الوقت لأطراف الصراع للتفكير فيما طلب منهم، وعليه يتعين أن تحدد إدارة المنظمة وقتا معينا للرد على استفساراتهم وتنفيذ مطالبهم، ولذلك لابد من توفير الوقت المناسب لهم لتجهيز وإعداد ردود أفعالهم تجاه القضايا والمشكلات الخاصة بالصراع.
5. الإجابة عن الأسئلة الهامة حتى تتمكن الإدارة من التحول إلى اتفاق آخر وأسلوب غير هذا الأسلوب الذي لم يتم الاتفاق عليه وإلا فلن يتم التراجع عن أي إجراء إذا دخل الأمر المرحلة الثالثة من خطوات إدارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: علاج وإدارة الصراع

لكي تتم عملية إدارة الصراع بنجاح يجب أن تكون لها نهاية وخاتمة، حيث إن كل خطوة مترتبة على الأخرى، لذلك يجب توزيع الوقت على إجراءات إدارة الصراع بمعنى أنه لا يمكن إدارة كافة المشاكل وحلها في وقت واحد، ولكن حل بعضها يتم في وقت ويؤجل بعضها الآخر إلى وقت لاحق، ومهما كان من أمر فإن عملية حل الصراع هي الخطوة النهائية من خطوات علاج الصراع التنظيمي، وتشتمل هذه المرحلة على العديد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي:

1. حالة ما إذا تم الاتفاق على حل الصراع: بعد مرحلتي التخطيط والمناقشة يتم الاتفاق على أسلوب معين لإدارة الصراع، وعلى الأطراف أو الجهة المعنية تنفيذه.

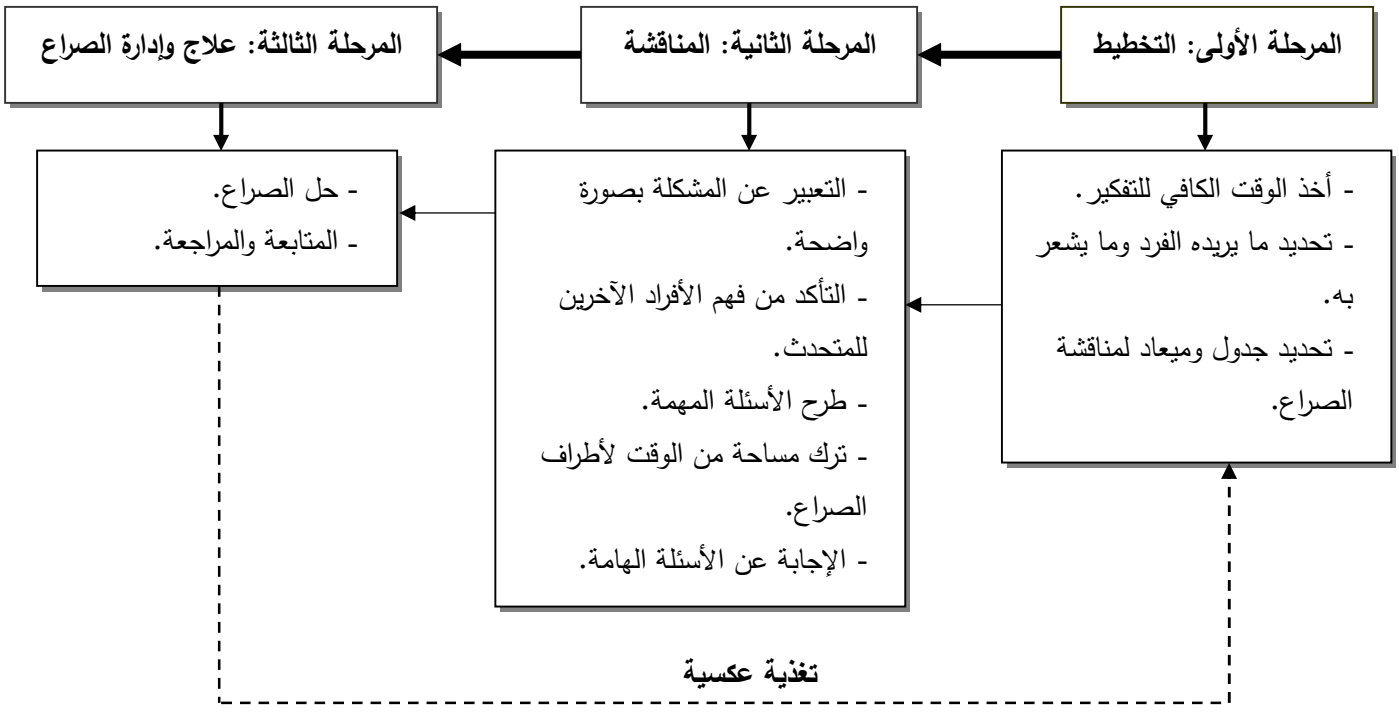
2. في حالة ما إذا لم يتم الاتفاق على حل الصراع: أحيانا ما تؤدي عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى إظهار بعض الأفراد لمشاعر العناد وعدم الرغبة في تقبل الوضع الجديد، إما احتجاجا على أسلوب إدارة الصراع أو احتجاجا على الشخص أو الجهة التي تقوم بتنفيذ فعاليات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حتى

و إن كان الأمر كذلك وفشلت عملية إدارة الصراع في التوصل إلى حل فتكفي المحاولات التي قامت بها إدارة المنظمة، والتي ساعدت على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة وتدريب أطراف الصراع على العديد من المهارات التي لن يقدروا على اكتسابها إلا من خلال المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

3. مراجعة وتقييم الإجراءات المتخذة لإدارة الصراع من آن لآخر: وذلك بغرض الوقوف على صلاحية ذلك الحل أو لا، والحكم على نجاح أو فشل عملية إدارة الصراع التنظيمي، والحكم على ضرورة تحديد فترة العمل بذلك القانون أو الإجراء لفترة أطول من ذلك أو الاكتفاء بهذه الفترة الزمنية.

ويمكن تلخيص مراحل إدارة الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (III -02): مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون**، 2007 ، ص ص 90، 91.

من خلال المراحل السابقة يتم علاج الصراع وتوجيهه الوجهة التي تتفق مع مصالح الأطراف المشتركة، ولتحقيق ذلك يتم الاختيار بين أساليب عديدة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وهذا ما سيتم عرضه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأساليب إدارة الصراع، الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التي تحدث في منظماتهم، وتتنوع هذه الأساليب بشكل كبير بتنوع مستويات الصراع نفسها، حيث إنّ لكل مستوى من هذه المستويات أساليب معينة لإدارة الصراع، بشكل يتم فيه الاستفادة من هذه الصراعات في تطوير وتقدم المنظمة.

المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع الفردي

لا توجد أساليب محددة يمكن أن يستخدمها المدير لإدارة الصراع الفردي أو الذاتي، والذي يشمل صراع الدور وصراع الهدف اللذين تم التطرق إليهما سابقا، ضمن مستويات الصراع. ذلك لأن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تعتبران من المتغيرات الشرطية التي تؤثر في الأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع الذاتي.

أولا: أساليب إدارة صراع الهدف

يلجأ الفرد في هذه الحالة إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك، مع أنه من السهل عليه ملاحظة الآخرين أثناء استخدامها، حيث تعتبر هذه الوسائل جزءا رئيسيا من شخصية الفرد. وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانزمات الدفاعية، يتم إيجازها على النحو التالي:

1. السمو (أو التسامي): يتمثل هذا السلوك في أن يلجأ بعض الأفراد إلى استبدال الأهداف التي لم ينجحوا في تحقيقها بأمور أخرى. فالفرد الذي لم يستطع الوصول إلى مركز اجتماعي مرموق قد يلجأ إلى إشغال نفسه بالعمل الاجتماعي، أو ينقطع له كليا، مما يؤدي إلى ظهوره في هذا المجال، ولو أن ذلك لم يكن بالأصل هدفه الحقيقي.

2. الانسحاب: وهو علاج حالة الإحباط بالانسحاب من موقف الصراع، فيبتعد عن موقف الصراع والأشخاص ذوي العلاقة به.

3. الإسقاط: يلجأ بعض الأفراد أحيانا بدل لوم أنفسهم على تقصير سلوك معين، إلى أن ينسبوا سلوكهم غير المقبول أو ما عملوه أو ما ينوون عمله إلى أفراد آخرين كوسيلة الدفاع عن الذات، ومن ذلك لوم الطالب الفاشل في الامتحان للأستاذ واتهامه بأنه غير عادل، أو القول إنّ الامتحانات كانت فوق المستوى[1].

4. التبرير: ويعني ذلك أن الفرد الذي يجد نفسه أمام أغراض وحاجات لا يستطيع إشباعها بشكل أو بآخر، فإنه يقوم باختراع تبريرات معينة، شعورية أو لا شعورية يسوغ لنفسه ما حدث، وغالبا ما يكون ذلك عن طريق الإنكار لأهمية تلك الحاجة، أو لعدم توافر الدعم الذي كان يجب أن يتلقاه من الآخرين، أو لعدم توافر الوقت، لأنه منشغل في أمور أكثر أهمية، أو لأن رئيسه قد ظلمه واستبد به وغيرها من التبريرات.

---

[1] [illegible]

5. التعويض: وذلك بتغيير الحاجات واستبدالها، فإذا ما فشل في الوصول إلى هدف ما يحاول أن يحل مكانه هدفا آخر ذا صلة به، ويسعى جاهدا لتحقيقه، ليعبر للآخرين بأنه قادر ويملك مزايا لا يمكن إنكارها، و أن عدم تحقيقه للهدف السابق كان لأسباب غير ذاتية أو متعلقة به شخصيا. فالطالب الذي يواجه مشقة في الرياضيات مثلا، قد تجده يبذل مجهودا كبيرا في النقاش أو في أحد الدروس الأخرى ليتفوق فيها، ويبين أنه يملك قدرات متميزة لا يجوز إنكارها وهكذا[1].

و بالنظر إلى هذه الوسائل التي يستخدمها الفرد للتغلب على الصراع الذاتي، يمكن القول: إنّ التعويض و التسامي وسائل إيجابية؛ ذلك لأنهما يدفعان الفرد للتفكير بطريقة إيجابية من خلال اهتمامه بعمله وتطوير مهاراته في العمل لتعويض النقص و إثبات وجوده. بينما الانسحاب والتبرير والإسقاط وسائل سلبية؛ ذلك لأنها تدفع الفرد للهروب من المشكلة الحقيقية وعدم السعي لمواجهتها والتغلب عليها.

ثانيا: أساليب إدارة صراع الدور

لا يوجد أسلوب محدد للتعامل مع صراع الدور، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. وتعد شخصية المدير و أسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور. والأسلوب الذي يمكن أن يتبناها الفرد من أجل ذلك يعتمد على طبيعة الصراع و كثافته، و طبيعة الموقف، والخصائص المحددة للفرد.

و قد اقترح أحد الباحثين بعض الإجراءات التي تمكن الإدارة من خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد، مثل:[2]

- إعطاء الفرد العامل مسؤوليات محدودة، وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة، لتنفيذ هذه المسؤوليات و إتمامها.
- عدم تكليف الفرد بالقيام بأداء عمل تحت سياسات، و إرشادات متعارضة، و متضاربة.
- عدم تكليف الفرد بالعمل مع رئيسين، أو أكثر، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.
- عدم تكليف الفرد بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها.

وفي حالة غياب الأمور السابق ذكرها، يمكن أن ينتج صراع دور كبير. غير أن صراع الدور أمر لا مفر منه، وأن تجنبه ليس بالسهل، ويعتمد على استراتيجية المدير في التعامل مع الأفراد العاملين معه.

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

[2] عبد الرحيم بن علي المير، **العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة**، ، مجلة

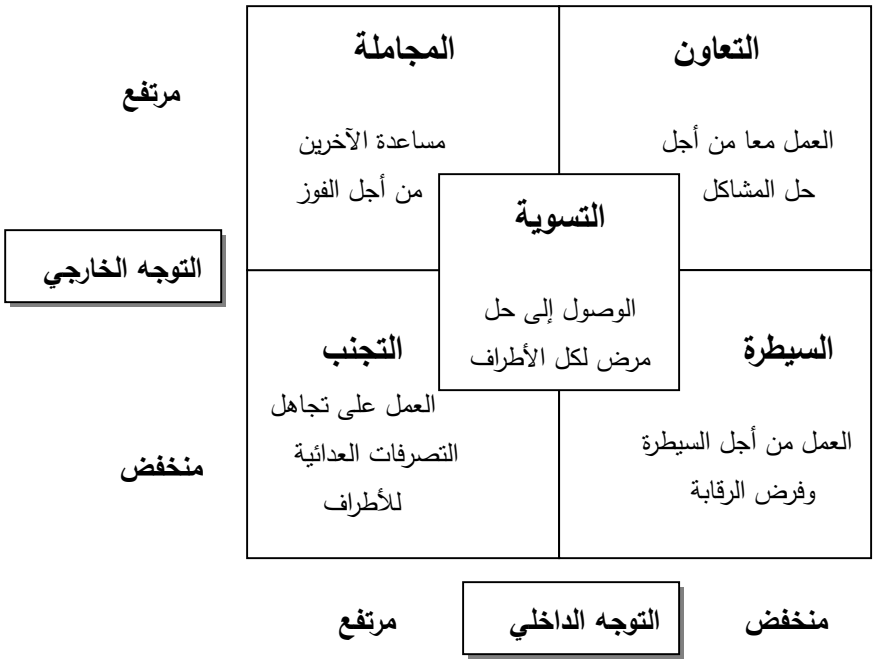
المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات

يمكن عرض الأساليب التي من الممكن اتباعها لإدارة الصراعات على مستوى المنظمة سواء بالنسبة للصراعات التي تحدث بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات أو مع بعضهم البعض على النحو التالي:

أولا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما لا تكون الإدارة طرفا في الصراع

هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها طبيعة الموقف. وعليه يمكن تمثيل الأساليب الأكثر اتفاقا بين الباحثين في مصفوفة تسمى بمصفوفة حل الصراع. أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم (III -03): مصفوفة حل الصراع



Source: John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON, **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005, p 365.

وفقا لهذا النموذج، فإنه يمكن التمييز بين بدائل حل الصراع تبعا لنوعية توجه الأفراد والجماعات المتصارعة، وعما إذا كان هذا التوجه داخليا أو خارجيا.

ويعكس التوجه الداخلي مدى تركيز الأفراد، أو الجماعة على اهتماماتهم، أو مصالحهم الذاتية في موقف الصراع. أما التوجه الخارجي فيعكس مدى تركيز الأفراد والجماعات على اهتمامات الطرف أو الأطراف الأخرى في الصراع. ومن هذا المنظور فإن التركيزين الداخلي أو الخارجي لا يمثلان طرفي نفس البعد ولكنهما بعدان مستقلان[1]. ويؤدي وجود درجات مختلفة من التركيز الداخلي أو الخارجي إلى وجود خمسة أساليب لحل الصراع على مستوى المنظمة سواء بالنسبة للصراع بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات أو مع بعضهم البعض.

وفيما يلي عرض مفصل لتلك الأساليب:

1. أسلوب التجنب:

في هذا الأسلوب يهمل المدير أو يتجاهل مواقف الصراع كلية، فيتهرب من المسؤولية و ينسحب من الصراع، على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، ويمكن أن يستخدم المدير هذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة إلى ظرف موات آخر أو حتى تهدأ الأمور ومن ثم يعالجها بعد جمع المعلومات الكافية عن الموضوع، أو عندما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بينها، أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد[1]. و بما أن مستخدم هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد أسباب أو مصادر الصراع فإنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يسير نحو الأسوأ.

والمدير في استخدامه لهذا الأسلوب يحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، غير أن تجنب المدير للصراعات الموجودة في العمل المسؤول عنه يؤدي إلى حدوث تأثير سلبي على العمل[2]. وهذا الأسلوب في إدارة الصراع قد يؤخذ عليه ما يلي:[3]

- أنه يعطي انطباع لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع والسماح به مما يؤدي إلى زيادة وتكاثر الصراعات الأخرى الضارة.
- لا يصلح هذا النموذج في علاج الصراع التنظيمي إلا في الأجل القصير.
- قد يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة العليا بهم والتعرف على آرائهم ومشاكلهم.

2. أسلوب السيطرة (أو التنافس):

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام المدير للنفوذ وقوة المركز، من خلال التهديد وتأكيد وجهات نظره ومقترحاته، كما أن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات وتوقعات أطراف الصراع، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذا في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى و العمل على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف. فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى إقناع المدير بموقفه ومن ثم ممارسة الإجبار على الطرف الآخر، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة ومع الإدارة نفسها[4].

ويخلق هذا الأسلوب موقفا به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالبا، بل يضغطه ويجعله كامنا تحت السطح[5].

و يترتب على استخدام هذا الأسلوب بعض المساوئ أهمها: [6]

- إذا تم استخدامه في جميع حالات الصراع، فإنه يفقد جوهره وتقديره من جانب الأفراد والجماعات.

---

[1] عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان، **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998، ص 393.
[2] عادل محمد زايد، **مرجع سابق، ص** 533.
[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 486.
[4] **عبد الرحمن** بن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص390.
[5] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 249.
[6]

- يترتب على هذا النمط في إدارة الصراع استخدام المدير لبعض السياسات القاسية في سبيل إكراه و جبر الأفراد على حل الصراعات السائدة بينهم أو بينهم و بين الإدارة مثل التقييم السلبي للأداء، التهديد بالإنذارات، توجيه اللوم والتوبيخ، توقيع الجزاءات، فصل أحد العاملين أو إبعاده أو أي وسيلة قاسية أخرى.

- يؤدي التوسع في استخدام هذا النمط في حل الصراعات إلى زيادة الضغوط والتوترات التي يتعرض لها المرؤوسين مما يؤدي إلى التأثير على سلوكياتهم وإصابتهم بالاكتئاب والحزن والإحباط.

- قد يترتب على استخدام هذا النمط مزيد من العناد والخصام والمقاومة والعداء من جانب الأفراد للرؤساء أو فيما بين الأفراد و بعضهم.

- يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة حجم التكتلات و توجه الأفراد والجماعات ضد إدارة المنظمة، و القيام ببعض الأعمال التخريبية مثل السرقة والتبذير والإسراف والحريق والإهمال واللامبالاة في العمل و غيرها.

و عليه ينبغي أن لا يستخدم هذا الأسلوب إلا في الحالات الضرورية فقط و حينما تستنفد الأساليب الأخرى، وأن تقلل الإدارة بقدر المستطاع من استخدامه. حيث إنّ الأفراد بطبيعتهم يكرهون وينبذون السيطرة من جانب الآخرين عليهم.

3. أسلوب المجاملة (أو التساهل):

يعد هذا الأسلوب نقيضا تماما لأسلوب السيطرة. ففي ظل هذا الأسلوب فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، و يسمى كذلك هذا الأسلوب بأسلوب الإيثار[1]. لأنه في محاولته للتقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، فهو يضحي باهتماماته الذاتية والتي تأخذ شكل عدم الأنانية والإحسان والتلطف، أو الإذعان لمتطلبات الطرف الآخر. وقد يحد هذا الأسلوب على المدى البعيد من توليد الأفكار الجديدة وابتكار الحلول المناسبة لحل مشكلات العمل[2]. وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا للصراع.

4. أسلوب التعاون:

يمثل هذا الأسلوب المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية.

ويسمى كذلك بأسلوب التكامل، أو التضامن أو حل المشكلات. حيث يسعى إلى حل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ويتم فيه بحث الاختلافات وأسباب الصراع ومناقشتها مع الأطراف المعينة للوصول إلى حل شامل وناجح ومقبول يرضي احتياجات ومطالب الجميع[3].

[1] John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON, Op.cit, p 367.
[2] Rahim M. AFZALUR, Op.cit, p 29.
[3]

5. أسلوب التسوية (أو التوفيق):

تعتبر من الوسائل التقليدية لحل الصراعات داخل المنظمة، والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثاليا من وجهة نظر أيّ من الطرفين[1]. و يتضمن نوعا من أنواع التفاوض والذي فيه يقوم كل طرف بالتنازل عن شيء ما من أجل الحصول على شيء آخر. ويمكن إبراز الطرق التي تتبع عند تطبيق هذا الأسلوب على النحو التالي:

أ. تهدئة الصراع: حيث يقوم الرئيس أو المدير بتقليل حجم الصراعات والاختلافات بين الأطراف المتصارعة في المنظمة، وذلك من خلال حث جميع الأطراف على التعاون معا والتنسيق من أجل تحقيق مصلحة الطرفين، ويركز هذا الأسلوب على الجوانب الوجدانية والعاطفية و أحاسيس ومشاعر الأفراد في موقف الصراع وذلك من خلال تخفيض حجم التوترات والضغوط وتقديم الدعم والمساندة وتوفير الطمأنينة لأطراف الصراع.

ب. الحل الوسط (أو المواءمة): ويعتمد هذا الأسلوب على التقريب بين احتياجات الأفراد المتنوعة في موقف الصراع، وذلك من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات من جانب كل طرف وصولا لاتفاق عام. ويفضل استخدام هذا الأسلوب في مواقف الصراع المحددة بوضوح أفضل من استخدامه في تلك المواقف التي تحتاج إلى البحث عن حلول بديلة ترضي جميع الأطراف.

ج. المشاركة في معالجة الصراع: حيث يعتمد هذا الأسلوب على رغبة واستعداد مختلف الأطراف المتصارعة على الجلوس معا وتقييم مختلف المشاكل المثارة وصولا إلى الحل المناسب والذي يتفق ووجهات النظر المختلفة. ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الصراعات بين الأفراد والجماعات ذات الأهداف التبادلية والمشتركة[2].

وفي الواقع، فإن أسلوب التسوية يسمى أيضا بأسلوب منتصف الطريق، حيث يتضمن مقدارا أكبر من التنازل عند مقارنته بأسلوب السيطرة إلا أنه لا ينطوي على تنازل أقل عند مقارنته بأسلوب المجاملة. إضافة إلى ذلك فإنه يتعارض مع القضايا موضع الصراع بشكل مباشر مقارنة بأسلوب التجنب، إلا أن هذا التعرض يكون أقل عمقا عنه في حالة استخدام أسلوب التعاون[3].

من العرض السابق يتبين لنا أن أسلوب التعاون هو أكثر أساليب إدارة الصراع فعالية. لأن هذا الأسلوب يبحث عن أسباب الصراع و يحل مشكلة الصراع ويطرح البدائل لاختيار أنسبها لحل المشكلة، وبالتالي يهيئ مكسبا لكل أطراف الصراع، بعكس الأساليب الأخرى، وبالتالي يكون هناك احتمال كبير لبقاء رواسب غير طيبة لهذه الصراعات يمكن أن تظهر فيما بعد.

والجدير بالذكر أنه ليس هناك أسلوب مثالي لإدارة كل موقف صراع، وإنما موقف الصراع هو الذي يفرض الأسلوب. فالأسلوب الأكثر ملائمة هو الأسلوب الذي يتناسب مع ظروف الموقف.

---

[1] المرجع نفسه، ص 504.
[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 489، 490.
[3] John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael J. MATTESON, Op.cit., p.368.

ثانيا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع

بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود خاصة إذا كانت الإدارة طرفا في الصراع. وعندما يصلون إلى هذه النقطة يلجأون إلى استعمال أسلوب يعرف **بأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى أعلى لإدارته.** و يستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المنظمة التي يديرها، وفيه يقوم المدير برفع موضوع الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى، للتدخل في الصراع، وتحديد مسؤولية الأطراف المتصارعة.[1]

كما يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها المدير طرفا في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له والتي يمكن أن تساعده على إدارة الصراعات في نطاق منظمته، أو في حالة تشدد أطراف الصراع وعدم تعاونهم معه للوصول إلى حل مناسب[2].

كما يمكن اللجوء إلى معونة طرف ثالث لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع، وذلك إما عن طريق اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم:

1. الوساطة:

في الوساطة يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل الصراع. ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع. وبدلا من ذلك فإنه يقوم بتوضيح القضايا التي يتضمنها النزاع بهدف تحسين الاتصالات بين أطرافه. وقد يقدم الوسيط في بعض الأحيان مقترحات محددة للوصول إلى حل وسط للصراع، وباقتراح الحلول التكاملية التي تحقق أهداف الجميع. وفي بعض الأحيان يقتصر دور الوسيط على توجيه الطرفين للوصول إلى تلك الحلول بأنفسهم. ودور الوسيط الأساسي هو مساعدة الطرفين على الوصول إلى اتفاق مقبول منهما معا.

ونظرا لأن الوساطة تقوم على الالتزام الاختياري، فقد ظهر أنها غير مؤثرة في بعض الأحيان. وبالتأكيد فإنه عندما تفشل جهود الوساطة فإنها توضح مدى عمق الخلاف بين الطرفين[3].

2. التحكيم:

هو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث، يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين. وهناك أربعة أنواع شائعة من التحكيم وهي:[4]

أ. التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم: وهو أن يلتزم الطرفان قبل بدء التحكيم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم، أيا كانت هذه القرارات.

ب. التحكيم الاختياري: يحتفظ الطرفان بحقهما في رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم. ولكن منزلة المحكم وخبرته قد تجعلان رفض مقترحاته أمرا صعبا.

ج. التحكيم العرفي أو التقليدي: في هذا النوع يستطيع المحكم تقديم المقترحات التي يرغب فيها.

---

[1] سمير أحمد العسكر، **دور الصراع في المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، **المجلد السابع، العدد الرابع، عمان**، 1983، ص 38. **بتصرف**

[2] محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص 34.

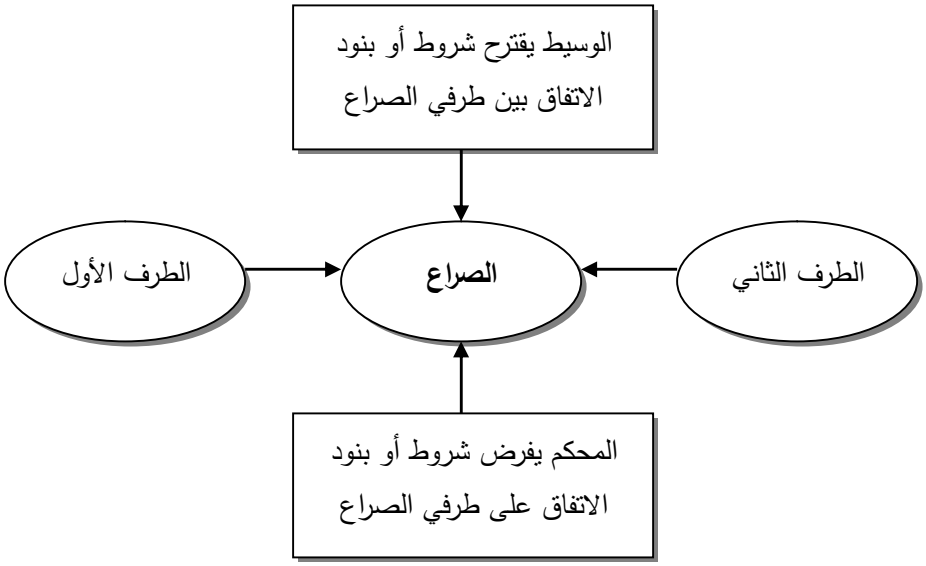
[3] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 491.

[4] المرجع نفسه، ص 493.

د. التحكيم على العروض الأخيرة: فإن عمل المحكم ينحصر في اختيار أحد العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل الصراع.

وبالمقارنة بالوساطة فإن جهود الطرف الثالث تكون أكثر قوة وتأثيرا في حل الصراع عندما يستخدم التحكيم. فكلاهما أسلوب شائع لحل الصراع. يستطيع الطرف الثالث (أي المحكم) أن يفرض شروط الاتفاق بينما يستطيع الوسيط أن يقترح هذه الشروط فقط ، أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم (III -04): مقارنة الوساطة بالتحكيم : الفرق بينهما



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، **ص** 491.

و مع نواحي القوة التي توجد في التحكيم فإن له أربعة محددات هي:

- أن التحكيم قد يضفي جفوة أو فتورا على المفاوضات، ويؤدي بذلك إلى توقفها. فكلا الطرفين يعرفان أن المحكم سيحل المشكلة الموجودة بينهما. ولذلك فلا يوجد سبب وجيه لاستمرار التفاوض الذي هو عمل صعب.
- أن أحد الطرفين أو كليهما قد يشك في حياد المحكم، وعندما يحدث هذا فإن أطراف الصراع يترددون في الموافقة على قرارات التحكيم.
- أن التحكيم يكلف أكثر ويستغرق وقتا أطول من الوساطة.
- أن أطراف الصراع يكونون أقل ميلا للالتزام بالحل الناتج عن التحكيم بالمقارنة بالحل الذي توصلوا إليه عن طريق المفاوضات المباشرة بينهما. ذلك أن القرار في النهاية قد اتخذ لهم ولم يتخذوه هم[1].

و خلاصة القول: إنّ الوساطة والتحكيم قد يكونان مفيدين لحل النزاع، ولكن لهما بعض المساوئ أو المحددات قد سبق الإشارة إليها.

---

[1] [illegible]

ثالثا: أساليب أخرى لإدارة الصراع التنظيمي

بالإضافة إلى الأساليب السابقة الذكر فإنه من الممكن التوصل إلى طرق أخرى لإدارة الصراع، وفيما يلي إيجاز لبعض هذه الطرق:[1]

1. استخدام حواجز: ويعني فصل الأفراد أو الجماعات المتصارعة عن بعضها البعض، ويتم ذلك غالبا من خلال توفير استقلال الجماعات وعدم اعتمادها على بعضها البعض وبالتالي فإن هذه الحواجز قد تؤدي إلى تحوصل واغتراب الجماعات. كما يؤدي إلى عدم تعاون وتكامل الأفراد أو الجماعات باجتذاب أنصار متحالفة.

2. تدريب الحساسية: ويركز هذا النوع من التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم وعلى فهم الآخرين. كما يركز تدريب الحساسية على تفهم تأثير المشاكل والصراعات على النزعات الإدراكية للأفراد وعلى تفسيرهم وحكمهم للأمور. وتكون نتيجة التدريب رفع وعي وحساسية الأفراد والجماعات لبعضهم البعض، وتنمية القدرات الخاصة بالتعامل مع المشاكل والصراعات.

3. الطرق الإدراكية للتنسيق والتعاون: يستطيع الإداري أن يستخدم العديد من الطرق الإدارية العلمية التالية وذلك للسيطرة على أنواع التعارض:

أ. تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض: ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون مايلي: الاجتماعات، اللقاءات، اللجان (على الأخص اللجان المشتركة) والمذكرات والتقارير والهاتف، وسياسة الباب المفتوح.

ب. توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها: فعدم العلم مثير للريبة والغموض وهو مؤدٍّ إلى الشك والتوتر والصراعات وتساعد نظم المعلومات الإدارية، والتقارير الدورية، والمنشورات وطرق الاستفسار و طلب المعلومات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والجماعات في منع فرص الصراع من الظهور.

ج. نقل العاملين بين الأقسام أو بين الإدارات: ويؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض، وطبيعة المشاكل التي تواجهها، مما يساعد على احتواء كثير من المشاكل والصراعات قبل أن تتطور.

د. التخطيط والرقابة المشتركة: فاشتراك عدد من العاملين، أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يجعلهم ذوي مجهودات محددة ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية، والتغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث.

هـ. إعادة تصميم العمل: ويكون الغرض من ذلك، فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار. وأحيانا يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أخرى. وقد يكون الغرض تنويع المهام وإثراء الوظيفة ويعتمد ذلك على السبب الذي من أجله يعاد تصميم العمل.

---

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2003، ص ص 277، 279.

و. إعادة تصميم هياكل التنظيم: ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات، أو للفصل بين بعض الأجزاء أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء المنظمة. ولغير ذلك من الأغراض، وكل غرض له ما يناسبه من الظروف.

ز. إعادة التصميم الداخلي للأقسام: فتغيير أماكن المكاتب، وإعادة النظر في التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات يمكنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية وأن يغير من مشاعر الأفراد وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم كما يؤثر في غزارة التفاعلات الاجتماعية.

ح. إعادة توزيع الموارد: بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد.

ط. الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات: ويؤدي ذلك إلى عدم الصراع الوظيفي بينهما، ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين من فترة لأخرى بهذه الاختصاصات.

المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستثارة والحث

سبقت الإشارة أن وجود بعض الصراع داخل المنظمة قد يكون مطلوبا أو مفيدا أو تتولد عنه نتائج إيجابية، و أن الصراع الحاد يقود إلى نتائج سلبية. كما أن غياب الصراع يقود إلى انعدام الرغبة للتغيير أو التطوير. وبالتالي هناك مستوى مرغوب من الصراع قد تعمد الإدارة إلى إثارته أو إيجاده. والأداء يعاني في الحالتين هما: اشتداد الصراع أو غياب الصراع. ففي الحالة الأولى فإن إدارة الصراع تعني استخدام أحد أساليب إدارة الصراع السابقة الذكر. أما في الحالة الثانية فإن إدارة الصراع تعني سعي الإدارة إلى زيادة مستوى الصراع لتحقيق النتائج المرغوبة.

أولا: الحاجة إلى استثارة الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لاستثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل كفاءة أداء العاملين في المنظمة منخفضة ومن هذه الأوضاع نذكر ما يلي:

1. إذا غلبت السلبيات على الإيجابيات وتوقفت مقترحات العاملين وآراؤهم في مدى موضوعية الأداء وسلامة المنظمة.
2. في حالة حرص متخذي القرار على تهيئة المواقف الجماعية لتقبل قراراتهم، أو تجنبهم إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم أو رؤسائهم.
3. عندما يميل متخذو القرارات إلى حلول وسطية لاسترضاء الأطراف المختلفة حتى ولو كانت هذه الحلول تؤدي إلى تحقيق مصالح المنظمة في الأجل الطويل.
4. إذا آثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كسبيل لنيل الحوافز لابد من الاختلاف ومقارنة الآراء بما يؤدي لتحسين الأداء[1].
5. عندما يصبح الأفراد جامدين ولا يسعون إلى التحسين والتطوير.
6. إذا أصبح التطوير التنظيمي حتميا.

[1] أ

7. عندما تصبح زيادة الاتصالات ضرورية.

8. إذا ظن أفراد المنظمة أنه قد تم الوصول إلى الوضع المنشود[1].

ثانيا: طرق استثارة الصراع التنظيمي

لا شك أن هناك قصوراً لدى كثير من المديرين في معرفتهم لأساليب استثارة الصراع البناء. لذلك ظهرت في الإدارة المعاصرة توجهات استهدفت تحديد سبل لاستثارة الصراع عندما يرى المديرون حاجة لاستخدامها. وفيما يلي أهم الطرق التي تمكن من إستثارة الصراع البناء:

1. تغيير ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي تلك المعتقدات والقيم والتوجهات التي يزرعها ملاك المنظمة أو مؤسسوها أو طاقم الإدارة العليا في نفوس و وجدان العاملين والمديرين لتساعد على أداء مثمر فرديا وجماعيا. فيوزعون قيّما بناءة مثل الالتزام والدقة والأمانة والنزاهة والصراحة واحترام الكبير والعمل الجماعي وتجويد الأداء والولاء للمنظمة. وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب وهذا سيدفع الأفراد للتنافس في تقديم أفكار مبتكرة وآراء متنوعة أملا في نيل حوافز مثل الترقيات و زيادات الأجور وتعزيزات أخرى للسلوك[2].

2. نقل معلومات وتوجيهات إدارية مثيرة للصراع: كتمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء. إن من شأن هذا التهويل غير الرسمي استثارة الصراع وتوفير حوافز لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء و إثبات الفعالية والأهمية للمنظمة[3]. إن مثل هذه المعلومات قد تقلل التواكل والكسل أو السلبية لدى بعض المديرين أو العاملين وتثير أفكارا جديدة واتجاهات ذاتية لإعادة تقييم الأداء وتحسينه وكلها عوائد إيجابية يمكن أن تنشأ عن إثارة الصراع أو زيادة حدته.

3. ضم أعضاء جدد إلى الجماعة أو المنظمة: من الأساليب المعروفة لإعادة الحياة إلى المنظمة أو الجماعات الراكدة هو استقطاب أو نقل أو تعيين أفراد جدد يمتلكون اتجاهات وقيّماً وآراء وخبرات تختلف عن تلك السائدة بين أعضاء الجماعة الحالية. على سبيل المثال تسعى بعض الجامعات أو الكليات إلى الاستعانة بخدمات أعضاء هيئة التدريس وباحثين من غير خريجيها أو أولئك الذين استعانوا ببرامجها وذلك لضمان تنوع وجهات النظر والخروج عن الأنماط الفكرية السائدة.

4. الحث على المنافسة: يميل العديد من المديرين إلى استخدام العديد من الأساليب لحث جماعات العمل على المنافسة الإيجابية ومن أمثلة هذه الأساليب استخدام الحوافز المالية والمكافآت. ويؤدي الاستخدام الرشيد لأنظمة الحوافز المختلفة إلى إيجاد مناخ صحي للمنافسة الذي يترتب عليه وجود صراع وظيفي إيجابي. ويمكن توجيه الحوافز للأفراد والجماعات الأفضل من حيث جودة الناتج أو انخفاض التكلفة أو الأعلى مبيعاً، أو الأكثر بحوثا أو الأكثر قدرة على جذب عاملين جدد، أو أي مجال آخر من المحتمل أن يؤدي فيه زيادة الصراع إلى مستويات أداء أفضل.

---

[1] Raiser J.S, **Educational administration,** Eastmaple lane: Stylex publishing company, 1992, p 349.

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 439.

[3] [illegible] 364.

5. استخدام آليات الصراع المخطط أو المبرمج: يتبنى العديد من المنظمات برامج مخططة لإيجاد الصراع وذلك بغرض تدعيم جهود الإبداع والابتكار وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات. والصراع المبرمج هو تلك النوعية من الصراع المتعمد والمنظم التي يتم خلقها وإن لم يكن هناك نزاع في الأصل. وإنه النزاع الذي يشجع على إيجاد آراء مختلفة بغض النظر عن مشاعر الأفراد نحو ردود فعل الإدارة، ومن النماذج المشهورة للصراع المخطط ما يسمى دفاع الشيطان أو محامي الشر (*Devil's advocacy*) وهو فرد أو جماعة من الأفراد تعهد إليه مهمة نقد أو الكشف عن المشاكل أو المعوقات التي قد تصاحب قراراً ما أو حلاً لإحدى القضايا. ويتمثل دور محامي الشيطان في التأكد من أن الآراء المعارضة تم عرضها وأخذت في الحسبان قبل الشروع في اتخاذ قرار نهائي[1].

6. التغيير في الهيكل التنظيمي وإعادة تشكيل فرق: يمكن استخدام الهيكل التنظيمي كأداة لإثارة الصراع، و من الأمثلة التي يمكن إيرادها في هذا الصدد مركزية القرارات وإعادة تشكيل فرق العمل، و زيادة علاقات الاعتماد المتبادل والتداخلات بين الإدارات. و كلها أدوات تزيد حدة الصراع. إذ تهز الوضع الحالي للعمل و العاملين و تنهي الركود السائد به.

7. تعيين ناقد القرارات: إنه عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص الأعضاء للموقف أو المشكلة، كما ينتقد البدائل التي وضعوها وتقييمهم لهذه البدائل. و هو الذي يجادل ويقدم أفكارا معاكسة للممارسات الحالية، إنه يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة ولسياسات وإجراءات الأداء. و رغم ما يراه البعض من أن في هذا الأسلوب مضيعة للوقت، إلا أن مزاياه تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الانتقادات للتحول للأفضل[2].

ثالثا: النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يعتمد المدير على واحدة أو أكثر من واحدة منها. غير أن اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء النتائج التي يمكن أن تترتب على اختيار أسلوب معين و مدى مساهمته في نتائج حل الصراع. و يحدد بعض الباحثين ثلاث نتائج أساسية يمكن أن تؤثر فيها أساليب إدارة الصراع و هي: حدة الصراع، الصراع البناء، وفعالية الإدارة. يمكن إيجازها على النحو التالي:[3]

1. حدة الصراع: و تشير إلى درجة التباين والاختلاف بين العاملين و المدير أو بين العاملين لأنفسهم. و تقاس حدة الصراع من خلال مدى تعدد و تنوع و اختلاف أو تناقض الآراء و الأفكار التي يمكن للعاملين طرحها و مناقشتها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة. و من الممكن أن تعكس تلك الأفكار العديد من الخلافات الشخصية بين العاملين. و تزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها الجدل بين العاملين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية و برامج العمل الخاصة بتحقيق تلك الأهداف و يلاحظ

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 506، 507.
[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 440، 441.
[3] [illegible] 534، 535.

بصفة عامة أن حدة الصراع قد تؤدي إلى تحقيق بعض النتائج السلبية للصراع، ولكنها في نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الجوانب الإيجابية للصراع أيضا. و يتوقف الناتج النهائي لحدة الصراع (سلبا أو إيجابا) على قدرة المدير والعاملين على تعظيم الاستفادة من المناقشات المفتوحة والجادة لموضوعات الخلاف مصدر الصراع. و لا شك أن مناقشة الموضوعات ذات الصلة بموضوع الصراع بين الأطراف المختلفة بوضوح وصراحة يساعد على تخفيض حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة.

2. الصراع البناء: يعكس الصراع البناء أثر الصراع على الأداء المتوقع للعاملين. وعلى ذلك يكون الصراع بناءً في الحالات التي يدفع فيها المدير العاملين نحو المزيد من العمل الجاد والجهد وتقوية التعاون بينهم وبين المدير. ويؤكد العديد من الباحثين على إمكانية أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا ما استطاعت المنظمة إدارته بشكل فعال.

3. فعالية إدارة الصراع: تعكس فعالية الإدارة مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي و زيادة الثقة في المدير المسؤول. و يمكن الحكم على فعالية المدير من خلال قدرته على إدارة الصراع. كما يمكن للمدير أن يدير الصراع عن طريق خلق مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم و تقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء. و يتطلب ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق و تدعيم رؤية مستقبلية يمكن للعامل أن يعمل في ضوئها وتحديد درجة عالية من فعالية الإدارة. فمن الضروري أيضا أن يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة و استغلال وظيفة القيادة لتدعيم جهود الآخرين و تسهيل مهامهم الوظيفية و تثقيف العاملين فيما يتعلق بوظائفهم و وظائف الآخرين العاملين معهم ومراقبة الروح المعنوية للعاملين و العمل على التوصل إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المتميز.

المطلب الرابع: المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات

لقد سبق الفكر الإسلامي أصحاب النظريات التقليدية والحديثة على حد السواء في نظرته للخلافات أو الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات، على أنها ظاهرة إنسانية طبيعية مقبولة، وليست ظاهرة شاذة قال الله تعالى: ﴿ **ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين، إلا ما رحم ربك ولذلك خلقهم**﴾ سورة هود، الآيتين 118، 119. و العيب ليس في وجود الخلاف ولكن في تركه ليصبح ضارا بالأفراد والمنظمة، ذلك لأن الإنسان به نوازع الخير و الشر، قال تعالى: ﴿ **إنا هديناه السبيل إما شاكرا وإما كفورا**﴾ سورة الإنسان، آية 03.

وقد أشارت بعض الأدبيات أن للإسلام منهجه في إدارة الخلاف وحله، ، ترجع أصول هذا المنهج إلى القرآن والسنة. إذ يسعى الإسلام إلى حل النزاعات والخلافات عن طريق العمل على الوقاية من حدوثها أو تقليلها إلى الحد المقبول، و بذلك نجد أن نظرة المنهج الإسلامي إلى الصراع يلتقي مع نظرة الفكر الإداري الحديث و يختلف مع نظرة الفكر الإداري التقليدي. و يمكن توضيح المنهج الإسلامي في إدارة الصراعات كما يلي:

أولا: الوقاية من وقوع الخلافات

تتمثل الوقاية من الوقوع في الخلافات بمعالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد، وكذلك بتحسين الاتجاه نحو روح الألفة والمحبة والتعاون بين الأفراد، بدلا من روح الشقاق والخلاف، وذلك على النحو التالي:[1]

1. معالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تساهم في إيجاد بعض الخلافات: حيث أن الإسلام:

أ. ينـهى عن سوء الظن بالغير:

﴿ يأيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إنّ بعض الظن إثم...﴾ سورة الحجرات، آية 12 .

ب. ينـهى عن احتقار المسلم لأخيه:

﴿ يأيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم، ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ﴾ سورة الحجرات، آية 11 .

ج. ينـهى عن الحسد.

د. ينـهى عن التكبر واحتقار الغير:

﴿ و من آياته أن خلقكم من تراب ثم إذا أنتم بشر تنتشرون﴾ سورة الروم، آية 20.

هـ. ينـهى عن الظلم:

﴿ و لا تحسبن الله غافلا عما يعمل الظالمون، إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار﴾ سورة ابراهيم، آية 42.

و. ينـهى عن المحاباة والمحسوبية:

﴿ و لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعملون﴾ سورة البقرة، آية 188.

ز. ينـهى عن التجسس والغيبة وكشف المساوئ والمعايب بغير عذر شرعي:

﴿ يأيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم، ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا، أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه، واتقوا الله إن الله تواب رحيم﴾ سورة الحجرات، آية 12.

ح. ينـهى عن الغش والخداع:

﴿ ويل للمطففين، الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون، وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون﴾ سورة المطففين، آيات 1-3.

ط. ينـهى عن النميمة:

[1] [illegible] 1995، [illegible] 310-311.

﴿ و لا تطع كل حلاف مهين، هماز مشاء بنميم ﴾ سورة القلم، آيتين، 10، 11.

ي. ينهى عن الكذب:

﴿ إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب ﴾ سورة غافر، آية 28.

2. تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ روح الخلاف والشقاق: حيث أن الإسلام يعمل على:

أ. الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد:

﴿ و لا تستوي الحسنة ولا السيئة، ادفع بالتي هي أحسن، فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم﴾ سورة فصلت، آية 34.

ب. خلق روح الأخوة:

﴿ إنما المؤمنون إخوة، فأصلحوا بين أخويكم، واتقوا الله لعلكم ترحمون ﴾ سورة الحجرات، آية 10.

ج. خلق روح التعاون:

﴿ و تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان، واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾ سورة المائدة، آية 02.

د. الوفاء بالعهد:

﴿ و أوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا، إن الله يعلم ما تفعلون﴾ سورة النحل، آية 91.

هـ. خلق روح المحبة: قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

« والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أو لا أدلكم على شيء إذا تفعلوه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم » رواه مسلم.

و. نبذ الخلافات وخلق روح التعاون:

﴿ و اعتصموا بحبل الله جميعا و لا تفرقوا، و اذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء، فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا...﴾ سورة آل عمران، آية 103.

ز. الحث على تعارف الأفراد بعضهم ببعض:

﴿ يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا و قبائل لتعارفوا، إن أكرمكم عند الله أتقاكم، إن الله عليم خبير﴾ سورة الحجرات، آية 13.

ح. إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد:

﴿ و من آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة ورحمة، إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون﴾ سورة الروم، آية 21.

ثانيا: طرق المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات

أهم هذه الطرق يتم تلخيصها كما يلي:[1]

1. حل الخلاف بالرجوع إلى القرآن والسنة:

﴿ و ما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب﴾ سورة الشورى، آية 10.

2. المشورة (جلسات المواجهة): ومن أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين جماعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، فكان لعمر رضي الله عنه رأي و لأبي بكر رضي الله عنه رأي مخالف، ثم تمت المناقشة أو المواجهة واقتنع عمر وباقي أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم بصحة رأي أبي بكر فاتبعه الجميع في ظل روح المحبة والإخاء.

3. استخدام أهداف عليا مشتركة: فعلى سبيل المثال، استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الطريقة في حل الخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود في مكانه، عند بناء جدران الكعبة قبل بعثة رسول الله صلى الله عليه وسلم، ذلك أن الرسول صلى الله عليه وسلم حوّل بحكمته ذلك الخلاف (القائم على إصرار كل قبيلة على أن تفوز بشرف وضع الحجر الأسود وأن تمنع القبائل الأخرى من وضعه) بأن جعلهم جميعا يحققون مصلحة مشتركة لهم جميعا ومرضية، عن طريق وضع الحجر الأسود في ثوبه، ثم طلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية من الثوب، ثم رفعوه جميعا حتى بلغ موضعه، ثم بنى هو عليه بيده الشريفة. فبذلك تحققت مصلحة مشتركة وهدف مشترك فيه مصلحة الجميع.

4. استخدام وسيط: ويكون ذلك الوسيط طرفا محايدا، يرضى عنه الطرفان المختلفان، مؤهلا لحل الخلاف بينهم وقد يكون هذا الوسيط شخصا محايدا أو محكما رسميا أو قاضيا. يقول الله تعالى:

﴿ و إن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها إن يريدا إصلاحا يوفق الله بينهما، إن الله كان عليما خبيرا﴾ سورة النساء، آية 35.

5. استخدام الإجبار والقوة: وهو فرض حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث. وهذا الطرف الثالث قد يكون رئيس المجموعتين أو الفريق أو ذا مصادر قوة أكثر. يقول سبحانه وتعالى:

﴿ و إن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما، فإن بغت احداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين﴾ سورة الحجرات، آية 09.

[1] المرجع السابق، ص 211، 212.

6. طريقة تهدئة الموقف: وفي هذه الطريقة يقوم قائد الجماعتين اللتين يوجد بينهما خلاف بتهدئة الطرفين المختلفين، وذلك بإظهار أن هذا الخلاف ينبغي ألا يوجد إذا صفت النفوس ورجعت إلى روح المحبة والأخوة والإيمان التي تربطهم، يقول الله تعالى:

﴿ واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا، وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها، كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون﴾ سورة آل عمران، آية 103.

7. استخدام حل وسط: نورد موقف الرسول صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية، وذلك عندما رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم في عامه السادس من الهجرة أنه سوف يعتمر إلى بيت الله الحرام في مكة، فخرج في سبعمائة من المسلمين إلى مكة معتمرين، ولكن لمصلحة الدعوة الإسلامية كما قررها الله سبحانه وتعالى وأعلم رسوله بها، قبل رسول الله صلى الله عليه وسلم الصلح مع قريش في الحديبية، برغم أنه قد يبدو أن فيه بعض التنازل من رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث تنازل في صحيفة الصلح على أن تذكر صفته بأنه رسول الله، وكذلك تنازل عن كتابة بسم الله الرحمن الرحيم. ورجع الرسول صلى الله عليه وسلم هو والمسلمون دون أن يعتمروا ذلك العام وكان ذلك في صالح الإسلام والمسلمين حيث دخل الناس في دين الله بأعداد كثيرة في فترة الصلح التي دامت عامين.

يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ لقد صدق الله رسوله الرؤيا بالحق لتدخلن المسجد الحرام إن شاء الله آمنين محلقين رؤوسكم ومقصرين لا تخافون، فعلم ما لم تعلموا فجعل من دون ذلك فتحا قريبا﴾ سورة الفتح، آية 27.

من العرض السابق، يتضح أن الإسلام قد سبق أصحاب الفكر الإداري في وضع الأساليب المناسبة لإدارة الصراع أو الخلاف بين الأفراد والجماعات.

المبحث الثالث: الطبيعة النزاعية لعلاقات العمل و إجراءات تسويتها وفقا للمشرع الجزائري

تثير علاقات العمل عدة إشكالات عملية أثناء سريانها وتنفيذها مما يؤدي إلى توتر العلاقة بين كل من العامل وصاحب العمل (المنظمة) وذلك لأسباب مختلفة ومتنوعة. ونظرا لخصوصية هذه النزاعات من حيث أطرافها وأسبابها وأبعادها وأهدافها فقد خصتها مختلف التشريعات بأنظمة إجرائية خاصة ومتميزة لتسويتها سواء في المراحل الأولى لظهورها، أو في المراحل الأخيرة لتفاقمها، بهدف المحافظة على الاستقرار المهني والسلم الاجتماعي داخل المنظمة. و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف الجوانب القانونية و الإجرائية التي تحكم وتنظم آليات تسوية نزاعات العمل سواء الفردية منها أو الجماعية.

المطلب الأول: نزاعات العمل الفردية و إجراءات تسويتها

يترتب على استكمال إجراءات إبرام علاقات العمل بين العمال و المستخدمين أن تحدث هذه الأخيرة آثارها الكاملة التي تترتب عنها حقوق و واجبات الطرفين المتعاقدين، مما يثير صراعا بين مصالح متعارضة، يسعى كل منهما إلى الحرص على ضمان أفضل لحماية مصالحه، وهذا وفق ما ورد في البنود والشروط المبرمة في العقود والاتفاقيات و وفقا للشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها. ولقد نظم المشرع الجزائري نظما لإجراءات تسوية نزاعات العمل الفردية و أفردها في قانون رتّب أساليب فض هذه النزاعات. و عليه سيتناول هذا المطلب ماهية نزاعات العمل الفردية و طرق تسويتها.

أولا: مفهوم نزاعات العمل الفردية

يقصد بالنزاعات الفردية في العمل كل خلاف يقوم بين العامل أو العامل المتدرب من جهة، وصاحب العمل أو ممثله من جهة ثانية، بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة العمل، لإخلال احداهما بالتزام من الالتزامات المحددة في العقد، أو لخرقه أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي بما يسبب ضررا للطرف الآخر[1]. وهو التعريف الذي أوردته المادة الثانية من القانون رقم 04/90 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية بنصها على أنه « يعد نزاعا فرديا في العمل كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و مستخدم، بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة[2]».

ويلاحظ من نص المادة السابقة، أنه بالنسبة للمشرع الجزائري لا تعد نزاعات فردية إلا التي عجز الأطراف على إيجاد تسوية لها داخل الهيئة المستخدمة و بالآلية الداخلية والتي تصنف ضمن التسوية الودية، وهذا التعريف في حقيقة الأمر قاصر على الإلمام بالتعريف الصحيح للنزاعات الفردية التي لا يمكن ربطه بفشل التسوية الودية. وتفاديا للقصور الفقهي والتشريعي في تعريف النزاعات الفردية يرى البعض أنها « ذلك النزاع

---

[1] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص ص 7، 8.

[2] القانون 04/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 07 فيفري 1990، ص 240، المعدل والمتمم بالقانون رقم 28/91 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991 ،

المتعلق بعلاقة العمل والناتج عن انتهاك أحد الطرفين وغالبا ما يكون رب العمل، لأحد التزاماته القانونية أو التعاقدية بما يتسبب في إلحاق الضرر بالعامل ويحتاج إلى تسوية ودية أو قضائية[1]».

و تتنوع أسباب النزاعات الفردية حسب الظروف وتطور الاقتصاد والمجتمع ومع ذلك فالفقه العمالي يحصر مسببات تلك النزاعات جملة، في المساس بالحقوق والالتزامات المترتبة عن عقد العمل[2]. فقد شكلت الأجور والمنح والتعويضات أهم مظاهر ومسببات النزاعات الفردية يليها الحق في الحماية الاجتماعية، وبعدها الحق في الحماية، وبذلك فالنزاع أو الخلاف الفردي يتخلل العلاقة المهنية من نشأتها إلى غاية انتهائها إضافة إلى بعض النزاعات الأخرى ذات الطابع التقني. ومن ثم يمكن أن يتعلق النزاع بقيام علاقة العمل أو سريانها أو تعديلها أو وقفها أو إنهائها[3].

ثانيا: أنواع نزاعات العمل الفردية

تختلف نزاعات العمل الفردية من حالة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة كل خلاف يثور بشأن تنفيذ علاقة العمل وسريانها وحتى الآثار المترتبة على انتهائها لسبب أو لآخر. وفيما يلي أنواع النزاعات الفردية:[4]

1. نزاعات متعلقة ببنود العقد: إن كل إخلال بالالتزامات التعاقدية تنتج عنه نزاعات سواء تعلق الأمر ببنود العقد والتي تتخذ مظهر خلاف أو نزاع بسبب عدم مطابقة بند أو شرط لطبيعة العمل المنجز أو المتفق عليه، أو بسبب تغير أوضاع اقتصادية أو اجتماعية، أو بسبب مطالبة أحد الطرفين بإجراء تعديل بما يمس الطرف الآخر، بحكم خضوع عقود العمل الفردية للاتفاقيات والاتفاقات الجماعية للعمل* والتزام الموقعين عليها بما ورد بها، خاصة إذا كان ذلك أنفع بالنسبة للعمال.

2. نزاعات متعلقة بخرق نص اتفاقي: إن كل عقد عمل يجب أن يخضع لما تتضمنه الاتفاقيات و الاتفاقات الجماعية للعمل من شروط العمل والتشغيل الواردة في المادة 120 من قانون علاقات العمل كالتصنيف المهني، مقاييس العمل، والأجور الأساسية الدنيا، التعويضات، المكافآت، فترة التجريب والإشعار المسبق، مدة العمل، التغيبات الخاصة، وإجراءات المصالحة. فالإخلال ببند من بنود الاتفاقية هذه يثير نزاعا متعلقا بحقوق منبثقة عن نص اتفاقي، يضع المستخدم في موقف مواجهة مع العمال المتضررين، يلزمه تطبيق الأحكام الأكثر نفعا للعمال[5].

3. نزاعات متعلقة بخرق النظام الداخلي: يعتبر النظام الداخلي أداة تنظيمية وتأديبية في يد المستخدم تمكنه من تطبيق أحكامه و اتخاذ كل إجراء ردعي ضد كل عامل في المنظمة يرتكب خطأ مهنيا. ليكون هذا

---

[1] عجة الجيلالي، **الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية: النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر**، الجزائر: دار الخلدونية، 2005، ص 200.

[2] **المرجع** نفسه، ص 202.

[3] عبد الرحمن خليفي، مرجع سابق، ص 41.

[4] رشيد واضح، **منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر**، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص ص 16،15.

* **الاتفاقية الجماعية** هي اتفاق مكتوب يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات اجتماعية أو مهنية، أما **الاتفاق الجماعي** فهو اتفاق مكتوب أيضا ولكنه يعالج عنصرا معينا أو عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة أو عدة فئات اجتماعية **أو**مهنية، ويمكن أن يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية. هذه الأخيرة تحتوي على شروط العمل مثل التصنيف المهني، مقاييس العمل بما فيها**ساعات العمل** وتوزيعها، الأجور الأساسية الدنيا ، التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، إجراءات المصالحة في حالة وقوع **نزاع جماعي في العمل، ممارسة الحق القابي..الخ.**

[5] راجع المادتين 120 و 118 **من قانون علاقات العمل رقم** 11/90 **المؤرخ في** 21 أفريل 1990 ، الجريدة الرسمية ،**العدد** 17، **الصادرة في** 25 أفريل

الإجراء ذا طابع معنوي كالإنذار والتوبيخ، أو ذا طابع مادي أو مالي كحرمان العامل من بعض الامتيازات والمكافآت المالية، أو ذا طابع بحت كالنقل التأديبي، أو حرمانه من الترقية، أو الطرد في حالة تحقق خطأ جسيم[1]. تلك الإجراءات تؤثر على الحياة المهنية للعامل، مما تدفعه إلى مواجهة هذا الوضع فينتج نزاع يتعلق بعدم احترام النظام الداخلي، خاصة إذا كان هناك تعسف في استعمال السلطة من طرف صاحب العمل، ومبالغة في تطبيق إجراءات ردعية تفوق جسامة الخطأ المرتكب.

4. نزاع ناتج عن خرق أحكام قانونية وتنظيمية: إن كل شرط أو بند في العقود والاتفاقيات يخالف الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها تُعرض مرتكبيها إلى عقوبات مختلفة باختلاف درجة الخرق أو المخالفة المرتكبة، مما يثير خلق نزاع بين العامل والمستخدم بشأنها، يمكن فيها للطرف المتضرر، أي العامل غالبا، التمسك بحق طلب إلغاء الشرط أو البند الباطل، بالإضافة إلى التعويضات المناسبة للضرر اللاحق به. فحتى وإن كانت الحالات الخاصة بالنزاعات الناتجة عن خرق الأحكام القانونية والتنظيمية، سواء تلك المتعلقة بالعمل، أو تلك المتعلقة بخرق القواعد العامة في القانون المدني. فإن ذلك يستوجب إبطال الشرط الباطل في العقد أو الاتفاقية، وإبقاء باقي البنود الواردة فيها قائمة لمطابقتها للتشريع والتنظيم[2].

وعليه ينصب موضوع النزاعات الفردية في العمل على خلاف قانوني نتيجة إخلال أو خرق أحد طرفي علاقة العمل لالتزام من الالتزامات القانونية أو التنظيمية أو الاتفاقية أو العقدية بما يمس بحق من حقوق الطرف الثاني؛ فيسبب له ضررا يجبر الطرف المتضرر من جراء ذلك على اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لحمل موقع الخرق على تنفيذ الالتزام أو احترام القانون أو التنظيم المعمول بهما، وذلك بإتباع الخطوات و الآليات والإجراءات المنصوص عليها في القانون، قصد التوصل إلى تسوية هذا الخلاف بطريقة ودية قبل أن يتأزم الوضع ويتحول إلى نزاع تتدخل فيه الجهات القضائية المختصة للبت والفصل فيه.

ثالثا: إجراءات التسوية الودية لنزاعات العمل الفردية

تتم التسوية الودية بطريقتين هما التسوية داخل الهيئة المستخدمة والتسوية عن طريق المصالحة.

1. التسوية الداخلية للنزاع: يقصد بالتسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل، تَوصُّل كل من العامل وصاحب العمل أو ممثله طرفي النزاع إلى تسوية ودية أو إدارية داخلية للنزاع القائم بينهما دون تدخل من أي جهة خارجية عن المنظمة. وذلك إما بسحب صاحب العمل أو تراجعه عن التصرف أو القرار سبب النزاع؛ أو تعديله، استجابة لطلب العامل، وذلك إما في إطار الإجراءات والأنظمة المحددة في الاتفاقية الجماعية المعمول بها في المنظمة، أو في إطار الأحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية في حالة غياب الإجراءات الاتفاقية الأولى[3]. وهذا ما يسمى **بإجراء التظلم**.

---

[1] راجع المادة 73 من القانون رقم 11/90 المعدلة والمضافة بموجب القانون رقم 29/91، المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991، المتعلق بعلاقات العمل، ص 2655.

[2] راجع المادة 63 من القانون رقم 11/90 السابق الذكر ، ص 568، والمواد 99، 102، 103، 104، و 124 من القانون المدني الجزائري، الأمر رقم 58/75 المؤرخ في 26سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني الجزائري المعدل والمتمم بالقانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 26 جوان 2005، ص 20-23.

[3]

ولكن وفي حالة غياب التنصيص على هذه الإجراءات استوجب المشرع خطوات معينة لاستنفاذ الآلية الداخلية[1]. وذلك بعرض العامل الأمر أو التظلم إلى الرئيس المباشر في العمل، الذي يتوجب عليه تقديم جواب خلال 08 أيام من تاريخ إخطاره بذلك، وفي حالة عدم الرد أو عدم رضا العامل يرفع التظلم إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو إلى المستخدم نفسه. ليلتزم هذا الأخير بالرد كتابيا عن أسباب رفض كل أو جزء من الموضوع إن وجد في ظرف خمسة عشر (15) يوما من تاريخ الإخطار[2].

وهذا الأمر يمنح المستخدم صاحب العمل سلطات واسعة وتقديرية للرد أو عدم الرد على طلب العامل، وكذا تسبيب رفضه أو امتناعه عن ذلك، أو ما يدل على احتفاظ العامل بكل حقوقه وامتيازاته المتعلقة بالمنصب إذا تعرض لعقوبة أو تسريح أو توقيف إلى غاية الرد أو الفصل النهائي في طلب العامل، لأنه لا يوجد في قانون تسوية نزاعات العمل الفردية ما يجبر القائم بتسيير المستخدمين أو حتى المستخدم نفسه على الرد كتابيا، أو على تسبيب رده، خاصة إذا تقاعس و تأخر عن ذلك لأسباب غير مجبر على ذكرها. وأنه لا توجد إجراءات رادعة ولا عقوبات تجبر صاحب القرار في المنظمة على الالتزام بالآجال والمضامين المحددة قانونا التي غالبا ما تسمح لذوي الشأن بإيجاد حل وتسوية للخلاف القائم بينهما بطريقة ودية، وهو ما تسفر عنه كثيرا جلسات الصلح المنعقدة بهذا الشأن[3].

إن فعالية الآلية الداخلية، فيه حماية للعلاقة بين الطرفين وتجنب المنظمة عواقب وإشكالات النزاعات الفردية من ناحية هدر الوقت والجهد وتشنج العلاقات المهنية داخل المنظمة[4]. ولكن لسبب أو لآخر قد تفشل الآلية الداخلية للمنظمة وهو ما يتطلب تدخل أجهزة خارجية قبل عرض النزاعات على قضاء العمل. كعرض النزاعات على مفتشية العمل أو ما يعرف بإجراء المصالحة.

2. المصالحة: وهي إجراء يستوجب تدخل الغير «أي يقوم به طرف ثالث بهدف التقريب أو التوفيق بين وجهات نظر أطراف النزاع قصد الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين، وبالتالي اختصار الطريق، وكسب الوقت والمحافظة على العلاقة الودية بين العمال وأصحاب العمل[5]».

سواء كان ذلك الطرف مفتش العمل كما كان معمولا به قبل سنة 1990 أو مكتب المصالحة المستحدث بعد صدور القانون 04/90.

وتنص المادة الخامسة من القانون 04/90 على مايلي: « بعد استنفاذ إجراءات المعالجة الداخلية لنزاعات العمل الفردية داخل الهيئة المستخدمة يمكن العامل إخطار مفتش العمل وفقا للإجراءات التي يحددها القانون». فقبل أي دعوى قضائية يخطر مفتش العمل وجوبا مكتب المصالحة بناء على طلب مسبق من العامل الذي يكون قد مارس التظلمات الداخلية لدى المستخدم[6].

---

[1] **راجع المواد 03 و 04 من القانون 04/90 السالف الذكر**، ص 240.
[2] بشير هدفي، **الوجيز في شرح قانون العمل: علاقات العمل الفردية والجماعية، الجزائر: دار** الريحانة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 98.
[3] رشيد واضح، مرجع سابق، ص 25.
[4] عبد الرحمن خليفي، مرجع سابق، ص 42.
[5] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 27.
[6]

وإذا كان إجراء الصلح واجبا و لازما لصدق المدعى الاجتماعي فإن اجتهاد المحكمة العليا اعتبر أن عدم القيام بالطعون الداخلية المسبقة لا يمس بسلامة إجراءات الدعوى القضائية بل يبقى من صلاحيات مفتش العمل أمر العامل باللجوء إلى الطعن الداخلي قبل القيام بإجراء المصالحة[1].

إن الحديث عن صلاحيات مفتش العمل في إجراء المصالحة في نزاعات العمل الفردية تجد أساسها في النظام السابق في الأمر رقم 33/75 المتعلق باختصاصات مفتشية العمل والشؤون الاجتماعية[2]. وبناء على ذلك أنيطت بمفتش العمل مهمة القيام بالمصالحة المسبقة في النزاعات الفردية الخاصة بالعمل كجزء من مهامه[3].

إلا أن المشرع وفي إطار التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة بعد سنة 1990، استحدث جهاز جديد يسمى **مكتب المصالحة** أعطيت له صلاحية إجراء الصلح، هذا الجهاز الجديد لا يكتسي لا طابعا إداريا ولا طابعا قضائيا بالنظر لطبيعة الأعمال التي يتخذها[4].

وفور إخطار مفتش العمل بالشكوى يقوم بإعداد محضر يسجل فيه تصريحات العامل ليصل الملف في مهلة ثلاثة أيام إلى مكتب المصالحة[5]. كما يقوم مفتش العمل باستدعاء أعضاء مكتب المصالحة إلى الاجتماع خلال مدة ثمانية (08) أيام؛ ومن خلال هذا الإجراء يتبين أن مفتش العمل هو الذي يستلم الشكوى وهو الذي يقوم باستدعاء الأطراف للاجتماع و النظر في شكوى العامل.

و عند غياب العامل بغير عذر و لا مبرر يقرر مكتب المصالحة شطب القضية ويبلغ العامل بقرار الشطب و في حالة غياب رب العمل يعاد استدعاؤه لجلسة المصالحة في مدة ثمانية (08) أيام من تاريخ الاستدعاء و إن تغيب يحرر محضر عدم المصالحة في غيابه ويسلم نسخة منه للعامل لمباشرة دعواه الاجتماعية[6].

إن أعضاء مكتب المصالحة ليسوا في حقيقة الأمر سوى أصحاب مساعٍ حميدة، أي وسطاء لتقريب وجهات النظر بين المتنازعين من أجل التوصل إلى حل يرضي الطرفين، و من هنا، فإن إجراء المصالحة أو الحل الناتج عن مساعي مكتب المصالحة لا يخرج عن كونه اتفاقا بين الطرفين على وضع حد للنزاع، و ليس أمرا أو حكما من مكتب المصالحة. و لذلك فإن تنفيذ هذا الاتفاق يرجع بالدرجة الأولى لإرادة ورغبة الأطراف أنفسهم في الالتزام به، و تنفيذه حرفيا، أو عدم الالتزام به[7].

وهو ما تؤكده القوانين المعمول بها في هذا الشأن، حيث تنص المادة 33 من القانون 04/90 على أنه: « ينفذ الأطراف اتفاق المصالحة وفق الشروط والآجال التي يحددونها، فإذا لم توجد، ففي أجل لا يتجاوز 30 يوما من تاريخ الاتفاق».

---

[1] عبد السلام ذيب، **قانون العمل الجزائري والتحولات الاقتصادية، الجزائر: دار القصبة للنشر**، 2003، ص 536.

[2] **راجع الأمر رقم** 33/75 **المؤرخ في** 29 أفريل 1975 المتعلق باختصاصات العمل والشؤون الاجتماعية، الجريدة الرسمية، العدد 39، **الصادرة في** 16 **ماي** 1975، ص 568.

[3] رشيد واضح، مرجع سابق، ص 27.

[4] عبد الرحمن خليفي، **مرجع سابق**، ص 43.

[5] **راجع المادتين** 26 **و** 27 **من القانون** 04/90 **السالف الذكر**، ص 243.

[6] **راجع المادتين** 28 **و** 29 **من القانون** 04/90 **السالف الذكر**، ص 243.

و عليه، فمآل إجراء الصلح أو المصالحة هو إما اتفاق (محضر اتفاق) أو عدم اتفاق (محضر عدم اتفاق)، به يمكن للعامل مواصلة المطالبة بسلك الإجراءات القضائية و رفع دعوى أمام قضاء متخصص في الشؤون العمالية يسمى بالمحاكم الاجتماعية.

رابعا: التسوية القضائية لنزاعات العمل الفردية

إن فشل التسوية الودية لنزاعات العمل الفردية، تتيح الفرصة أمام الطرف المتضرر باللجوء إلى قضاء العمل أو ما يسمى بالمحاكم الاجتماعية. أملا في التوصل إلى تسوية قضائية لذلك النزاع كآخر مرحلة و آخر إجراء يسمح له بالحصول على حقوقه وتأكيد الضمانات القانونية والحماية المقررة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

وتخضع إجراءات التقاضي في نزاعات العمل الفردية أمام المحاكم المختصة بالمسائل الاجتماعية، إلى الإجراءات المحددة في قانون الإجراءات المدنية والإدارية كقاعدة، شأنها في ذلك شأن أية قضية أمام الغرف التابعة للمحاكم الابتدائية، بالإضافة إلى ما اشترطه قانون تسوية نزاعات العمل الفردية من وجوب إجراء شرط المصالحة قبل عرض القضية على القضاء[1]، وذلك بموجب مضمون المادة 19 منه التي تنص على أنه « يجب أن يكون كل خلاف فردي خاص بالعمل موضوع محاولة للصلح أمام مكتب المصالحة قبل أية دعوى قضائية».

أما في حالة ما إذا لم تتمكن مكاتب المصالحة من التوصل إلى تسوية ودية لهذا النزاع بسبب مانع من الموانع، فسيتم رفع دعوى أمام المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية. من قبل الطرف الذي لديه مصلحة، وهذا حسب المادة 36 من القانون 04/90 وهي أول مرحلة تدخل بها الدعوى حيز التقاضي، وعليه فقبول الدعوى القضائية أمام المحاكم الاجتماعية مرهون ومرتبط بمدى تحقق شرط المصالحة. إذ تشترط المادة 37 من نفس القانون أن « ترفق العريضة الموجهة إلى المحكمة بنسخة من محضر عدم المصالحة الصادر عن مكتب المصالحة» بعد فشله في تحقيق المهمة التي أنشئ من أجلها.

أما فيما يتعلق بإجراءات رفع الدعوى، فنجد أن أحكام قانون الإجراءات المدنية والإدارية قد نص في المادة 14 منه على أنه « ترفع الدعوى أمام المحكمة بعريضة مكتوبة، مؤرخة و موقعة تودع بأمانة الضبط من قبل المدعي أو وكيله أو محاميه، بعدد من النسخ يساوي عدد الأطراف »[2].

ثم يرسل بعد ذلك تكليف بالحضور إلى المعنيين بالأمر يشمل كافة المعلومات المتعلقة بتحديد هويتهم و موطنهم، وكذلك المعلومات الضرورية المتعلقة بالقضية[3]. حيث يمكن للخصوم الحضور في التاريخ المحدد إما بصفة شخصية، و إما بواسطة محاميهم أو وكلائهم[4].

---

[1] رشيد واضح، مرجع سابق، ص 63.

[2] المادة 14 من القانون رقم 09/08 المؤرخ في 25 فيفري 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية، العدد 21، الصادرة في 23 أفريل 2008، ص 4 .

[3] راجع المادتين 18 و 19 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية السالف الذكر، ص ص 04، 05 .

[4] راجع المادة 20 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية السالف الذكر، ص 05.

و في حالة ما إذا لم يحضر المدعي لسبب مشروع، جاز للقاضي تأجيل القضية إلى الجلسة الموالية لتمكينه من الحضور، أما في حالة عدم حضوره دون سبب مشروع، جاز للمدعى عليه طلب الفصل في موضوع الدعوى، ويكون الحكم في هذه الحالة حضوريا[1].

و إذا لم يحضر المدعى عليه أو وكيله أو محاميه، رغم صحة التكليف بالحضور، يفصل القاضي غيابيا[2].

المطلب الثاني: نزاعات العمل الجماعية وإجراءات تسويتها

تعتبر النزاعات الجماعية إحدى الإفرازات الطبيعية لعلاقة العمل الجماعية. و نظرا لما تمثله هذه النزاعات من أهمية في سير العلاقات المهنية، وما قد ينجم عنها من أخطار و أضرار اقتصادية واجتماعية في مصالح الطرفين فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات والاتفاقيات الجماعية على حد سواء، حيث خصصت لها عدة أحكام و قواعد قصد الوقاية منها تارة و قصد علاجها تارة أخرى و ذلك بهدف تفادي اللجوء إلى الطرق العنيفة لفرض تسويتها أي اللجوء إلى الإضراب. و عليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى ماهية نزاعات العمل الجماعية و طرق تسويتها.

أولا: مفهوم نزاعات العمل الجماعية

تعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال، أو التنظيم النقابي الممثل لهم، من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة ثانية. حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية، أو تنظيمية، أو اتفاق أو اتفاقية جماعية، تتعلق بشروط وأحكام وظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية[3].

أو كما يعرفها المشرع الجزائري في المادة الثانية من القانون رقم 02/90 المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 بنصها: « يعد نزاعا جماعيا في العمل كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقة العمل و الشروط العامة للعمل، و لم يجد تسويته بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفين في هذه العلاقة[4]».

ولتمييز هذا النوع من النزاعات عن النزاعات الفردية، يعتمد الفقه معيارين أحدهما شكلي يتمثل في شمولية النزاع لمجموع العمال، أو على الأقل لمجموعة منهم، بغض النظر فيما إذا كانوا مهيكلين في تنظيم نقابي أو ليسوا مهيكلين على أن يكون بينهم عامل مشترك يجمعهم، كأن يكونوا تابعين لنقابة واحدة أو لوحدة واحدة، أو مهنة معينة أو لقطاع نشاط معين على أن لا يشمل هذا المعيار شرط أن يتعدد أصحاب العمل، فيكفي أن يشمل النزاع صاحب العمل.

أما الثاني فهو موضوعي أي أن يكون النزاع جماعيا في موضوعه، أو سببه، بمعنى أن يهم موضوع النزاع جميع العمال؛ أي أن يمثل مصلحة مشتركة لجميع العمال المعنيين، مثل المطالبة برفع الأجور، أو تحسين

---

[1] راجع المادتين 289 و 290 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية السالف الذكر، ص 25.
[2] راجع المادة 292 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية السالف الذكر، ص 25.
[3] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 92.
[4] راجع المادة 02 من القانون 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها، وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة في 07 فيفري 1990، ص 231، المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 المؤرخ في 25 ديسمبر 1991،

ظروف العمل، أو تطبيق قاعدة قانونية، أو اتفاقية تهم كافة العمال، أو تحقق بعض المصالح، أوالمنافع المشتركة بينهم[1].

ويستخلص مما تقدم، أن النزاع الجماعي ليس مجموعة نزاعات فردية تخص مجموعة عمال، لأسباب أو أهداف مختلفة، بل هي نزاع واحد من حيث الهدف أو السبب يشترك فيه الكل أو مجموعة من العمال، وهما شرطان متلازمان لاعتبار النزاع جماعيا. و يكفي اعتبار سبب النزاع جماعيا، أن يمس مصالح جميع أو مجموعة من العمال، حتى و لو كان في البداية يخص عاملاً واحداً. كأن يتخذ صاحب العمل إجراء ما ضد عامل معين من شأنه أن يهدد أو يمس مصالح بقية العمال الآخرين[2].

كما قد يكون النزاع بين التنظيم النقابي الممثل للعمال، وصاحب أو أصحاب العمل، حيث إنه يمكن للنقابة أن تكون طرفا في النزاع بصفة مباشرة باعتبارها ممثلة لمصالح العمال، إذ ينص القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي على الاختصاص الأصلي للنقابة بالمشاركة في الوقاية من النزاعات في العمل وتسويتها[3]. و كذلك الحق التفاوضي وممارسة الحقوق المقررة للطرف المدني، لدى الجهات القضائية المختصة عقب وقائع لها علاقة بهدفه، و ألحقت أضراراً بمصالح أعضائه الفردية أو الجماعية المادية أو المعنوية[4].

و تتمثل أهمية و خطورة النزاعات الجماعية، في كونها قد تؤدي إلى مواجهة بين العمال أو التنظيمات النقابية الممثلة لهم من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل، من جهة أخرى، قد تصل بالطرف الأول إلى التوقف الجماعي عن العمل، إذا لم تجد لها الحلول السريعة، مما قد يعرض بعض مصالح وحقوق العمال، وأصحاب العمل للأضرار أو للمخاطر. كما قد يمس حتى الاقتصاد الوطني، إذا تم في قطاع حساس أو استراتيجي في البلاد، أو بمصالح المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية، الأمر الذي جعل مختلف التشريعات العمالية تعمل على تنظيمها و العناية بها، بشكل يهدف إلى الوقاية منها و التخفيف من آثارها[5]. و ذلك بوضع أنظمة و آليات خاصة لتسويتها، وقبل التطرق لهذه الآليات سيتم تناول أنواع نزاعات العمل الجماعية.

ثانيا: أنواع نزاعات العمل الجماعية

يمكن التمييز بين ثلاثة (03) أنواع من نزاعات العمل الجماعية:[6]

1. نزاعات متعلقة بتطبيق القانون: تثور في أغلب الأحيان نزاعات بين العمال و المستخدمين حول تفسير أو تطبيق قانون، يدعي فيه العمال خرق المستخدم لبند منه في بنود الاتفاقية المبرمة بينهما فيما يتعلق بالتصنيف المهني لفئة أو لفئات العمال، بحيث تم تصنيفهم مثلا في مرتبة أقل مما صنفهم فيها القانون، أو أن يثور الخلاف حول تفسير نص تنظيمي، يدعي فيه كل طرف حقه في تفسير النص أو حكم قانوني بصدد علاقة العمل والشروط العامة للعمل، وما نصت عليه المادة 131 من قانون علاقات العمل

---

[1] Helene SINAY, Conflits collectifs du travail: répertoire de droit du travail, Paris: Dalloz, 1997, p 02.

[2] Ibid, p03.

[3] راجع المادة 38 المعدلة من القانون 14/90 المؤرخ في 02 جوان 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادرة في 06 جويلية 1990،المعدل والمتمم بالقانون رقم 30/91 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 ، الجريدة الرسمية، العدد 68،ص 2657، والأمر رقم 12/96 المؤرخ في 10 جوان 1996 ، الجريدة الرسمية، العدد 36، الصادرة في 12 جويلية 1996، ص 768.

[4] راجع المادة 16 فقرة 01 من القانون 14/90 السالف الذكر، ص 766 .

[5] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 94.

[6]

على أنه « يمكن للأطراف المتعاقدة نقض الاتفاقية الجماعية أو الاتفاق الجماعي جزئيا أو كليا. وذلك في غضون اثني عشر شهرا التي تلي تسجيلها»، ليدخل أطرافها في مفاوضات حول موضوع النقض، دون أن يؤثر ذلك على عقود العمل المبرمة في السابق و التي تبقى خاضعة للأحكام المعمول بها إلى غاية التوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية جديدة[1].

2. نزاعات متعلقة بتعديل القانون: وفي المقابل يتمسك العمال أو أصحاب العمل بحقهم في المطالبة بتعديل و مراجعة قانون أو اتفاقية جماعية من أجل الوصول إلى زيادة في الأجور أو الحصول والاستفادة من بعض الامتيازات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال، بناء على تغيير وضع أو أوضاع اقتصادية واجتماعية، و ظهور معطيات جديدة تفرض مراجعة القانون أو الاتفاقية. وفي ذلك تنص المادة 62 من قانون علاقات العمل على أنه « يعدّل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية تملي قواعد أكثر نفعا للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل».

إلا أن الوضع هنا يختلف لأن الأمر يتعلق بتعديل عقد العمل بناء على تعديل قانون أو اتفاقية، لكن ذلك لا يمنع مجموع العمال من المطالبة بهذه الامتيازات الجماعية، لأن في ذلك مصلحة لأحد الطرفين، و هم العمال، و نفس الشيء بالنسبة للحالات التي يفرض و يستوجب فيها القانون أو الاتفاقيات الجماعية للعمل إجراء هذا التعديل، حتى و لو بدون اعتبار لإرادة الطرفين في ذلك.

3. نزاعات متعلقة بتفسير اتفاقيات أو اتفاقات جماعية: يجب على الطرفين المتعاقدين في علاقات العمل الجماعية الالتزام بما تم التوصل إليه في الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية للعمل وذلك بتطبيقه وتنفيذه. وفي ذلك يجب أن تكيف كل عقود العمل الفردية المبرمة بل التوقيع على الاتفاقية أو الاتفاق الجماعي مع البنود الواردة فيها بما يتطابق ليكون أفيد بالنسبة للعامل. غير أنه يمكن توقع سوء تفسير لبند أو شرط متضمن في الاتفاقية الجماعية بما يمس أو يلحق ضررا بالعامل أو العمال إذ يمكن هنا أن يكون النزاع فرديا إذا مس عاملا واحدا أو جماعيا إذا مس فئة من العمال خاصة إذا تمسك الطرف الآخر أي المنظمة المستخدمة بقرارها. مما يسمح للطرف المتضرر باللجوء إلى رفع النزاع إلى الجهات المتخصصة قصد تسويته بغرض تجنب تأزم الأوضاع وعرقلة العمل أو تسريح جماعي للعمال. إذ هناك مجموعة من الإجراءات[2] يجب على المستخدم استنفاذها قبل البدء في إجراء التسريح، و إلا يعتبر ذلك خرقا لتفسير بنود واردة في اتفاقية جماعية أو في اتفاق جماعي.

و نظرا لطبيعة النزاعات الجماعية، و ما قد ينشأ عنها من خلافات تمس باستقرار علاقات العمل الجماعية، فإن تشريعات العمل الحديثة أولتها عناية تنظيمية خاصة، و وضعت لها إجراءات تسوية متميزة بغرض تسهيل تسويتها و معالجتها في مختلف المراحل التي تمر بها.

---

[1] راجع المادتين 132، 133 من القانون رقم 11/90 السالف الذكر، ص 574.

[2] أنظر المرسوم التشريعي رقم 09/94 المؤرخ في 21 ماي 1994، المتعلق بالحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية، الجريدة الرسمية ، العدد 34، الصادرة في 01 جوان 1994، ص04، والأمر رقم 01/95 المؤرخ في 21 جانفي 1995، الذي يحدد أساس اشتراكات أداءات الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادرة في 01 فيفري 1995، ص 06، والمرسوم التنفيذي رقم 208/96 المؤرخ في 05 جوان 1996، الذي يحدد عناصر الدخل المستثناة من أساس اشتراكات الضمان الاجتماعي تطبيقا للمادة الأولى من الأمر رقم 01/95، الجريدة الرسمية،

ثالثا: الإجراءات الوقائية لنزاعات العمل الجماعية

هناك وسيلتان وقائيتان لتفادي وقوع النزاعات الجماعية، تتمثل الأولى في التفاوض الجماعي المباشر كلما دعت الضرورة لذلك، بينما تتمثل الثانية، في وضع هياكل ولجان مهمتها ترصد أي إشكال قد يقع و البحث عن حلول له:[1]

1. التفاوض الجماعي المباشر: تنص المادة 04 من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها و ممارسة حق الإضراب، بأن « يعقد المستخدمون و ممثلو العمال، اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة ... على أن تحدد دورية الاجتماعات في الاتفاقيات أو العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال ».

وتتمثل أهمية هذه اللقاءات الدورية في كونها تبقي الاتصال المباشر والدائم بين الطرفين قائما، و توفر فرص التشاور و التعاون الفعال بين الأطراف، من أجل إحباط أي إشكال أو خلاف قد يلوح في أفق العلاقات المهنية و الاجتماعية بينهما. كما تمكن هذه الاجتماعات الدورية، أطراف العلاقة المعنية، من عرض وطرح التصورات و التحليلات الخاصة بالأوضاع المهنية و الاجتماعية، والحلول المقترحة لها، و حدود التنازلات التي قد يقتضي الأمر تقديمها من كل طرف قصد تفادي تأزم الخلاف، أو زيادة التوتر بين الطرفين، و بالتالي خروج سبب النزاع من الدائرة التي يمكن السيطرة عليه فيها، ليتحول إلى مشكل يستلزم البحث عن حلوله عبر قنوات و وسائل و إجراءات أخرى، تستلزم تدخل أشخاص و هيئات أجنبية عن المنظمة.

2. اللجان المشتركة: كثيرا ما يوكل أمر الوقاية من وقوع النزاعات الجماعية، و تفادي تأزم بعض الخلافات التي قد تثور من حين لآخر، إلى لجان مختلطة دائمة أو مؤقتة، تنشأ لغرض التصدي لمثل هذه النزاعات في مراحلها الأولى. حيث تفوض التشريعات العمالية حرية و صلاحية إنشاء و تنظيم مثل هذه الأخيرة، مهمة متابعة النزاع و دراسته و اقتراح الحلول المناسبة له.

و يتضح أن هذا النوع من اللجان لا يختلف من حيث الهدف، وطريقة العمل، عن التفاوض المباشر. فهي تهدف إلى تطويق النزاع قبل تعقيده، مستعملة في ذلك نفس الأسلوب الأول وهو التفاوض المباشر بين الأطراف، على أساس أن الحوار المباشر هو الأمثل لتفادي النزاعات الجماعية في العمل.

إن هذه الإجراءات الوقائية الضرورية في المراحل الأولى لبروز بوادر النزاع، كثيرا ما لا تؤتي النتائج المرجوة منها، إما لتمسك الأطراف بمواقفها و مطالبها، و إما لعدم التزام الأطراف بنتائجها و تنفيذ الحلول التي تم اقتراحها، أو لأي سبب من الأسباب الأخرى. الأمر الذي يستدعي إما بحكم القانون أو بحكم الاتفاقيات الجماعية اللجوء إلى الوسائل و الإجراءات العلاجية المختلفة، سواء الاختيارية منها أو الإجبارية.

---

[1] [illegible] 97-96

رابعا: الإجراءات العلاجية لنزاعات العمل الجماعية

يقصد بالإجراءات العلاجية، تلك الأساليب والطرق التي تهدف إلى دراسة وبحث أسباب النزاعات الجماعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ضمن أطر وهيئات معينة، مثل هيئات المصالحة والوساطة والتحكيم[1].

فإذا كان الأسلوب الوقائي لتسوية الخلاف الجماعي يتم بين أطراف النزاع لوحدهم دون تدخل شخص أجنبي أو أي جهاز خارجي فنجد التسوية الودية أو العلاجية تفترض تدخل عنصر خارجي لتقريب وجهات النظر بين الطرفين[2]. ويدخل ضمن الإجراءات العلاجية أو الطرق الودية لتسوية النزاع المصالحة والوساطة والتحكيم.

1. المصالحة: هي مرحلة إجبارية يتعين المرور عليها في حالة استمرار الخلاف بين الطرفين، وقد قيّدها المشرع بمواعيد قصيرة تسمح بفض النزاع في أقرب الآجال[3]. ولقد نصت عليها المادة الخامسة من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها، وممارسة حق الإضراب في نصها على أنه « إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها، يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات أو العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها. وإذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة، كانت حالة فشلها، فسيرفع المستخدم أو ممثلو العمال الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا».

و الواضح من نص هذه المادة، أن المصالحة المعمول بها بشأن النزاع الجماعي تتخذ صورتين من صور فك النزاع هما:

أ. المصالحة الاتفاقية: ويقصد بها تلك الإجراءات التي تقررها الاتفاقيات الجماعية، سواء بقصد إيجاد الحلول المناسبة للنزاعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ وسريان علاقة العمل، أو بقصد تفسير أحكام الاتفاقية الجماعية، التي قد يحدث بشأن تفسير بعض أحكامها اختلاف بين الطرفين.

ب. المصالحة القانونية: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عند عدم النص على الأسلوب الأول، أو في حالة فشله، كما تنص ذلك الفقرة الثانية من المادة 05 من القانون 02/90 السالف الذكر حيث توكل في هذه الحالة مهمة المصالحة إلى مفتش العمل الذي يقوم «... وجوبا بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثلي العمال » حيث «... يستدعي مفتش العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي في العمل إلى جلسة أولى للمصالحة خلال الأيام الأربعة (04) الموالية للإعلام، قصد تسجيل موقف كل طرف في كل مسألة من المسائل المتنازع فيها» و« يجب على طرفي الخلاف الجماعي في العمل أن يحضروا جلسات المصالحة التي ينظمها مفتش العمل»[4].

أما فيما يتعلق بنتائج المصالحة، سواء في أسلوبها الأول أو الثاني، فإنها لا تخرج عن الاحتمالات الثلاثة التالية:[5]

---

[1] المرجع نفسه، ص 99.
[2] عجة الجيلالي، مرجع سابق، ص 216.
[3] عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 363.
[4] راجع المادتين 06 و 07 من القانون 02/90 السالف الذكر، ص 232.
[5] [illegible]

- إما أن تتوصل لجنة المصالحة إلى حل أو تسوية النزاع بصفة كلية، وفي هذه الحالة، تشكل هذه التسوية التي تأتي كتتويج لتشاور وتفاوض الأطراف سواء في إطار لجنة المصالحة الاتفاقية، أو بواسطة مفتش العمل. إذ يعتبر الحل الذي يتوصل إليه الطرفان في المصالحة بمثابة تعديل لأحد بنود الاتفاقية، سواء تعلق الأمر بأحد الحقوق أو الالتزامات أو تعلق الأمر بتفسير معين لأحد بنودها أو أحكامها.

وفي هذا الشأن، تنص المادة الثامنة (08) المعدلة من القانون المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب ، بأنه «عند انقضاء مدة إجراء المصالحة التي لا يمكن أن تتجاوز ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ الجلسة الأولى، يعد مفتش العمل محضراً يوقعه الطرفان، ويدوّن فيه المسائل المتفق عليها، كما يدون المسائل التي يستمر الخلاف الجماعي في العمل قائما في شأنها، إن وجدت، وتصبح المسائل التي أتفق الطرفان عليها نافذة من اليوم الذي يودعها الطرف الأكثر استعجالا لدى كتابة الضبط بالمحكمة المختصة إقليميا[1]».

- إما أن تتوصل اللجنة إلى تسوية جزئية للنزاع وفي هذه الحالة، كما تشير إليه المادة المشار إليها سابقا، فإن محضر المصالحة الجزئية، يجب أن يحدد المسائل التي لم يحصل بشأنها الاتفاق بين الطرفين، حيث يمكن لهما إما عرضها على الوساطة، وإما على التحكيم.

- وفي حالة فشل إجراء المصالحة، كذلك الأمر يحرر محضر بعدم المصالحة، من قبل لجنة المصالحة أو مفتش العمل، حسب كل حالة، وعندها يمكن لأطراف النزاع، إما اللجوء إلى الوساطة، وإما إلى التحكيم، حسبما تنص عليه أحكام الاتفاقية الجماعية، أو أحكام القانون المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية.

2. الوساطة: يقصد بالوساطة، احتكام أطراف النزاع إلى شخص محايد لا علاقة له بهما، حيث يقدمان له كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالخلاف، والملابسات التي تحيط به، ثم يتركان له السلطة التقديرية الكاملة في إيجاد الحل أو الحلول المناسبة له، على أن تقدم هذه الحلول في شكل اقتراحات أو توصيات للأطراف الذين قد يأخذون بها أو يرفضونها، ذلك أن الوسيط ليس له أية سلطة قانونية أو تنظيمية أو عقدية على أطراف النزاع[2].

وفي هذا الشأن تنص المادة العاشرة من القانون 02/90 بأن « الوساطة هي إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي في العمل، على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعى الوسيط ويشتركان في تعيينه ».

كما تضيف المادة 11 الموالية على أن « يتلقى الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المفيدة للقيام بمهامه، ويتعين عليه أن يتقيد بالسر المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد أطلع عليها أثناء قيامه بمهمته[3]».

---

[1] راجع التعديل الوارد على القانون 02/90 بمقتضى القانون 27/91 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، ص 2653.

[2] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 103.

[3]

فالوساطة إجراء اختياري تدرجه الأطراف في اتفاقيات العمل الجماعية، أو في اتفاق لاحق بالاتفاق الجماعي في حالة فشل إجراءات المصالحة، يتفقان بموجبه على تعيين وسيط لتسند له مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع القائم، يقدمه في شكل توصية.

3. التحكيم: إذا توصل أطراف النزاع إلى إيجاد حل لمشاكلهم بالطرق الأولية الاتفاقية والقانونية فإن النزاع ينتهي وتنتهي آثاره، لكن في حالة عدم فاعلية الإجراءات السابقة فإن آلية التحكيم تبقى متنفسا و مخرجا و حلا للنزاعات الجماعية[1].

إن المشرع الجزائري لم يتناول فيما سبق إجراء التحكيم، ولم يحدد الهيئة المكلفة به، و لا تحديد أجل معين لهذه المهمة، و لا الإجراءات الضرورية لإنجازها، إلا أننا نجد أن القانون رقم 02/90 قد وسع نطاق هاته الآلية حيث أجاز لطرفي النزاع الحق في اللجوء إلى طريقة التحكيم طبقا لقانون الإجراءات المدنية والإدارية لاسيما المواد 1006 إلى 1038 وهي نفس المواد التي تنظم التحكيم اختياريا من حيث اللجوء إليه فهو إجباري من حيث مآله. ويجري التحكيم من قبل حكم أو حكام متفق عليهم من قبل الطرفين ويصدرون أمرا تحكميا يظهره رئيس المحكمة المختصة بالصيغة التنفيذية؛ ومن الآثار التي تترتب عن اللجوء للتحكيم منع استعمال الإضراب أو توقيفه بمجرد اللجوء إلى هذه الوسيلة.

إن نجاح الأساليب والإجراءات السابقة هو بمثابة تجنيب المنظمات عواقب الإضراب الوخيمة و فشلها هو تشجيع و تحميس العمال إلى التوقف التشاوري عن العمل وما ينجم عن ذلك من مشاكل اقتصادية و اجتماعية و لا تنحصر عواقبه على طرف دون الآخر وهو ما يستلزم آلية فعالة لتوقيف التشنج العمالي في بدايته. ومما لا شك فيه أنّ بقاء التشنج قائما و استمرار الخلاف الجماعي بعد فشل الإجراءات الوقائية والعلاجية السابقة يدفع بالعمال إلى استعمال أعنف الطرق و أشدها تطرفا و هو حق الإضراب.

المطلب الثالث: الضغوط المشروعة لتسوية النزاعات الجماعية " ممارسة حق الإضراب"

كثيرا ما تؤدي الطرق و الإجراءات السلمية لتسوية النزاعات الجماعية إلى طريق مسدود، أو إلى نتائج دون المستوى الذي يطمح إليه أطراف النزاع، حيث كثيرا ما تعجز هذه الإجراءات عن إيجاد حلول وتسويات مناسبة وملائمة لصالح أحد الطرفين أو الاثنين معا. سواء بسبب تصلب المواقف، أو عدم الاقتناع بالحلول المقترحة، أو عدم تنفيذها، أو عدم الوفاء بالوعود والاتفاقات التي يمكن التوصل إليها سواء عن طريق الوساطة، أو التحكيم، أو غيرها من الإجراءات العلاجية السلمية الأخرى. مما يؤدي إلى اللجوء إلى وسائل الضغط من طرف العمال، والمعروفة بوسيلة الإضراب عن العمل.

أولا: التعريف بالإضراب وأنواعه

يعد الإضراب فعل جماعي يهدف من خلاله العمال ممارسة الضغط على الأطراف المعنية لتلبية مطالبهم والدفاع عن مصالحهم، و صفة الجماعية هي التي تعطي الإضراب وزنه وبعده.

و الإضراب لا يقوم فقط من أجل تحقيق مطالب مهنية بل قد يقوم لإظهار السخط أو التذمر أو للتعبير عن الاحتجاج إزاء قضية من القضايا السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، لذا عرف الإضراب بأنه الامتناع

[1] [illegible] 364

عن العمل لمدة محدودة مع تمسك المضربين بالوظيفة بهدف إحداث الضغط والتأثير على السلطة التي تمتلك تحقيق المطالب التي قام الإضراب من أجلها[1].

ويتخذ الإضراب أشكالا و صورا مختلفة، نورد أبرزها وأكثرها استعمالا كما يلي:[2]

1. الإضراب التلقيدي: ويشكل هذا النوع صورة من صور التضامن العمالي في المطالبة بالحقوق المهنية و الاجتماعية بحيث ينقطع العمال المضربين في وقت واحد عن العمل تاركين بذلك مواقع العمل أو يمتنعون عن الالتحاق بطريقة محكمة و منظمة و مدروسة مسبقا من حيث الكيفية و المدة.

2. الإضراب الدائري: ويتسم هذا الشكل بالتخطيط المحكم بحيث تمتنع كل فئة أو صنف مهني عن العمل مدة معينة و محددة لتليها فئة أخرى بعد استعادة الفئة الأولى لنشاطها دون توقف تام للمصلحة أو المصالح، و يكون في شكل إضرابات دائرية متتالية و عند عدم استجابة السلطة العامة لمطالب المضربين يلجأ العمال للانقطاع التام عن العمل.

3. الإضراب القصير أو المتكرر: و يطلق على هذا الشكل كذلك الإضراب غير المعلن بحيث يتوقف العمال عن العمل بصفة غير معلنة و لمدة قصيرة دون مغادرة أماكن عملهم الأمر الذي يجعل من المستخدم لا يعلم بطريقة التوقف. و لهذا النمط تأثير كبير على حسن سير المنظمة لاسيما و أنه يحدث انقساما في وسط العمال و بلبلة لا نظير لها بحيث يبقى العمال المضربين في أماكن عملهم دون نشاط و هو ما يجعل من آثار علاقة العمل تبقى قائمة كالأجر و الراحة و غيرها.

4. إضراب الإنتاجية: ويطلق عليه كذلك الإضراب البطيء، و يعرف كذلك بالإضراب المستمر أو الجزئي و يتعلق الأمر في هذه الحالة بإضراب بعض العمال ممن يحتلون مواقع حساسة في المنظمة و ينعكس توقفهم على بقية الأعمال المرتبطة بها.

و يتميز هذا الشكل عن غيره من الأشكال بتخفيض و تقليل الكفاءة الإنتاجية و يستمر فيه العمال في ممارسة نشاطهم دون التوقف كليا وفق مخطط لتخفيض الإنتاج، و هذا النوع من الإضراب يعد حاليا أكثر ندرة لأنه يبدو أقل فعالية لتحقيق المطالب العمالية.

5. إضراب المبالغة في النشاط: و يتميز هذا الشكل بالزيادة و التصعيد في النشاط عن طريق المراعاة الدقيقة لجميع الإجراءات الإدارية التي يتمسك بها العمال المضربون مما يؤثر سلبا على علاقة المستخدم بمتعامليه. كما قد يتخذ الإضراب صبغة إدارية تتمثل في عدم إتمام الإجراءات الإدارية خلال الحركة الاحتجاجية مع بقاء النشاط الأساسي للمضربين مستمر.

و مهما كانت الصورة أو الشكل الذي يتخذه الإضراب فهو يبقى حركة احتجاجية في يد العمال تندرج ضمن ممارسة الحقوق العامة يسعون بواسطته إلى بلوغ مكاسب مهنية، و كل خروج عن هذه الغاية يجعل من الإضراب مشبوها.

---

[1] عبد الرحمن خليفي، مرجع سابق، ص 66.

[2] المرجع نفسه، ص 67 - 68.

ثانيا: الآثار المترتبة عن الإضراب

يترتب على ممارسة حق الإضراب و الشروع فيه، وفقا للإجراءات التي يحددها التنظيم المعمول به، بعض الآثار يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

1. وقف علاقة العمل: يترتب على ممارسة حق الإضراب وفقا لأحكام التشريع المعمول به، وقف أو تجميد علاقة العمل دون إنهائها، و هو الموقف الذي يأخذ به الفقه والتشريع الحديثين. و لا يعد الخطأ المرتكب من طرف العامل أثناء فترة الإضراب سببا لإنهاء العقد، بل سببا للفسخ عند اللزوم، و بالتالي يتوجب على صاحب العمل الاحتفاظ بمناصب عمل العمال المضربين، و أقدميتهم في العمل و عدم تغيير رتبهم، إضافة إلى الامتناع عن تعيين عمال آخرين، قصد الاستخلاف، إلا في حالات التسخير التي تأمر بها السلطة الإدارية في المنظمة، أو في حالة ضمان الحد الأدنى من الخدمة[2].

و عليه، لا يجوز لصاحب العمل فرض أي تسريح أو عقوبة تأديبية على العمال الذين يقومون بدور المفاوضات مع صاحب العمل، وتستثنى من ذلك حالات الخطأ الجسيم التي تستوجب توقيع العقوبات التأديبية وفقا لما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للمنظمة، كما هو الشأن بالنسبة للقيام بأعمال العنف ضد الأشخاص، أو الإتلاف العمدي للأشياء والممتلكات أو الإخلال بنظام الأمن، وغيرها من الحالات التي تجيز التسريح لسبب حقيقي و جدي. وما عدا ذلك فإن حالات الإنهاء المتخذة من طرف صاحب العمل لا تمثل فسخا تعسفيا فحسب، بل أيضا تسريحا غير مشروع.

هذا و يترتب على وقف علاقة العمل، تحرر صاحب العمل من مسؤولية المتبوع، عن الأضرار التي يسببها العمال للغير أثناء الإضراب، حيث تختفي علاقة التبعية خلال هذه الفترة مما يجعل التعويض عن الأضرار التي تلحق بهم، كما هو الحال بالنسبة لحوادث العمل و حوادث الطريق التي لا تكون مضمونة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، إضافة إلى عدم احتساب أيام الإضراب ضمن العطلة السنوية، وكذا التعويض عن عدم التمتع بها.

2. توقف الأجر عن فترة الإضراب: تتوقف علاقة العمل خلال فترة الإضراب عن إنتاج آثارها، مما يستتبع عدم تنفيذ الالتزام بدفع الأجر من طرف صاحب العمل انطلاقا من الصفة التبادلية للالتزامات في عقد العمل، كما يكون بقدر الخسارة التي لحقت صاحب العمل إذا كان الإضراب غير مشروع، أي مخالفا للأحكام الواردة في التنظيم المعمول به، و التي تشمل وفقا للتشريع الجزائري الشروط القانونية للإضراب.[3]

هذا و يمكن أن يكون الأجر عن فترة الإضراب مستحق الدفع إذا وقع اتفاق بين الطرفين بعد انتهاء الإضراب حسب الحكم الوارد في نص المادة 33 الفقرة الثانية من القانون المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية المشار إليها سابقا. و كذلك إذا كان سبب القيام بالإضراب خطأ ارتكبه صاحب العمل مثل التأخيرات المتكررة في تسديد الأجر أو المطالبة بالحق في الوقاية والأمن.

---

[1] بشير هدفي، مرجع سابق، ص ص 221، 222.
[2] راجع المواد 32 و 33 من القانون 02/90 السالف الذكر ، ص 234.

ثالثا: التنظيم القانوني والحماية القانونية لحق الإضراب

يقصد بالتنظيم القانوني للإضراب تلك الأحكام و القواعد التي يحددها المشرع، و يفرض احترامها على كافة العمال، والمنظمات، عند ممارسة حق الإضراب انطلاقا من القاعدة العامة، التي تقتضي بأن كل حق يقابله التزام، و أن الحقوق التي تحضى بالحماية القانونية و احترام الغير لها، يجب أن تمارس في أطر مضبوطة، لكي لا تؤثر أو تمس بحقوق الغير، و الغير هنا هو صاحب أو أصحاب العمل بصفة خاصة، والمجتمع بصفة عامة[1].

1. الشروط القانونية للإضراب: إن ممارسة حق الإضراب مقيدة و مشروطة باحترام العمال المضربين للإجراءات المنصوص عليها قانونا و المتمثلة في:[2]

- أن لا يشرع في الإضراب إلا بعد التأكد من فشل محاولات التسوية الودية، المتمثلة في الوساطة و المصالحة، و بعد التأكد من انعدام أي طريق أو وسيلة أخرى لحل النزاع[3]. كما يجب أن يسبق قرار الإضراب اتفاق الطرفين على اللجوء إلى التحكيم، حيث أن هذا الأخير يوقف قرار الإضراب، بل و يقف الإضراب إذا كان قد شرع فيه.

- أن يكون قرار اللجوء إلى الإضراب صادرا عن أغلبية العمال بصورة ديمقراطية، و إرادة حرة بعيدا عن أي ضغط أو إكراه. حيث يجب أن يتم ذلك في اجتماع أو جمعية عامة لكافة أو على الأقل أغلبية العمال و أن يتمكنوا من التعبير عن إرادتهم بواسطة الاقتراع السري المباشر، الذي يعبر فيه كل عامل عن رغبته الصريحة في الإضراب، أو عن رفضه الصريح له.[4]

- وجوب الإشعار المسبق بتاريخ و مدة الإضراب، أي أن يتم إعلام صاحب العمل مسبقا بقرار اللجوء إلى الإضراب، مع تحديد بداية الشروع فيه، و مدته، إن كان محدد المدة، أو مفتوح، وهو ما يعني أن بداية الإضراب ليست هي تاريخ إقراره، وإنما يبدأ نفاذه من التاريخ الموالي لنهاية مهلة الإخطار المسبق.

- ضمان أمن وسلامة أماكن و وسائل العمل، و عدم احتلالها بالقوة. وهذا باتخاذ كافة الاحتياطات والإجراءات اللازمة لضمان المحافظة على وسائل و أدوات و أماكن العمل، وعدم تعريضها لأية أضرار أو تخريب أو إتلاف، أو مساس بالأملاك العقارية و المنقولة و المنشآت التابعة لصاحب العمل.

وتجدر الإشارة، أن احترام العمال لهذه الشروط يجعل أي تصرف صادر عن صاحب العمل، بقصد الحد من حرية ممارسة حق الإضراب كما هي محددة في القوانين و الاتفاقيات المعمول بها، أو بقصد الانتقام من العمال المضربين، تعتبر تصرفات باطلة و عديمة الأثر.

---

[1] سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 147.
[2] المرجع نفسه، ص ص 148، 149.
[3] راجع المادة 24 من القانون 02/90 السالف الذكر، ص 233.
[4] راجع المادة 28 من القانون 02/90 السالف الذكر، ص 234.

2. حماية حق الإضراب: إن ممارسة حق الإضراب وفق الأسس القانونية يترتب عنه أثرا فوريا و هو تعليق علاقة العمل، فالإضراب يوقف آثار علاقة العمل إلا إذا اتفق طرفي النزاع على خلاف ذلك و تتضح أهم مظاهر الحماية التي أضفاها المشرع على ممارسة حق الإضراب في الجوانب التالية:[1]

- لا تفسخ علاقة العمل بل توقف و توقف آثارها، و لا يعد الخطأ المرتكب من طرف العامل أثناء فترة الإضراب سببا لإنهاء العقد بل سببا للفسخ عند اللزوم، و بالتالي يتوجب على صاحب العمل الاحتفاظ بمناصب عمل العمال المضربين. و يعتبر كل تسريح بسبب الإضراب الشرعي تعسفيا تطبق عليه مقتضيات المادة 04/73 من القانون 11/90 المعدل والمتمم بالقانون رقم 29/91 السالف الذكر.

- يمنع على الهيئة المستخدمة اللجوء إلى استبدال العمال المضربين أو تعيين آخرين بدلهم لأن ذلك يشكل ضغطا إلا في حالتين اثنين:

✓ عند حالة التسخير التي تأمر بها السلطات المؤهلة*.

✓ لضمان الحد الأدنى من الخدمة**.

- كل مشاركة في إضراب قانوني تجعل العمال محميين من تسليط أية عقوبة تأديبية من طرف الهيئة المستخدمة لأن الإضراب يوقف آثار علاقة العمل، و اتخاذ العقوبات التأديبية و العمال في حالة إضراب يعد ضغطا و تعسفا من الهيئة المستخدمة بل و مساس بحق دستوري تم اللجوء إليه على ضوء القوانين.

3. القيود الواردة على ممارسة حق الإضراب: إن القيود الواردة على ممارسة حق الإضراب لا تقلل من استعمال هذا الحق بل تضبطه و تجعل من ممارسته تكون طبقا للقانون والتنظيم. و العواقب الوخيمة التي تنجم عن الإضراب و آثار ذلك على حسن سير المرافق العامة جعلت من المشرع يفرض قيودا و حدودا على ممارسة هذا الحق الدستوري تحول دون تعسف الجهة القائمة به[2].

و أهم القيود و الحدود المفروضة على ممارسة حق الإضراب تتمثل في الضوابط التالية:

- عدم عرقلة حرية العمل.
- احترام الحد الأدنى من الخدمة.
- التسخير.

---

[1] عبد الرحمن خليفي، مرجع سابق، ص ص 76، 77.

* **التسخير:** هو تدخل الهيئة المستخدمة المؤهلة وإصدار أمر يتمثل في قرار إداري يبلغ للأطراف المعنية، حيث يؤمر بتسخير العمال المضربين الذين يشغلون في الهيئات أو الإدارات العمومية أو المؤسسات مناصب عمل ضرورية لأمن الأشخاص والمنشآت ولضمان استمرار المصالح العمومية الأساسية في توفير الحاجيات الحيوية أو الذين يمارسون أنشطة لازمة لتمويل السكان. عد إلى المادة 41 **من القانون** 02/90 **المعدل والمتمم بالقانون** 27/91 **السابق الذكر.**

** قد يكون هذا الحد من الخدمة جزئي أو كلي، كلي كأن يكون الحد يقتضي بمنع بعض الفئات من ممارسة الإضراب بسبب حساسية منصبهم وآثار الإضراب على تلك المرافق الاستراتيجية. أما الحد الجزئي فهو يمس المرافق العمومية الأساسية، حيث ينبغي ضمان حد أدنى من الخدمة تجسيدا لمبدأ سير المرفق بانتظام واطراد، وهذا الحد تقدره الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية.

[2] عمار بوضياف، **الصلح في المنازعات العمالية ودور مفتشية العمل**، ورقة بحثية مقدمة باليوم الدراسي حول دور مفتشية العمل في الرقابة،

رابعا: طرق تسوية وإنهاء الإضراب

حدد المشرع الجزائري ثلاثة طرق أو مراحل لإنهاء الإضراب، ومن ثم إنهاء النزاع، تتمثل الأولى في استمرار التفاوض الجماعي المباشر. بينما تتمثل الثانية في اللجوء إلى الوساطة. وأخيرا اللجوء إلى التحكيم. هذه الإجراءات و الطرق التي كثيرا ما يتم تنظيمها بمقتضى الاتفاقيات الجماعية، سواء قبل نشوء النزاع أو بعده. و فيما يلي إيجاز لهذه الإجراءات:[1]

1. استمرار التفاوض الجماعي: لقد سبقت الإشارة إلى أن اللجوء إلى الإضراب لا يكون إلا بعد فشل كافة الطرق و الوسائل الودية أو السلمية لإنهاء و تسوية النزاع، و بعد استنفاذ كل الإجراءات التي من شأنها حل النزاع، كما تنص على ذلك المادة 24 من القانون المتعلق بتنظيم ممارسة حق الإضراب. ولما كان الإضراب وسيلة ضغط لإيجاد تسوية منصفة للنزاع، و ليس غاية في حد ذاته، أي أنه ليس تسوية للنزاع، فإن الشروع فيه لا يوقف المساعي السلمية للتسوية، مثل استمرار التفاوض الجماعي المباشر بين الأطراف المتنازعة، و بذل الجهد من الطرفين في البحث عن حل يرضي الطرفين، فإذا تم التوصل إلى تحقيق هذا الهدف، فإن سبب الإضراب ينتهي، و بالتالي ينتهي معه الإضراب. و هو ما قصده المشرع الجزائري، بنص المادة 45 من القانون السالف الذكر، التي تنص على أنه: « يجب على طرفي الخلاف الجماعي في العمل خلال فترة الإشعار المسبق، و بعد الشروع في الإضراب، أن يواصلوا مفاوضاتهم لتسوية الخلاف الواقع بينهما». وهو ما يبين أهمية هذا النوع من الطرق في تسوية النزاع.

2. اللجوء إلى الوساطة: كثيرا ما تفشل المفاوضات المباشرة بين الطرفين في التوصل إلى تسوية للنزاع، فيمكن للجهات أو السلطات المشرفة على المنظمة عرض النزاع على وسيط يعهد إليه بإيجاد تسوية للنزاع، وفي هذه الحالة، تقوم هذه السلطة، المتمثلة إما في الوزير أو الوالي أو رئيس البلدية أو يعين أو يقترح على الأطراف المتنازعة وسيطا كفئا، كأن يكون أحد الخبراء في النزاعات، أو باحث في مجال علاقات العمل، أو ما شابه ذلك. ليعرض أو يقترح على الطرفين المتنازعين حلول أو اقتراحات لإنهاء الخلاف القائم بينهما. حيث يتمتع هؤلاء الأطراف بكامل الحرية في قبول أو رفض هذه الحلول والمقترحات المقدمة إليهم من الوسيط.

3. التحكيم: في حالة عدم قبول الأطراف باقتراح الوسيط، يتحكم على الجهة التي عينت أو اقترحت الوسيط، عرض النزاع على اللجنة الوطنية للتحكيم، التي تختص بالنظر في النزاع برمته، على النحو الذي أشير إليه سابقا أو عرض النزاع على التحكيم العادي.

و في الأخير وختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

---

[1] [illegible] 170-171

خلاصة

تظل المنظمات المعاصرة اليوم ميدانا لبروز كثير من مظاهر الصراع داخلها، وأن الإدارات العليا في هذه المنظمات تتحمل جل العبء اللازم لإدارة هذه الصراعات، إما عن طريق الحد منها بإزالتها، و إما عن طريق التدخل للتقليل منها إذا كانت أكثر من اللازم، أو دعمها وإثارتها وزيادتها إذا كانت أقل مما يجب أن تكون. وذلك بغرض الاستفادة منها في تحويل الطاقة الناتجة عنها من كلا الأطراف المتصارعة إلى فوائد جيدة للمنظمة وأعضائها. وبالرغم من أن الصراع قد يكون مفيدا فإنه قد يكون مدمرا إذا لم تتعامل الإدارة معه جيدا، فأهم خطوة أو قاعدة في عملية احتواء الصراع هي فصل المشكلات و القضايا عن الأفراد و الجماعات. و مما ينبغي الإشارة إليه، أنه لا يمكن إرضاء كل أفراد المنظمة في وقت واحد، فلا بد أن يكون لدى الأعضاء الاستعداد للتسوية بشأن بعض القضايا الصغيرة طالما أن اتجاه الأهداف العامة للمنظمة تتناسب مع أهدافهم و اتجاهاتهم فلا يجب أن يؤدي الاختلاف في الآراء إلى صراعات قوية.

و أن تشخيص الصراع في موقع معين هو أساس اختيار الأسلوب الملائم لإدارته ، إذ لا يوجد طريقة وحيدة أفضل لإدارة الصراعات في المنظمات. فهناك طرق كل منها مناسبة لظروف الموقف الخاص.

و مهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل. لأن تكرار الصراع و شدته و تحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة. و أن إدارة الصراع بطريقة غير فعالة، كأن يلجأ المدير ومنذ البداية إلى التصلب أو المعاقبة الصارمة للعاملين يمكن أن توجد جوا يؤدي إلى تفاقم الموقف، و هذا من شأنه أن يزيد من شعور الإحباط و تسميم المناخ التنظيمي و تدهوره، و بالتالي زيادة مظاهر ممارسات صراع تخريبية.

أما الإدارة الفعالة للصراع، التي يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة، تتطلب حلا تسوده روح المشاركة فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس المنظمة بصحتها و قدرتها على التعامل الناجح مع أهدافها .

و بعد العرض المتكامل لمختلف الجوانب القانونية و الإجرائية التي تحكم و تنظم آليات تسوية نزاعات العمل الفردية و الجماعية في الجزائر نجد أن نجاح الأساليب و الإجراءات المستخدمة في تسوية هذه النزاعات هو بمثابة تجنيب المنظمات عواقب الإضراب الوخيمة، و فشلها هو تشجيع و تحميس العمال إلى التوقف التشاوري عن العمل و ما ينجم عن ذلك من مشاكل اقتصادية و اجتماعية لا تنحصر عواقبه على طرف دون الآخر و هو ما يستلزم آلية فعالة توقف التشنج العمالي منذ بدايته. ومما لا شك فيه بقاء التشنج قائما واستمرار الخلاف الجماعي بعد فشل الإجراءات الوقائية والعلاجية المستخدمة يدفع بالعمال إلى استعمال أعنف الطرق وأشدها تطرفا و هو حق الإضراب.

الفصل الرابع
طبيعة نزاعات العمل
في قسم السيارات الصناعية

تمهيد

لا يخرج قسم السيارات الصناعية عن كونه تكتلا بشريا يتكون من مجموعة من الأفراد يعملون ويتفاعلون معا من أجل تحقيق أهداف هذا القسم، وبالتالي فمن الطبيعي أن تحدث عدد من الخلافات والنزاعات بين العاملين داخله. لذا نجد أن النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، قد أورد مواداً تفصيلية فيما يتعلق بالتحقيق والتأديب في الخلافات والنزاعات المرفوعة لإدارة المؤسسة و وحداتها بما فيها قسم السيارات الصناعية، وهذا بعد أن يستنفذ الرؤساء والمسؤولين كل الطرق غير الرسمية والودية في حل مثل هذه النزاعات مع الأخذ بالاعتبار أحكام القانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل والقانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الإضراب وكذا الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للمؤسسة.

وعلى ضوء ذلك خصصنا هذا الفصل لعرض أهم النزاعات الفردية والجماعية التي حدثت في قسم السيارات الصناعية و إجراءات تسويتها مع التركيز على ظاهرة الإضرابات العمالية. وذلك بعد التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و بقسم السيارات الصناعية باعتباره أهم وحدة في هذه المؤسسة وباعتباره الوحدة التي أجريت الدراسة التطبيقية على مستواها.

المبحث الأول: تقديم قسم السيارات الصناعية

يعد قسم السيارات الصناعية وحدة مكملة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأهم وحداتها. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية باعتبارها المؤسسة الأم لقسم السيارات الصناعية ثم التعريف بهذا القسم باعتباره الوحدة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المؤسسة الوحيدة على المستوى العربي المتخصصة في صناعة السيارات الصناعية، ولقد شهدت العديد من الإصلاحات منذ ظهورها خاصة عند الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

مرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (*SNVI*[*]) بخمس مراحل أساسية، يتم إيجازها على النحو التالي:[1]

1. المرحلة الأولى (من سنة 1957 إلى 1967): في 02 جوان 1957 وبمنطقة الرويبة على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، قامت الشركة الفرنسية (*BERLIET*) ببناء مصنع لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل سمي بـ (*BERLIET-ALGERIE*)، والذي أنتج في 15 أكتوبر 1957 أول شاحنة من الوزن الثقيل على أرض الجزائر أطلق عليها اسم (*VEHICULE BERLIET-ALGERIE*)، وبذلك بدأت عملية صنع بطاقة إنتاجية تبلغ 10 وحدات في اليوم و استمرت الشركة في الإنتاج تحت السيطرة الفرنسية و رعاية وكيلها (*BERLIE*T) إلى غاية جوان 1964، وقامت الحكومة الجزائرية بشراء 40 % من أسهم هذه الشركة عن طريق الخزينة العامة للدولة، وبمساهمة الصندوق الوطني للتنمية.

و خلال فترة التأميم، قامت الجزائر بإنشاء الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (*SONACOME*) بمقتضى الأمر 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967 [2]، ومنحتها الدولة مهمة تطوير الصناعات الميكانيكية لتلبية احتياجات البلاد من السيارات الصناعية.

2. المرحلة الثانية (من سنة 1967 إلى 1981): بعد سنة 1967 كانت الانطلاقة الحقيقية للشركة (*SONACOME*)، إذ ارتفع إنتاجها ليصل إلى 3000 شاحنة سنويا. وفي 03 جويلية 1970 أبرمت (*SONACOME*) مع (*BERLIET*) اتفاقية بغرض تهيئة مركب السيارات الصناعية بالرويبة على كل وسائل الإنتاج، وبالتالي أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تجمع 11 مؤسسة. وفي 14 جويلية 1971

[*] SNVI : Société National des Véhicules Industrielles.

[1] مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤول بمديرية الموارد البشرية ،قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 11 أفريل 2011.

[2] عد إلى الأمر رقم 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967 المتضمن إحداث الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 22 أوت 1967، ص 1026.

وفق الأمر 52/71 [1] قامت الدولة بتأميم نهائي لكل الوكالات الإنتاجية لصالح القطاع العام، حيث قامت الحكومة باستثمار 5,2 مليار دينار لغرض المركب (*CVI*)، وفي نوفمبر 1974 خرجت من المصنع أول شاحنة من صنع جزائري من طراز (*SONACOME*)، وكان الإنتاج في هذه الفترة موجه لاحتياجات القطاع العام.

3. المرحلة الثالثة (من سنة 1981 إلى 1995): تبعا للإجراءات التي انتهجتها السلطات العمومية الجزائرية لإصلاح الاقتصاد الوطني، والمتمثلة في الإطار القانوني لتنظيم عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في 20 نوفمبر 1980 تم التأكيد على قرار إعادة هيكلة الشركة (*SONACOME*) من طرف مجلس الوزراء المنعقد في 06 جويلية 1981 معلنا ميلاد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (*SNVI*) ، وهذا وفقا للمرسوم رقم 342/81 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981[2]، وبهذا اكتسبت صفة المؤسسة الاشتراكية بطابع اقتصادي يسيّر بواسطة المديرين الأساسيين للتسيير الاشتراكي للمؤسسات. وهذا من خلال الميزانية المقدمة من طرف الهيئات العامة لحالة سير الاقتصاد الوطني لهذا الغرض اتخذت (*SNVI*) النموذج التنظيمي الموحد المهيكل على الشكل التالي:

- جمعية العمال مدعمة من طرف لجان دائمة.
- مجلس الإدارة.
- مدير عام للمؤسسة بالإضافة إلى مدير الوحدات، وانبثقت عنها عدة وحدات توزيعية وإنتاجية.

4. المرحلة الرابعة (من سنة 1995 إلى 2000): ابتداء من ماي 1995 غيّرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إطارها القانوني لتصبح شركة عمومية اقتصادية. تسيّر وفقا لقواعد القانون العام وهي مؤسسة ذات أسهم SPA برأسمال قدره 2,2 مليار دينار جزائري. وتم بذلك وضع المؤسسة تحت مراقبة الشركة القابضة العمومية للميكانيك.

5. المرحلة الخامسة (من سنة 2000 إلى 2011): ابتداء من 14 أوت 2002 وعلى إثر القرارات المالية التي اتخذها المجلس الوطني للتخطيط أصبحت *SNVI* كما يلي:

- **الطابع:** شركة ذات أسهم تتبع للآلية المحددة في المرسوم التشريعي 08/93 المؤرخ في 1993/04/25[3]. وتتبع أيضا الإجراءات والقواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- **الهدف الاجتماعي:** البحث، تطوير الإنتاج، التصدير، والتوزيع في قطاع السيارات الصناعية ومحتوياته.
- **التسمية الاجتماعية:** تبقى التسمية دائما المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية باستعمال الرمز (SNVI).

---

[1] **عد إلى الأمر رقم** 52/71 **المتضمن إلغاء الأمر رقم** 69-23 **المؤرخ في** 21 أفريل 1969، المتضمن منح الاحتكار المتعلق باستيراد المنتجات الميكانيكية للشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، الجريدة الرسمية، العدد 66، **الصادرة في** 13 **أوت** 1971، **ص** 1106.

[2] **عد إلى المرسوم رقم** 342/81 **المؤرخ في** 12 ديسمبر 1981 المتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الجريدة الرسمية، العدد 50، **الصادرة في** 15 ديسمبر 1981، **ص** 1786.

[3] **أنظر** المرسوم التشريعي رقم 08/93 **المؤرخ في** 25 أفريل المعدل والمتمم للأمر رقم 59/75 **المؤرخ في** 26 **سبتمبر** 1975 **المتضمن القانون التجاري**، الجريدة الرسمية، العدد 28، **الصادرة في** 27 أفريل 1993، **ص ص** 09، 10.

- **المقر الاجتماعي:** مقرها بالرويبة – الجزائر العاصمة – الطريق الوطني رقم 05. رأسمالها محدد بـ 22.000.000.00,00 د.ج حيث تم تحديده من طرف المجلس الوطني للتخطيط بقرار رقم 457 (457/DP/CNP) مع التزام المؤسسة بقانون الخزينة، عدد الأسهم هو 4400 سهم رقمه من 01 إلى 4400 بقيمة اسمية تقدر ب 500.000 دج للسهم.

ثانيا: مهام المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة فيما يلي:[1]

1. البحث والتنمية: نظرا للتفتح الكبير الذي يشهده سوق السيارات بالجزائر، وخاصة سوق السيارات الصناعية ونظرا للمنافسة التي تشهدها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من قبل المؤسسات التي دخلت السوق في الآونة الأخيرة، أصبحت (*SNVI*) تولي اهتماما كبيرا لمجال البحث و تطوير المنتج بغرض مطابقته مع المعايير الدولية، وجعله عند حسن ظن المستهلك، ولهذا فهي تسعى جاهدة للبحث عن أي شكل من أشكال الشراكة يعود عليها بالفائدة. كما قامت المؤسسة بتعديلات كبيرة داخل مراكز الدراسات، وهذا ما جعل منتجاتها تحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية، كما أن منتجاتها تصدر إلى العديد من البلدان كالعراق، ليبيا، الأردن وبعض الدول الإفريقية.

2. تنظيم الإنتاج: قصد تنفيذ هذه المهمة، قامت المؤسسة بتشكيل عدة مديريات تراقب وتتابع العمليات الخاصة بالشراء، الإنتاج، البيع، الاتصال بالزبائن والموردين وانجاز كل ما يترتب بشؤون العاملين بها، كما تولي اهتماما كبيرا بتطوير طرق الإنتاج، وهذا بتحديث وسائل الإنتاج وإدخال عنصر التكنولوجية الذي يعلب دورا كبيرا في تحديد نوعية المنتجات ومدى كفاءتها وقدرتها على الاستمرار في العمل إلى أطول وقت ممكن، كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق تناسق بين مختلف المنتجات من جهة، وتحقيق التناسق بين وظيفة الإنتاج وما يرافقها من وظائف بغرض ترقية المنتج. والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية هي مؤسسة متخصصة في قطاع السيارات الصناعية ومكوناتها من بين منتجاتها نجد: الشاحنات، الحافلات ذات الحجم الصغير، الحافلات ذات الحجم الكبير، الناقلات وقطع الغيار.

ثالثا: أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من جملة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نورد ما يأتي:[2]

1. تلبية الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية.
2. رفع الطاقة الإنتاجية وتوفير العملة الصعبة وذلك عن طريق عملية التصدير.
3. تقليص الفارق الملحوظ بين الكميات المنتجة والكميات المطلوبة ومحاولة توفير الإمكانيات من أجل الزيادة في طاقتها الإنتاجية.
4. هدف استرجاع الذوق المحلي الذي فقدته في السنوات الأخيرة لتركيز كل جهودها على السوق الدولي.

[1] مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤول بمديرية الموارد البشرية ، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 11 أفريل 2011.
[2] المرجع نفسه.

5. تحسين الجودة والزيادة في الكميات المنتجة من السلع وأيضا التقليل من الأسعار وبالتالي فتح فرص بيع أكبر.
6. تحديد الشهرة الواسعة والسمعة الجيدة عبر العالم، وبالتالي اختراق الأسواق الأوروبية وتعزيز المكانة الصناعية للجزائر حيث تعتبر مؤسسة (SNVI) الوحيدة على المستوى العربي.
7. تحقيق عائد من رأسمال بدخول العملة الصعبة.
8. توسيع الاتصالات مع الزبائن المحليين وخاصة الأجنبيين.
9. المشاركة في المعارض الدولية والاحتكاك بها من أجل كسب الخبرة التكنولوجية وكذلك الرفع من خبرات العمال عن طريق التكوين الجيد لهم.

رابعا: التنظيم الإداري للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وموقع قسم السيارات الصناعية منه

إن كل مؤسسة تمتلك هيكلا تنظيميا داخليا والذي يبين مختلف المديريات والأقسام الفرعية التي تتكون منها، فالهيكل التنظيمي لـ (SNVI) يوضح التركيب الداخلي المتشعب للمؤسسة، فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تتوزع على عدة مديريات على النحو التالي:[1]

1. المدير العام: تتمثل مهمته الرئيسية في تشخيص المسائل المهمة والقرارات التي يجب إصدارها لتسطير السياسة التصديرية.

2. مساعد المدير العام المكلف بالأمن: من بين مهامه العمل على تنسيق الهياكل الوقائية والأمن بكل الأقسام والوحدات.

3. مساعد المدير المكلف بالجودة: فهو مسؤول عن نوعية المواد والخدمات المعروضة من طرف المؤسسة، ويتمتع في هذا المجال بكل الصلاحيات الضرورية، ويقوم بإظهار مخطط تحسين النوعية وتنفيذه في كل الهياكل، ليجعل من النوعية العنصر الضروري في التنمية.

4. مديرية الموارد البشرية: تتلخص مهام هذه المديرية في:

- تنمية وتسيير الموارد البشرية، وطريقة إتباعها لتنفيذ المخططات المسطرة من أجل تطوير ورفع كفاءة الأفراد العاملين بها.
- المساهمة في النمو والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- المساعدة في تحقيق الأهداف المتوسطة والطويلة المدى.
- التنسيق والمرونة في التعامل ما بين المديريات الداخلية فيها.
- تطبيق نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية.
- خلق جو جماعي مناسب للتعاون بين الأفراد.

وتتكون هذه المديرية من:

- ✓ مركز التدريب بالرويبة وتيارت.

[1] المرجع نفسه.

- ✓ دائرة الدراسات والمناهج.
- ✓ دائرة التسيير التقديري للمستخدمين.
- ✓ دائرة تسيير المستخدمين والوسائل العامة.

5. مديرية المحاسبة والمالية: من بين مهامها:

- توضيح الحالة المالية للمؤسسة، وذلك بجمع العمليات المالية والمحاسبية.
- وضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها.
- القيام بعملية الجرد السنوي.

وتتكون من خمسة دوائر:

- ✓ دائرة التدقيق.
- ✓ دائرة تنظيم الإعلام الآلي.
- ✓ دائرة المحاسبة.
- ✓ دائرة الخزينة المالية.

6. المديرية التجارية: مهمتها الأساسية القيام بوضع سياسة تجارية فعالة وذلك من أجل المحافظة وضمان وضعية جيدة في السوق الوطنية، وذلك لرفع مستوى مبيعاتها.

وتضم هذه المديرية بدورها:

- مديرية التسويق.
- مديرية المبيعات.
- مديرية ما بعد البيع.

7. مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة الصناعية: تتمثل مهمتها في:

- تقديم إستراتيجية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكذا أهداف كل قسم.
- اقتراح محور للنمو في إطار المخطط الاستراتيجي.
- تنسيق الأبحاث لتحسين الأساليب والمنتجات المتوفرة والموجودة.
- السهر على تلاؤم أساليب أو معايير التأهيل مع الاحتياجات الحقيقية.

8. المديرية الإدارية: لهذه المديرية مهمتان أساسيتان هما:

- التنسيق بين مختلف المديريات والمصالح.
- توفير الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف.

9. مديرية التدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم: من بين مهامها:

- مراقبة كل العمليات المالية والمحاسبية اليومية والشهرية و السنوية.
- مراقبة التسيير عن طريق إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية للمؤسسة.
- تحديد ووضع السياسات والمخططات التنظيمية والمعلوماتية للمؤسسة.

- إعداد واقتراح مختلف العناصر لاتخاذ القرارات.
- التوجيه والقيادة لتحقيق الأهداف المسطرة.

10. قسم السيارات الصناعية: وهو أهم قسم في المؤسسة، بدأ في الاشتغال في جانفي 1971، وهذا بموجب المخطط الأول (1969–1973)، في البداية كان يقوم بتركيب الشاحنات والحافلات مع صناعة بعض قطع الغيار لهذه الشاحنات والحافلات، ثم أعيدت هيكلته من طرف شركة (*SONACOME*)، والتي وسعت من نشاطاته إلى الصنع الكامل للشاحنات والحافلات وقطع الغيار، حيث أصبح يصنع سبعة نماذج أو أنواع من المنتجات القاعدية وقطع الغيار، ويتكون بدوره من خمسة مراكز إنتاجية هي:

- مركز السباكة (الحدادة).
- مركز الميكانيك.
- مركز طرق المعادن.
- مركز تركيب الشاحنات.
- مركز تركيب الحافلات.

11. قسم الهياكل الصناعية: مهمة هذا القسم إنتاج كل أنواع التجهيزات، ويتكون من:

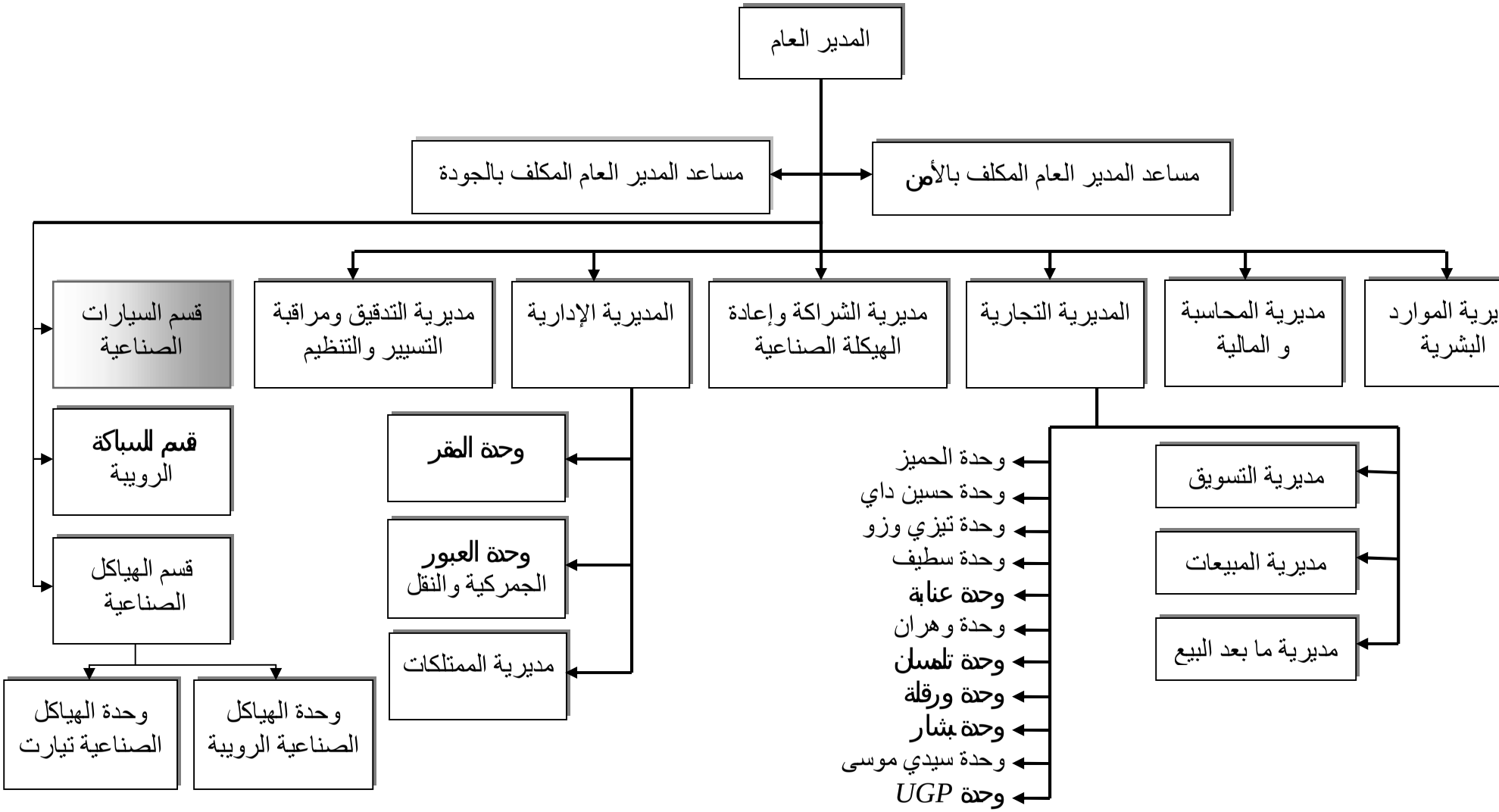
أ. وحدة الهياكل الصناعية بالرويبة: هذه الوحدة متكاملة مع قسم السيارات الصناعية للرويبة، وأصبحت مستقلة منذ سنة 1977 وقد بدأت في الإنتاج منذ شهر سبتمبر 1979، وهي تقوم بصنع مختلف أنواع الهياكل المحمولة على القواعد التابعة لقسم السيارات الصناعية المستوردة، و تتكون من عدة ورشات: ورشة الميكانيك، وثلاث ورشات للتجميع، ورشة للتركيب، ورشة التقطيع.

ب. وحدة الهياكل الصناعية بـ (تيارت): تضع هذه الوحدة أساسا العتاد المجرور والتجهيزات التي يجب تركيبها على قواعد المقصورات للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ج. قسم السباكة بالرويبة: بدأ هذا القسم في الإنتاج منذ سنة 1984 وحتى 31 ديسمبر 1986 كان ينتمي إلى قسم السيارات الصناعية للرويبة وأصبح مستقلا ابتداء من 01 جانفي 1987.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV -01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وموقع قسم السيارات الصناعية منه



المصدر: مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤل بمديرية الموارد البشرية ، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 18 أفريل 2011.

المطلب الثاني: التعريف بقسم السيارات الصناعية

يعتبر قسم السيارات الصناعية من الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وإن لم نقل أهمها نظرا لإمكانياته التكنولوجية والتشغيلية الهامة. فبعد أن كان يسمى مركب السيارات الصناعية (*CVI*)* تغير اسمه في سنة 2001 ليصبح قسم السيارات الصناعية (*DVI*)**. يتواجد هذا القسم في المنطقة الصناعية للرويبة شرق العاصمة، وقدرت مساحته بـ 746980 م^2 .

أولا: أهداف قسم السيارات الصناعية

لقد تم إنشاء هذا القسم من أجل تحقيق الأهداف التالية:[1]

1. العمل على تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية وقطع الغيار من الناحية الكمية والنوعية وذلك بوفرة الإنتاج.
2. محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بالإيرادات العامة من العملة الصعبة.
3. محاولة تدعيم مختلف المؤسسات الوطنية بوسائل النقل مثل الحافلات مساهمة منها في تقليل الغيابات والتأخرات.
4. ترقية صناعة السيارات بالجزائر، من خلال استعمال تقنيات متطورة إضافة إلى تحويل التكنولوجيا والتحكم فيها.
5. المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال السيارات الصناعية.
6. خلق الشروط المناسبة للدخول في السوق الصناعية.

ثانيا: موارد قسم السيارات الصناعية

يحتوي قسم السيارات الصناعية على موارد بشرية ومادية هامة تعتمد عليها في مختلف نشاطاتها.

1. الموارد البشرية والمادية: يتوفر القسم على طاقة بشرية هائلة، حيث يوظف حوالي 2395 عاملا من بينهم 246 إطاراً والباقي عمال تحكم وعمال تنفيذ وهذا في تاريخ 18 أفريل 2011. كما يحتوي القسم على إمكانيات اجتماعية هامة منها وسائل النقل للعمال، وثلاثة مطاعم لإعداد 5000 وجبة، ومصلحة للطب الاجتماعي.

ويمكن تعداد عدد العمال في هذا القسم حسب الدرجة المهنية و حسب كل مديرية في الجدول التالي:

* CVI : Complexe des Véhicules Industrielles.
** DVI : Division des Véhicules Industrielles.
[1] مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤول في مديرية الموارد البشرية ،قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 18 أفريل 2011.

الجدول رقم (03): تعداد العمال حسب الدرجة المهنية وتوزيعهم على المديريات المختلفة في قسم السيارات الصناعية

المديرية	الإطارات	غير الإطارات	الإجمالي
مديرية القسم	4	5	9
مديرية التسيير الصناعي والإعلام الآلي	38	268	306
مديرية الإدارة المالية	27	39	66
مديرية الشراء والتموين	22	59	81
مديرية الموارد البشرية	33	203	236
المديرية التقنية	29	165	194
مديرية الصيانة المركزية	35	324	359
مديرية تركيب الحافلات	12	265	277
مديرية التركيب	17	378	395
مديرية التصنيع	29	443	472
الإجمالي	246	2149	2395
النسبة المئوية	% 10,28	% 89,72	% 100

المصدر: مقابلة شخصية مع الآنسة خيدر زهيرة، تقني سامي في الموارد البشرية، مصلحة التوظيف الداخلي والتكوين، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 18 أفريل 2011.

2. تطور الإنتاج والمبيعات بالوحدات خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2010: يساهم القسم في تنمية اقتصاد البلاد، وهذا من خلال إنجازه لمختلف السيارات الصناعية في السوق الوطنية والعربية، وفيما يلي جدول يبين تطور الإنتاج والمبيعات بالوحدات خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2010:

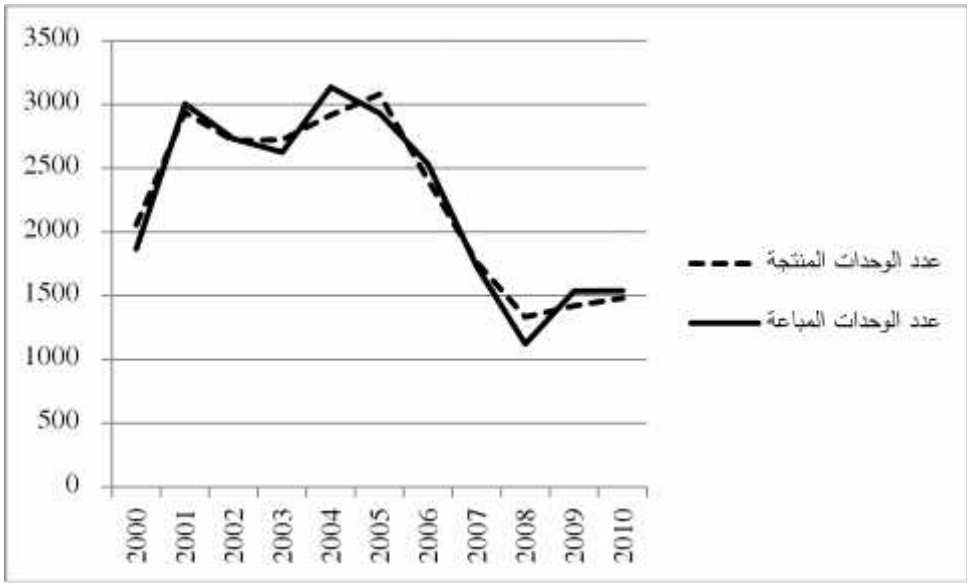
الجدول رقم (04): تطور الإنتاج الإجمالي والمبيعات بقسم السيارات الصناعية في الفترة الممتدة ما بين 2000 و 2010.

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد الوحدات المباعة
2000	2056	1867
2001	2937	3006
2002	2716	2732
2003	2723	2626
2004	2918	3135
2005	3081	2933
2006	2405	2533
2007	1763	1727
2008	1332	1122
2009	1422	1536
2010	1480	1540

المصدر: مقابلة شخصية مع السيد بن جودي حسين، تقني سامي بمصلحة البرمجة، مديرية الإدارة المالية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الأربعاء 18 ماي 2011.

ويمكن تمثيل تطور الإنتاج والمبيعات في السنوات العشرة الأخيرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV -02): تطور عدد الوحدات المنتجة والمباعة في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2010



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04) .

نلاحظ من خلال منحنى تطور الإنتاج بدلالة الزمن، أنه ارتفعت عدد الوحدات المنتجة من سنة 2000 إلى سنة 2001 بـ 881 وحدة، ثم انخفضت سنتي 2002 و 2003 ، لترتفع من جديد سنتي 2004 و2005. وبداية من سنة 2006 بدأ الإنتاج في الانخفاض المستمر إلى غاية سنة 2008 ليرتفع من جديد في سنتي 2009 و2010. ويرجع سبب انخفاض الإنتاج في الفترات السابقة إلى عدة عوامل أهمها: [1]

- نقص الموارد البشرية المنفذة في المراكز الإنتاجية، وهذا يرجع إلى إحالة أغلبية العمال على التقاعد وعدم توظيف العمالة الجديدة الكافية.
- قدم الآلات والوسائل المستعملة في العملية الإنتاجية.
- نقص المواد الأولية الخام وارتفاع أسعارها في السوق.

أما بالنسبة لتطور عدد الوحدات المباعة خلال الفترة 2000 و2010، فنلاحظ أنها شهدت ارتفاعا معتبرا سنة 2001 بـ 1139 وحدة مقارنة مع سنة 2000، ثم بدأت في الانخفاض سنتي 2002 و 2003، لترتفع من جديد في 2004، لتعود إلى الانخفاض بشكل متواصل وهذا يعود إلى انخفاض عدد الوحدات المنتجة من جهة، وتذبذب السوق من جهة أخرى، نتيجة المنافسة التي يشهدها قسم السيارات الصناعية مع المؤسسات الأخرى المنافسة ونقص الطلب عليها، لتعود للارتفاع سنتي 2009 و 2010.

[1] مقابلة شخصية مع السيد بن جودي حسين، تقني سامي بمصلحة البرمجة، مديرية الإدارة المالية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الأربعاء 18 ماي 2011.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية

انطلق قسم السيارات الصناعية في العمل منذ سنة 1971 بنشاط أساسي يتمثل في تركيب الشاحنات والحافلات، وكذا توفير وسائل الصيانة وقطع الغيار اللازمة، وقد تمت إعادة هيكلته عدة مرات ويتكون من عشر (10) مديريات و خمس (05) مراكز إنتاجية. وفيما يلي شرح مختصر لهذه المديريات والمراكز:

1. مديرية القسم: تقوم بتوفير مختلف البيانات المتعلقة بجميع المديريات للمدير العام.

2. مديرية التصنيع: مهمتها تصنيع مختلف أنواع القطع التي تدخل في تركيب المنتج التام حيث تعمل هذه المديرية على تطبيق الخطط الصناعية المشتركة لدى كل الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف الصناعية كما هي مكلفة بتسيير المشاريع العملية والعمل على احترام المدة اللازمة لنهايتها وهذا بالتنسيق بين البرامج الإنتاجية المنظمة لكل الوحدات الصناعية وهذه المديرية. وتشمل على ثلاثة مراكز إنتاجية هي:

أ. مركز السباكة أو الحدادة: يتربع هذا المركز على مساحة تبلغ 5220 م^2، ويشتمل على4 ورشات، وتتمثل منتوجات هذا المركز في العديد من القطع الخام منها مثلا المقابض (*les leviers*)، أشواك علبة السرعة (*fourchettes boites à vitesse*)، .... وغيرها.

ب. مركز صناعة الصفيح وطرق المعادن: تبلغ مساحة هذا المركز 34000 م^2، ويبلغ عدد ورشاته بـ 12 ورشة.

ج. مركز الميكانيك: تقدر مساحته بـ 34000 م^2، وينتج العديد من القطع، توجه مباشرة نحو مركزي التركيب، تركيب الشاحنات والحافلات، من القطع التي ينتجها مثلا: الجسور، علب السرعة، مقابض الوصول.

3. مديرية التركيب: تقوم بتركيب المنتج وذلك بإتباع عدة مراحل تمكنه من الوصول إلى منتج نهائي. وتتضمن هذه المديرية على مركز تركيب الشاحنات وقطع الغيار، مساحة هذا المركز تبلغ 32000 م^2، وعدد ورشاته تسعة. يعمل هذا المركز على تركيب مختلف القطع الآتية من المراكز الثلاثة، السباكة، طرق المعادن، ومركز الميكانيك، ليركب الشاحنات بمختلف أنواعها.

4. مديرية تركيب الحافلات: تتربع هذه المديرية على مركز مساحته قدرها 27300 م^2، ويكمن دوره في تركيب مختلف القطع التي تصله من المراكز الثلاثة المذكورة سابقا، ليصبح المنتج النهائي حافلة جاهزة للتسويق، وينتج هذا المركز حافلات لنقل المسافرين والعمال والحافلات الصغيرة و حافلات لنقل الطلبة الجامعيين.

5. المديرية التقنية: مسؤولة عن تجديد الآلات وتوفير اليد العاملة المؤهلة لضمان جودة المنتجات، كما تتكفل بتنفيذ الخطط الصناعية والإستراتيجية لتحسين نوعية الإنتاج وتحرص بصفة مستمرة على مدى مطابقة المنتجات مع متطلبات السوق بالإضافة إلى محاولاتها لكسب التكنولوجيا المتطورة، بالاعتماد على وحدة الدراسات والأبحاث التابعة لها. كما تحاول خلق مناخ صناعي ملائم ومحفز للعمل.

6. مديرية الصيانة المركزية: تقوم بضمان الصيانة للتجهيزات الإنتاجية.

7. مديرية الإدارة والمالية: حيث تعمل على إعطاء صورة واضحة عن الحالة المالية لهذه المؤسسة وذلك عن طريق جميع العمليات المالية والمحاسبية والقيام بعملية الجرد السنوي وتحديد النتائج في كل فترة.

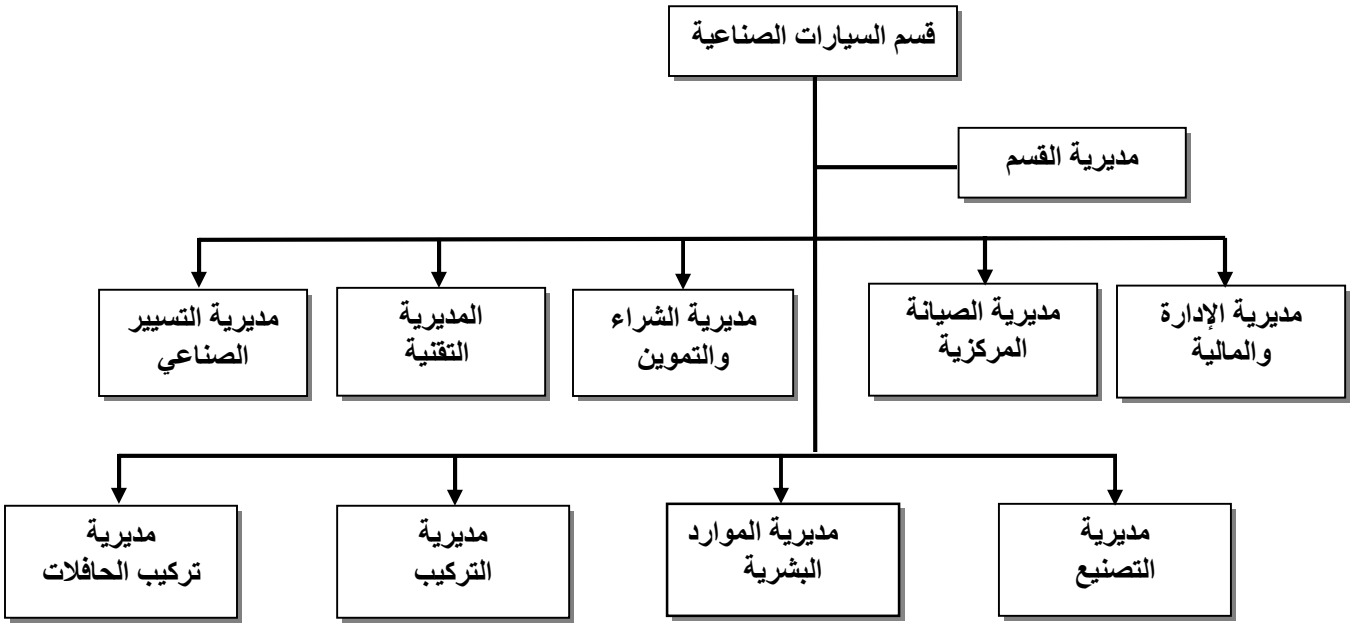
8. مديرية الشراء والتموين: تقوم بعمليات الشراء والتموين في المدى المتوسط والطويل، وهذه العمليات تتعلق بالسعر، الجودة، مواعيد الاستلام، المحققة لمصالح القسم.

9. مديرية الموارد البشرية: تعمل على تحسين ظروف العمل ورفع كفاءة العمال وتسيير الموارد البشرية ومحاولة تطويرها وذلك بوضع البرامج للتوظيف، التكوين، الترقية، التحفيز، تقييم الأداء وتحسين ظروف العمل، كما تشارك في النمو والتسيير الاستراتيجي للقسم وتساعد في تحقيق الأهداف المتوسطة والطويلة المدى.

10. مديرية التسيير الصناعي: تقوم بمختلف نشاطات الإنتاج والعمليات الصناعية التي تتم داخل المؤسسة.

و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV -03): الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية



المصدر: مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤول في مديرية الموارد البشرية ، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 16 ماي 2011.

المطلب الثالث: كيفية تقييم أداء العاملين ومعدلات الغياب داخل قسم السيارات الصناعية

إن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في قسم السيارات الصناعية يقع على عاتق مديرية الموارد البشرية، حيث تضع هذه الأخيرة معدلات ومقاييس لقياس درجة كفاءتهم بشكل دوري ومنتظم في ضوء السياسات والأهداف المعلنة. وبناءً على هذا التقييم يتم منح الامتيازات المتعلقة بالأداء، من علاوات وتعويضات أوحركة الترقيات للعاملين أو نقلهم أو حتى تسريحهم من القسم.

أولا: كيفية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

يتم التقييم بصفة فردية (أي تقييم الأداء الفردي) وبصفة جماعية (أي تقييم الأداء الجماعي)، وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:[1]

1. تقييم الأداء الفردي: تقع مسؤولية تقييم كل عامل على مسؤوله أو رئيسه المباشر، حيث يقوم بملأ قائمة التنقيط (*la fiche de notation*) لكل عامل يرأسه أو يشرف عليه بصفة دورية، والتي على أساسها يتم منح علاوة أو تعويض المردودية. و هذا التقييم بدوره ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. **تقدير المردودية الفردية** (*l'appréciation de rendement individuel*)**:** تمنح علاوة المردودية الفردية شهريا لكافة العمال بدون استثناء سواء كان عاملا بسيطا أو إطارا أو عون تحكم أو عون تنفيذ. ويتم تقييم أداء الفرد العامل استنادا لمعيارين هما:

- حجم العمل (*volume de travail*).
- نوعية العمل (*qualité de travail*).

ويأخذ كل من هذين المعيارين: 5 نقاط لكل منهما. ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية أقصاها 10 % والتي تمنح على أساسها علاوة المردودية (*PRI*[*]). أنظر الملحق رقم 01.

ب. تقدير تعويض الوظيفة (*l'appréciation de l'indemnité de fonction*)**:** يمنح تعويض الوظيفة لفئة الإطارات فقط سواء كانوا إطارات عادية أو إطارات سامية مرة واحدة كل ثلاثة (03) أشهر، وتأخذ 30 نقطة، وتحسب على أساس أربعة (04) معايير (أنظر الملحق رقم 02) هي:

- (***la documentation***): أي الجهد المبذول من قبل الإطار و المتمثلة في المساهمة الشخصية في العطاء و المبادرة و التكوين والإبداع باستخدام وسائله الخاصة، وتأخذ 5 نقاط كحد أقصى.

- (***la responsabilité***): تقدير نوعية المسؤوليات التي يضطلع بها الإطار في مجال التسيير والتقنية والقيادة، وتأخذ 10 نقاط.

- (***la disponibilité***): وهنا يتم تقدير أو رصد الوقت اللازم الذي يستغرقه الإطار في إنجاز مهامه داخل العمل وفي أوقات العمل المعيارية، ومدى دافعيته لإنجاز مهامه و كافة الأعمال المرتبطة بوظيفته، و تأخذ 8 نقاط كحد أقصى.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار، مسؤول بمديرية الموارد البشرية ، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 16 ماي 2011.

[*] PRI : Prime de Rendement Individuelle.

- (***le dépassement d'horaires***): يتم تقدير حجم العمل المتحقق خارج الوقت العادي والمعياري، ويأخذ 10 نقاط كحد أقصى.

ج. تقدير علاوة التقنية (*l'appréciation de prime de technicité*): تمنح علاوة التقنية لفئة التقنيين فقط، مرة واحدة كل ثلاثة (03) أشهر، و تأخذ 10 نقاط كحد أقصى، وتحسب على أساس ثلاثة معايير كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (05): معايير ومستوى تقدير علاوة التقنية

معايير التقييم	مستوى التقييم				النقطة الممنوحة
	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	
منهجية العمل	1	2	3	4	
نقل الحرفة (الصنعة)، الحرفة، التصرفات	1	2	2,5	3	
المهارات الفنية المتعلقة بالوظيفة، الجهد المبذول والمبادرة	1	2	2,5	3	
الإجمالي					

المصدر: وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 03.

2. تقييم الأداء الجماعي: وهنا يتم التمييز بين ثلاث فئات :

أ. فئة عمال التنفيذ (*personnels directs*): هم العمال الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الذين يعملون في المراكز الإنتاجية ويطلق عليهم باليد العاملة المباشرة ، حيث يتم تقييم الأداء الجماعي على أساس كمية الإنتاج المنتجة من قبل كل ورشة على حده، وهنا تحسب علاوة المردودية الجماعية (*PRC*)* وتأخذ نسبة 30% كحد أقصى.

ب. فئة عمال التحكيم (*personnels de soutien*): وهنا نميز بين عمال التحكيم الذين يعملون في المراكز الإنتاجية والذين يعملون في الإدارات. وما يهم هنا هم عمال التحكيم الذين يعملون في المراكز الإنتاجية أي المشرفين على اليد العاملة المباشرة، و هنا يتم تقييم الأداء الجماعي على أساس حجم الإنتاج كل ورشة على حدى أي على ضوء الحد الأدنى المطلوب إنتاجه أو عدد الوحدات المنتجة التي يتم تجميعها. و تحسب علاوة المردودية الجماعية بنسبة 25% كحد أقصى. والجدير بالذكر أنّ لكل ورشة حدا أدنى من الإنتاج هي مطالبة بإنجازه.

ج. فئة الإداريين (من إطارات وعمال تحكيم): أي اليد العاملة غير المباشرة التي تعمل خارج المراكز الإنتاجية، وهنا تحسب المردودية الجماعية على أساس الحجم الإجمالي للإنتاج في القسم ككل و تقدر بنسبة 20 %، والجدير بالتنويه أن هذه النسبة نادرا ما يتحصل عليها كاملة فئة الإداريين، ويرجع ذلك إلى أن حجم

* PRC : Prime de Rendement Collective.

الإنتاج الإجمالي قد يرتفع أو ينخفض من ورشة إلى أخرى فقد تكون الورشة الأولى ذات إنتاج مرتفع بينما الورشات الأخرى فقد يكون إنتاجها منخفضا مما يؤثر على الحجم الإجمالي للإنتاج و قد يرجع انخفاض الإنتاج نتيجة تعطل الآلات أو نقص المواد الخام التي تدخل في العملية الإنتاجية، و ذلك كله يؤثر على علاوة المردودية الجماعية.

ثانيا: تطور عدد العمال و معدلات الغياب في الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2010

يمكن تلخيص تطور عدد العمال ومعدلات الغياب في الفترة المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تطور عدد العمال ومعدلات الغياب في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2010

السنوات	عدد العمال	معدل الغياب (%)
2000	3342	7,48
2001	3321	6,68
2002	3335	7,98
2003	2868	6,91
2004	2668	7,04
2005	3151	6,45
2006	2821	6,06
2007	2739	5,24
2008	2754	5,02
2009	2548	4,71
2010	2448	4,44

المصدر: مقابلة شخصية مع الآنسة خيدر زهيرة تقني سامي بمصلحة التوظيف الداخلي والتكوين، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 23 ماي 2011.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عدد العمال في انخفاض مستمر من سنة 2000 إلى سنة 2004 ليرتفع من جديد سنة 2005، ليعود للانخفاض من جديد مرة أخرى سنة 2006 و يستمر في الانخفاض ويعزى هذا الانخفاض للأسباب التالية: [1]

- تسريح المؤسسة للعمال نتيجة الظروف والحالة المالية الصعبة التي واجهتها آنذاك.
- إحالة بعض العمال على التقاعد من جهة وعدم توظيف عمال جدد من جهة أخرى.
- توقيف بعض العمل المؤقتين بسبب نهاية مدة العقد المحددة وعدم تجديدها وذلك بسبب انتهاء النشاطات التي تتم بصفة دورية.
- استقالة العمال و حالات الوفاة بمعدل متوسط يقدر عامل واحد سنويا للحالتين.
- طرد أو توقيف العمال بسبب ارتكابهم لأخطاء من الدرجة الثالثة بمعدل متوسط عاملين سنويا.

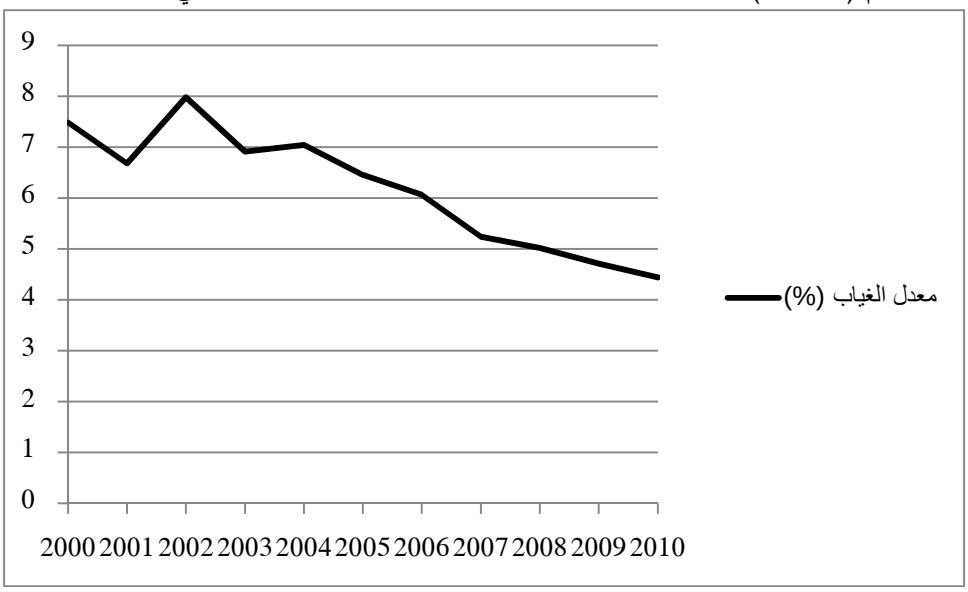
[1] مقابلة شخصية مع الآنسة خيدر زهيرة تقني سامي بمصلحة التوظيف الداخلي والتكوين، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 23 ماي 2011.

أما بالنسبة لمعدلات التغيب فنلاحظ أنها في الانخفاض ويرجع السبب إلى انخفاض عدد العمال بالدرجة الأولى من جهة و انخفاض عدد ساعات الغياب من جهة أخرى، ويحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية: **معدل الغياب= عدد ساعات الغياب/ عدد الساعات النظرية × 100 %**

فمثلا سنة 2001، قدرت عدد ساعات الغياب بـ 403702 ساعة، أما عدد الساعات النظرية أي عدد الساعات الإجمالية المقررة التي ينبغي أن يعملها العاملون تقدر بـ 6054620 ساعة، بتطبيق العلاقة السابقة فإن معدل الغياب لسنة 2001 يقدر بـ 6,68 %.[1]

ويمكن تمثيل تطور معدلات الغياب في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و2010 في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV -04): تطور معدلات الغياب خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2010



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (06).

و تصنف الغيابات إلى نوعين: [2]

1. غيابات مرخص بها: وتتعلق بالغيابات التي تكون مرخصة من القسم مثل تكليف أحد العمال بمهمة عمل خارج القسم، غيابات مبررة مثل مرض، أو حوادث عمل، أو تأخر في الوصول بسبب النقل (النقل الخاص بالقسم)، عطلة بدون أجر بسبب التزام عائلي أو مرض، أو عطلة طويلة المدى مبررة بشهادة طبية وغيرها.

2. غيابات غير مرخص بها: وتتعلق بالغيابات التي تكون بدون علم مسبق لإدارة القسم، ودون تبريرات، والغياب الناتج عن التأخر في الوصول باستعمال وسيلة نقل خاصة بالعاملين.

[1] المرجع نفسه.
[2] المرجع نفسه.

المبحث الثاني: نزاعات العمل الفردية وتسويتها في قسم السيارات الصناعية

إن قسم السيارات الصناعية كأي منظمة بشرية يحدث فيها عدد من الخلافات والنزاعات بين العاملين فيها. لذا نجد أن اللائحة التنفيذية أو النظام الداخلي للقسم، قد أورد مواداً تفصيلية لما يتعلق بالتحقيق والتأديب في الخلافات والنزاعات المرفوعة لإدارة القسم، وهذا بعد أن يستنفذ الرؤساء و المسؤولون كل الطرق غير الرسمية والودية في حل مثل هذه النزاعات مع الأخذ بالاعتبار أحكام القانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل وكذا الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للقسم. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق لأهم النزاعات الفردية التي حدثت في هذا القسم، وقبل ذلك يتم تناول أولا الأخطاء المهنية وجزاءها وفق ما هو محدد في النظام الداخلي لقسم السيارات الصناعية و إجراءات التحقيق والتأديب.

المطلب الأول: جزاء مخالفة الالتزامات المهنية

يتمتع قسم السيارات الصناعية بصلاحيات تأديب العامل عند مخالفته للالتزامات المترتبة عليه، وارتكابه لخطأ مهني يستوجب المساءلة. وهذا وفقا للنظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية المعمول بها في هذا القسم مع مراعاة ما جاء في قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.

أولا: تعريف الخطأ المهني و أنواعه

الخطأ المهني هو ارتكاب مخالفة لنظام المؤسسة، يمكن أن يرتكب داخل أو خارج الوحدة. في هذه الحالة الأخيرة، يجب أن يكون الخطأ ذا علاقة مباشرة بالنشاط المهني للعامل أو لجميع العمال المعنيين[1].

ويلزم هذا النظام السلم الإداري بالتبليغ عن حالات المخالفات بتوجيه تقرير شامل للوقائع إلى المديرية أو إلى الدائرة التابعة لوقوع أو معاينة الخطأ في الأربع والعشرين (24) ساعة. وبعد معاينة الخطأ يقدم للعامل المعني استفسار تأديبي في أجل ثمانٍ وأربعين (48) ساعة[2]. ويصنف الخطأ إلى ثلاث درجات تبعا لضآلة وجسامة الخطأ المرتكب كما يلي: أخطاء من الدرجة الأولى، أخطاء من الدرجة الثانية وأخطاء من الدرجة الثالثة. وسيتم تناول هذه الأخطاء وجزاءاتها التأديبية بشكل مسهب في الجزء التالي.

ثانيا: أخطاء وعقوبات من الدرجة الأولى

لقد حدد النظام الداخلي الأخطاء التي تعد خطأ مهنيا من الدرجة الأولى في الحالات التالية: [3]

- جمع خمسة (05) تأخرات بدون عذر في فترة اثنين وعشرين (22) يوما في أيام العمل.
- جمع يومين (02) إلى ثلاثة (03) أيام غياباً بدون عذر أو غير مرخص بها (متتابعة أو متفرقة) في فترة اثنين وعشرين (22) يوما من أيام العمل.
- غيابات بدون عذر عن منصب العمل.

---

[1] المادة 60 من النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، مارس 1996، ص28.
[2] المادتين 55، 56 من النظام الداخلي لـ SNVI ، ص26.
[3] المادة 57 فقرة 02 من النظام الداخلي لـ SNVI ، ص 29، 30.

- جمع من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام غياباً، غير متتابعة، بدون عذر أو غير مرخص بها في مدة اثني عشر (12) شهرا.
- ضياع معدات صغيرة.
- ارتداء ملابس غير معتن بها أو غير ملائمة أو غير متماشية مع النشاط الذي يمارسه العامل.
- نقص في صيانة سيارة خدمات معينة وموضوعة تحت تصرف العامل.
- قلة اعتناء العامل في تنفيذ عمله.
- عدم مراعاة قواعد النظافة والأمن الفردية والجماعية دون تسبب في أضرار مؤذية وفي عاقبة وخيمة.
- قلة المردود.
- خروج دون رخصة.
- البقاء بعد ساعات العمل في مكانه بدون رخصة.
- القيام بأشغال شخصية أثناء ساعات العمل.

هذه الأخطاء من الدرجة الأولى، تعرض مرتكبيها للعقوبات التالية: [1]

- ✓ إنذار شفوي.
- ✓ قطع جزئي من منح المردودية والإنتاجية.
- ✓ إنذار كتابي يوضع في الملف الإداري للعامل.
- ✓ توبيخ.
- ✓ الطرد من يوم (01) إلى ثلاثة (03) أيام عن العمل.

ثالثا: أخطاء وعقوبات من الدرجة الثانية

تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية الحالات التالية:[2]

- تكرار أخطاء من الدرجة الأولى انجر عنها توقيف عن العمل.
- الغش في تنقيط بطاقة الدخول والخروج.
- جمع أكثر من ثلاثة (03) أيام من الغيابات (غير متتابعة) بدون عذر أو غير مرخصة في مدة اثنين وعشرين (22) يوما من أيام العمل. بالنسبة للغيابات التي تفوق ثلاثة (03) أيام متتابعة تطبق فيها المواد المتعلقة بالتخلي عن المنصب.
- تمديد العطلة بدون عذر أكثر من يوم (01) واحد.
- عدم مراعاة قواعد النظافة والأمن الفردية والجماعية المتسببة في نتائج وخيمة.
- رفض العامل للخضوع والامتثال إلى المراقبات التي يقوم بها أعوان مصلحة الأمن التابعة للوحدة.
- لصق إعلانات غير نقابية أو توزيع مطبوعات، مناشير، أو صحف بدون إذن الإدارة.

---

[1] المادة 62 من الظلم الداخلي لـ SNVI ، ص 28.
[2] المادة 63 فقرة 02 من الظلم الداخلي لـ SNVI ، ص 30، 31.

- الإزعاج والتشويش في أماكن العمل.
- رفض الالتحاق بمنصب عمل عقب تعيين، إعادة تعيين أو تحويل طبقا للمواد 54، 55، 56 من الاتفاقية الجماعية.
- المخالفات الموصوفة والمميزة لقانون المرور بالنسبة لسائقي السيارات.
- رفض الخضوع لإجراء اختبارات مهنية.
- رفض العامل الخضوع إلى المراقبة الطبية.
- عدم احترام السلم الإداري.
- الدخول والخروج من و إلى الأماكن غير المسموحة.
- الدخول إلى أماكن العمل في حالة سكر.
- إزعاج وإيذاء الآخرين أثناء تأدية مهامهم.
- عدم احترام إجراءات العمل بسبب الإهمال والتهاون.
- القيام بتبرعات أو جمع أموال في أماكن العمل دون رخصة من المديرية.

يعرض مرتكبو الأخطاء من الدرجة الثانية للعقوبات التالية:[1]

- ✓ توقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية (08) أيام من أيام العمل.
- ✓ تعليق الترقية و/ أو التكوين لمدة سنة.

والجدير بالذكر أن العقوبات من الدرجة الأولى والثانية ينبغي أن يصرح بها كتابيا حسب الحالة من طرف رئيس الدائرة أو مدير الوحدة، وذلك باقتراح من السلم الإداري المباشر للعامل المخطئ. وتبلغ هذه العقوبات عن طريق مديرية الموارد البشرية وتصل إلى المعني عن طريق سلمه الإداري.

رابعا: أخطاء وعقوبات من الدرجة الثالثة

يعد خطأ من الدرجة الثالثة، الخطأ الجسيم الذي يعرض مرتكبوها إلى التسريح أي الطرد، ويميز النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بين الأنواع التالية للتسريح:

1. تسريح بإشعار مسبق: تعتبر أخطاء معرضة لتسريح بإشعار مسبق، الحالات التالية: [2]

- تكرار ارتكاب خطأ من الدرجة الثانية انجر عنه توقيف عن العمل أو تعليق الترقية أو التكوين.
- استعمال التجهيزات، وسائل العمل وأملاك المؤسسة لأغراض شخصية ولأسباب غريبة تماما عن مصالح المؤسسة.
- التنظيم والمشاركة في اجتماعات، تجمعات و مظاهرات داخل أماكن العمل، دون رخصة كتابية من المديرية ما عدا الحالات المقررة قانونا.

---

[1] المادة 63 فقرة 01 من النظام الداخلي لـ SNVI، ص30.
[2] المادة 66 من النظام الداخلي لـ SNVI، ص32.

و في هذه الحالة، أي تسريح بإشعار مسبق، يستفيد العامل مقابل هذا التسريح من مدة إخطار حدها الأدنى تقرره الاتفاقات أو الاتفاقات الجماعية. وأثناء هذه المدة يستفيد العامل المسرح من ساعتين (02) في اليوم مدفوعة الأجر، قابلة للجمع يسمح له فيها بالبحث عن وظيفة أخرى[1].

2. تسريح دون تعويض ولا إشعار مسبق من اختصاص المؤسسة: تعتبر أخطاء مهنية وتعرض مرتكبها إلى تسريح دون تعويض ولا إشعار مسبق، الأعمال التي خلالها العامل:

- يرفض دون أي سبب مقبول تنفيذ تعليمات متعلقة بالتزاماته المهنية أو الأعمال التي من شأنها إن لم تنفذ فهي تضر بالمؤسسة، تكون قد طالبت بها السلطة التدريجية المعينة من طرف المستخدم في الممارسة العادية لسلطاتها.

- يفشي معلومات ذات طابع مهني متعلقة بالتقنيات، بالتكنولوجيا، بعمليات تطور وسياق التصنيع، بكيفية التنظيم أو بالوثائق الداخلية للمؤسسة المستخدمة إلا إذا كانت هذه المعلومات قد سمحت بها السلطات التدريجية أو رخصها القانون.

- يشارك في توقف جماعي متفق عليه للعمل خارقا بذلك الأحكام التشريعية المعمول بها في هذا الشأن.

- يستعمل العنف.

- يسبب عمدا في أضرار مادية بالمنشآت، بالمؤلفات، بالآلات، بالأدوات، بالمواد الأولية والمعدات الأخرى المتعلقة بالعمل.

- يرفض أن ينفذ أمرا ببقائه تحت التصرف للقيام بعمل تم تبليغه به طبقا للأحكام التشريعية المعمول بها.

- يتعاطى الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل.

وهي نفس الأخطاء التي أدرجها القانون 11/90 المعدلة في القانون 29/91 في المادة 73 .

إن عقوبات الدرجة الثالثة تصدر عن مديرية الوحدة بعد الاستماع إلى العامل المخطئ بحضور سلمه التدرجي على أساس ملف يحتوي على:

- ✓ استفسار تأديبي.
- ✓ تقرير مفصل مقدم من طرف سلمه التدرجي. يستطيع العون (العامل) إن أراد ذلك أن يساعده في دفاعه شخص من اختياره ينتمي إلى المؤسسة.

[1] المادتين 67، 68 من النظام الداخلي لـ SNVI، ص 33.

3. تسريح العون (العامل) دون تعويض، ولا إشعار مسبق إثر إصدار حكم ضده: تعتبر مخالفة جزائية الحالات التالية:[1]

- سرقة بضائع، أدوات، مواد، وثائق عمل،.....الخ
- اختلاس أموال.
- القدح.
- الإهانة ، الشتم والتهديد.
- الرشوة ومحاولة الرشوة.
- التزييف ومحاولة التزوير.
- جنحة جريمة أو جناية.

وفي حالة ارتكاب مخالفة جنائية داخل المؤسسة، يجب على مديرية الوحدة أن:[2]

- ✓ تطالب بكتابة تقرير من طرف السلم التدرجي للمعني.
- ✓ تقديم شكوى لدى السلطة القضائية المختصة مع الإدعاء بالحق المدني.
- ✓ تعليق العامل المعني عن وظائفه.

وعقب الإجراءات القضائية، فالعامل المعني، إما أن يسرح بدون تعويض ولا إشعار مسبق إذا صدر ضده الحكم. أو يعاد إدماجه في منصب عمله الأصلي بالمؤسسة أو في منصب عمل آخر أجرته مماثلة للمنصب الأول، إذا حكم عليه بالبراءة[3].

4. تسريح للتخلي عن منصب العمل: يعتبر في حالة تخلي عن منصب العمل كل عون (عامل) في فترة غياب غير شرعية قد تجاوزت الثلاث أيام. وفي هذه الحالة، يوجه إنذار إلى العامل المعني من طرف مديرية الموارد البشرية عن طريق رسالة مسجلة مع إشعار بالاستلام وذلك عقب اليوم الثالث (03) من الغياب. إذا لم يبرر العون غيابه في أجل الثلاثة أيام الموالية لاستلام الإشعار بالاستلام من طرف مديرية الموارد البشرية، يوجه إنذار ثان للمعني[4]. إذا لم يبرر العامل موقفه في اليومين (02) التاليين لاستلام الإشعار بالوصول للإنذار الثاني من طرف مديرية الموارد البشرية، يعتبر هذا الأخير في وضعية مقاطعة من طرف واحد لعلاقة العمل، وعلى هذا الأساس يسرح بسبب تخليه عن منصبه دون تعويض ولا إشعار مسبق. إن رفض العامل المعني استلام الإنذار يعتبر كرفض لتقديم عذره وتبريراته وهكذا يؤكد التخلي عن المنصب[5].

---

[1] المادة 74 من الظلم الداخلي لـ SNVI، ص 36.
[2] المادة 75 من الظلم الداخلي لـ SNVI، ص 36.
[3] المادة 76 من الظلم الداخلي لـ SNVI، ص37.
[4] المادتين 77، 78 من الظلم الداخلي لـ SNVI، ص37.
[5] المادة 79 من الظلم الداخلي لـ SNVI، ص 38.

المطلب الثاني: إجراءات التحقيق والتأديب

تنظم إجراءات التحقيق والتأديب على النحو التالي:[1]

- يرفع الرئيس المباشر تقريرا مفصلا إلى اللجنة التأديبية حول العامل الذي ارتكب خطأ أو مخالفة معينة.

- تقوم اللجنة التأديبية المكونة من عضوية رئيس اللجنة و ثلاثة ممثلين من العمال بمباشرة التحقيق فيما ينسب لهذا العامل من أخطاء وإدعاءات.

- تقوم اللجنة بتحديد ووصف الخطأ الذي ارتكبه العامل المعني وتصنيفه، والظروف التي ارتكب فيها الخطأ ومدى اتساعه ودرجة خطورته والضرر الذي ألحقه، وكذلك السيرة التي كان يسلكها العامل حتى تاريخ ارتكابه الخطأ نحو عمله ونحو ممتلكات قسم السيارات الصناعية.

- بعد أن يتم تحديد درجة الخطأ يتم تحديد العقوبة المواتية للخطأ، تقوم اللجنة باقتراح العقوبات اللازمة، فإذا كانت الأخطاء التي ارتكبها العامل من الدرجة الأولى والثانية، يتم اقتراح العقوبة اللازمة ويرجع الملف للرئيس المباشر الذي له صلاحية تطبيق العقوبة، كما يمكن لهذا الرئيس أن يكتفي بتوقيع عقوبة التوبيخ أوالإنذار دون توقيع عقوبات أشد من ذلك والتي تخص الجزاءات المرتبطة بالأخطاء من الدرجة الأولى والثانية.

- أما إذا كان تقييم الخطأ على أساس من الدرجة الثالثة أي أنه خطأ جسيم، فسوف يتم إحالة العامل للجنة التأديبية.

- تقوم اللجنة بالتبليغ الكتابي للعامل المحال على اللجنة التأديبية ورئيسه المباشر ودعوتهم لحضور جلسة مع الأطراف المتضررة في ذلك.

- تقوم اللجنة بعقد جلسة استماع للعامل المحال مع أعضاء اللجنة ومختلف الأطراف المتضررة، والذي يمكن للعامل أن يختار عاملا تابعا للقسم ليصطحبه.

- هنا يكون اقتراح قرار بتسريح العامل المعني، لأنه ارتكب خطأ جسيما وهذا وفق ما تنص عليه المادة 73 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل والمادة 66 من النظام الداخلي لل SNVI .

- يتم إرسال مراسلة إلى الرئيس المباشر للعامل المعني تتضمن تصنيف الخطأ واقتراح العقوبة اللازمة، ليقوم الرئيس المباشر باتخاذ القرار وتنفيذه.

- يتم إعلام العامل المعني بنسخة من القرار فور صدوره، ليتم تنفيذ العقوبة عليه.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيدة بن طالبي، رئيسة مصلحة الشؤون القانونية و عضوة في المجلس التأديبي ، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارت الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم **الأربعاء** 18 **ماي** 2011.

- يحق للعامل التظلم من قرار اللجنة التأديبية، كما له حق في رفع دعوى قضائية للمحكمة في حالة تسريحه، لتقوم المحكمة بدراسة الحالة وتقييمها فيما إذا كان الطرد تعسفياً أم لا.

والجدير بالذكر، أن معظم الحالات التي رفعت إلى المجلس التأديبي رجعت، بسبب أنها ليست حالات أو أخطاء من الدرجة الثالثة، وعليه فالرئيس المباشر يخول له صلاحية اتخاذ الإجراء المناسب وتطبيق العقوبة وفقا لاقتراحات المجلس التأديبي، سواء في تقديم إنذار أو توبيخ أو نقل العامل إلى مكان آخر ومنصب آخر.

وفيما يلي نذكر أهم حالة وقعت في قسم السيارات الصناعية والتي أحيل فيها العامل إلى المجلس التأديبي:[1]

ترجع هذه الحالة، إلى عامل يعمل في مركز تركيب الشاحنات، هذا الأخير قام بكسر زجاج الشاحنة. وبعد هذه الحادثة، قام رئيسه المباشر بإرسال تقرير مفصل حول هذه المخالفة إلى مديرية الموارد البشرية والتي بدورها أحالته إلى المجلس التأديبي باعتباره ارتكب خطأً جسيماً و مبدئيا فإن عقوبته الطرد من العمل.

وبعد حضور جلسة استماع للعامل و دراسة ملفه والظروف التي ارتكب فيها الخطأ ومدى اتساعه، ودرجة خطورته والضرر الذي ألحقه، وكذلك السيرة التي كان يسلكها العامل حتى تاريخ ارتكابه الخطأ نحو عمله ونحو ممتلكات القسم، تبين أن العامل قد سبق له وأن ارتكب أخطاء تمثلت في استعمال العنف ضد زملائه، وأن السبب يرجع في كونه يعاني من عدم توازن نفسي يسبب له أزمات نفسية وعصبية حادة، و هذا ما أكده الأخصائي النفساني الذي يعالجه خارج القسم و كذلك طبيب القسم، وبالتالي فهو غير مسؤول عن أفعاله.

لذلك التمس المجلس التأديبي قرار العفو عنه و إلزامه بالتوقف عن العمل في الحالة المرضية مع تبرير من طبيبه الخاص وطبيب القسم، وعودته لمزاولة نشاطه عندما يكون في حالته العادية. على شرط أنه في حالة تواجده في العمل وارتكب خطأً جسيماً يطبق عليه جزاء من الدرجة الثالثة على اعتبار أنه مادام متواجدا في مكان العمل فهو في حالته الطبيعية.

[1] المرجع نفسه.

المطلب الثالث: أمثلة حول نزاعات العمل الفردية وطرق تسويتها في قسم السيارات الصناعية

حسب المادة 83 من القانون الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فإن كل نزاع فردي للعمل يحدث بين عامل أو سلمه التدريجي أو المؤسسة، وذلك مهما كانت طبيعته ومصدره، يعالج طبقا لأحكام القانون 04/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 والمتعلق بتسوية النزاعات الفردية للعمل والمعدل بالقانون 28/91 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 وكذا الاتفاقية الجماعية. إن أغلب نزاعات العمل الفردية التي تحدث على مستوى قسم السيارات الصناعية تخص بشكل خاص فئة العاملين ذات العقود المحددة تليها بعض النزاعات الخاصة برفع الشكاوى حول الرواتب والترقيات والمطالبة بالتعويضات وعدم الرضا عن المناصب الوظيفية أو نتيجة مشاكل تتعلق بالتقييم (تقييم الأداء). وفيما يلي سيتم عرض أهم قضايا نزاعات العمل الفردية وكيف تمت تسويتها:

أولا: القضية الأولى: سبب النزاع هو طلب ترقية من قبل العامل (س)

يتعلق هذا النزاع بأحد العاملين في قسم السيارات الصناعية، حيث طالب هذا العامل مديرية الموارد البشرية بإعادة تصنيفه ومنحه صفة إطار باعتباره استفاد من تكوين في أحد المعاهد وتحصل على شهادة دراسات عليا في المحاسبة والمالية. وفيما يلي شرح مختصر للمراحل التي مرت بها هذه القضية:[1]

بداية قام العامل (س) بإرسال مراسلة إلى رئيسه المباشر في العمل يطالبه بمنحه صفه إطار. هذا الأخير (أي الرئيس) لم يستجب لطلبه، مما جعل العامل (س) يلجأ إلى رفع تظلم إلى السلم التدرجي الأعلى مطالبا بالرد كتابيا عن أسباب رفض هذا الطلب. وهذا بدوره رفض طلبه ولم يستجب له كليةً رغم المحاولات المتكررة للعامل (س) وإلحاحه في طلبه.

وبعدما فشلت كل المحاولات لحل النزاع وديا واستنفاذ كل إجراءات المصالحة الداخلية لهذا النزاع داخل القسم، قام العامل بإخطار مفتشية العمل وفقا للإجراءات المحددة قانونا، وفور إخطار مفتش العمل بالشكوى، قام بإعداد محضر سجل فيه تصريحات العامل ليصل الملف إلى مكتب المصالحة في ظرف ثلاثة (03) أيام.

بعدها قام مكتب المصالحة باستدعاء المدعى عليها (قسم السيارات الصناعية) الممثلة من طرف الممثلة القضائية بالقسم للحضور إلى جلسة المصالحة في مدة ثمانية (08) أيام من تاريخ الاستدعاء.

وفي يوم 2007/12/16، تم حضور جلسة المصالحة من قبل المدعي والمدعى عليها، وبعد الاستماع للتصريحات المتبادلة بين الأطراف، لم يتوصل الطرفان المتنازعان إلى اتفاق بحيث رفضت المدعى عليها مطالب المدعي، ليتم تحرير محضر عدم المصالحة.

وبعد فشل إجراءات المصالحة، قام العامل برفع دعوى قضائية للمحكمة (الفرع الاجتماعي)، عن طريق تقديم عريضة مكتوبة وموقعة من قبله مرفقة بنسخة من محضر عدم المصالحة. حيث قام أمين الضبط

[1] مقابلة شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مستشارة قانونية بمصلحة الشؤون القانونية ، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 16 ماي 2011.

باستلام العريضة سجل عليها رقم القضية وحدد فيها تاريخ أول جلسة وتم تسليم نسخة من العريضة للمدعى عليها قصد تبليغها رسميا عن طريق محضر قضائي، وبالمثل تم حضور أول جلسة وتمت مناقشة الموضوع مع طرفي النزاع والقاضي، وتم صدور الحكم.

وفيما يلي بيان لما جاء في مستخرج الحكم يتضمن تصريحات كل من المدعي (العامل) والمدعى عليها (إدارة القسم) الممثلة من طرف الممثلة القضائية للقسم وأخيرا حكم المحكمة:

((صرح العامل بأنه كان يعمل لدى المدعى عليها منذ سنة 1983، ويشغل منصب تقني سامي 02 تسيير ومالية، و أثناء شغله للمنصب استفاد من تكوين في المعهد الدولي للتسيير بالجزائر، فتحصل على شهادة دراسات عليا في المحاسبة والمالية بتاريخ 2005/04/14، ولقد استفاد زملاؤه من قبل من تكوين ومنحوا صفة إطار دون أن تعنيه هذه الترقية، وكل محاولاته في حل النزاع وديا باءت بالفشل. حيث طبقا للمادة 62 من الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فإنه في حالة تلقي العامل تكويناً يرفع من مستواه، له الحق في منصب يلائم مستواه الجديد، ضمن اختصاصه. أضاف العامل أنه تضرر كثيرا ماديا ومعنويا من تعنت المدعى عليها وتأخير تعيينه في صنف إطار، مثل بقية زملائه، فالتمس بإلزام المدعى عليها بتسوية وضعيته بتعيينه كإطار في المحاسبة من تاريخ نهاية التكوين وأن تدفع له مبلغ 100000,00 د.ج كتعويض عن الضرر المادي والمعنوي)).

أجابت المدعى عليها موضحة ((أنه لكي يوظف أي شخص كإطار في قسم السيارات الصناعية يجب أن يكون متحصل على شهادة الدراسات الجامعية، أما إذا وظف في القسم كما هو الحال بالنسبة للمدعي كمتربص في المحاسبة، فلكي يتحصل على درجة إطار يجب أن يتبع تكوينا خاصا تقوم بتنظيمه إدارة القسم تبعا لمعايير معينة هي:

- يتم اقتراحه من قبل مسؤوله المباشر.
- يتم امتحانه في ذلك، فإذا تحصل على درجة وتقييم مناسبين، يمكن له مزاولة تكوين للمنصب أكثر تأهيلا (إطار).

وكما هو الحال في حالة المدعي، فقد تم امتحانه ولكن كانت النتائج غير كافية لمزاولة تكوين إطار هذا من جهة. ومن جهة ثانية المبادرة الشخصية التي قام بها العامل لا يمكن أن تؤهله إلى منصب إطار وذلك للأسباب التالية:

1. أن مدة التكوين قدرت بـ 26 يوم على اعتبار أنه كان يدرس 4 ساعات في الأسبوع لمدة 6 أشهر، وهذا ليس تكوينا كافيا يؤهله للحصول على منصب إطار، وإنما اعتبرته إدارة القسم طبقا للمواد 57، 58، 59، 60، 61 من القانون 11/90، عبارة عن تشجيع للحصول على تقنيات جديدة ومعلومات نظرية وتطبيقية لسير العمل.

2. وأنه وعند حصوله على هذا التكوين فهذا ليس معناه الحصول على منصب أعلى، وإنما يعود ذلك إلى وجود منصب شاغر وكفاءة واستحقاق طبقا للمواد المذكورة أعلاه، وهذا ما تؤكده المواد 51، 62 من الاتفاقية الجماعية والتعليمة الداخلية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)).

و كان رأي وحكم المحكمة على النحو التالي : ((حيث الثابت من خلال استقراء المادتين 51، 62 من الاتفاقية الجماعية للمدعى عليها أنه يمكن للعامل الذي تحصل على شهادة تكوين بدون مبادرة من القسم أن يستفيد من ترقية شريطة أن تتوفر مناصب شاغرة تلائم هذا الاختصاص، وتغطي حاجات القسم من يد عاملة مؤهلة، بدليل أن هذا الأخير لم يثبت عكس ادعاءات المدعى عليها، أنها قامت بدفع تكاليف تكوينه تشجيعا له، تطبيقا لأحكام المادة 62 من الاتفاقية الجماعية لتحسين مستواه.

الأمر الذي يجعل طلب العامل الرامي إلى ترقيته إلى منصب أكثر تأهيلا طلباً غير مؤسس قانونا تقابله المحكمة بالرفض باعتبار أن الترقية ليست تلقائية وإنما تخضع لشروط نظمتها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ووضحتها التعليمة الداخلية للمؤسسة رقم 105/166 الصادرة في 2001/05/07.

و عليه، أصدرت المحكمة حكما علنيا ابتدائيا وحضوريا بقبول الدعوى شكلا و في الموضوع رفض الدعوى لعدم التأسيس القانوني مع تحميل المدعي المصاريف القضائية)).

وبعد صدور الحكم من المحكمة في صالح المدعى عليها، قام العامل (المدعي) باستئناف الحكم ورفعه للمجلس القضائي ببومرداس، هذا الأخير قام بتأييد الحكم الذي أقرته المحكمة بقرار صادر بتاريخ 2009/06/27.

ثانيا: القضية الثانية: سبب النزاع هو الطرد التعسفي للعامل (ع)

هذه الحالة من النزاع تختلف عن الحالة أو القضية السابق الإشارة إليها، وسيتم سردها بايجاز على النحو التالي، دون ذكر إجراءات المصالحة التي تمت لأنها تقريبا نفس المراحل التي اتبعت في الحالة الأولى والمعمول بها قانونا، والجدير بالتنويه في هذا الصدد أن أي نزاع يرفع للقضاء دون اجتيازه لإجراءات المصالحة يُرفض شكلا : [1]

1. إدعاءات المدعي (العامل ع): كان العامل (ع) يشتغل لدى قسم السيارات الصناعية منذ أكثر من 26 سنة في منصب محاسب بمصلحة الموارد البشرية، حيث قامت المؤسسة بتوقيفه عن العمل لمدة ثمانية أيام بسبب الغياب. وخلال نهاية هذه الفترة وقع إضراب بكل المنطقة الصناعية من أجل رفع الأجور وترسيخ الزيادات، مما دفعه إلى التواجد بالأماكن للوقوف بجانب زملائه، ولما لاحظت المؤسسة ذلك قامت بتسريحه من العمل بتاريخ 2010/02/04.

[1] المرجع نفسه.

بينما بالرجوع إلى القانون الداخلي في المواد 101، 106 فإنها لا تذكر هذا الخطأ إطلاقا، وأنه في حالة إعادة خطأ من الدرجة الأولى يعد خطأ من الدرجة الثانية وفقا للمادة 104، وبالتالي العقوبة المستحقة تكون التوقف عن العمل من 4 إلى 8 أيام و تأخير الترقية أو حذف كل منح المردودية. وعليه لا يستحق الطرد، و حالة التواجد بالموقع عند التوقف عن العمل (أي الإضراب) غير وارد إطلاقا.

كما أن إدارة القسم لم تحترم أحكام المادة 68 من الاتفاقية الجماعية التي تلزمها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار ظروف ارتكاب الخطأ ودرجته. وبالتالي المؤسسة طردت العامل مخالفة بذلك أحكام المواد 73 فقرات 01، 02، 03، من القانون 11/90. حيث إنه لم يتم تقديم تقرير حول الخطأ ولم تحدد درجة الخطأ وصنفه وفقا للحالات المدرجة في صنف الأخطاء الجسيمة. وعليه يطالب العامل بإعادة إدماجه في منصب عمله الأصلي مع احتفاظه بامتيازاته المكتسبة ودفع له مبلغ 800000 د.ج تعويضا عن الطرد التعسفي وإلزامها بأداء أجوره له منذ تاريخ الطرد 2010/02/04 إلى غاية إدماجه فعلا، بمقدار 39076,67 د.ج شهريا.

2. ادعاءات المدعى عليها (أي إدارة قسم السيارات الصناعية): أقرت المدعى عليها أن العامل، يعمل فعلا لديها منذ سنة 1985، و أنه ارتكب أخطاء كثيرة خلال سيرته المهنية تتمثل في:

- الغش في تنقيط الدخول والخروج.
- وجهت له عدة إنذارات بسبب غياباته المتكررة بدون عذر عن منصب عمله.
- إهمال في منصب عمله.
- وأنه بتاريخ 2009/10/12 ارتكب خطأ يتمثل في استعمال العنف ضد مسؤوله المباشر وعلى إثره تم توقيفه عن العمل لمدة 8 أيام مع تغيير مكان المنصب.
- واختتم العامل قائمة أخطائه بتواجده في مكان العمل خلال مدة توقيفه عن العمل من أجل تحريض زملائه بمواصلة الإضراب بعد أن عادت الحالة إلى طبيعتها ورجع العمال إلى مناصب عملهم.

و بذلك طرد العامل من منصب عمله على أساس تحريض العمال و مشاركته في تجمعهم للقيام بمظاهرات داخل أماكن العمل، وعليه فهذا العامل شخص مشاغب و غير مواظب في عمله وإدارة القسم تسامحت معه كثيرا واحترمت الإجراءات التأديبية الواردة في النظام الداخلي ولم تتعسف في حق العامل وعليه التمست برفض الدعوى لعدم التأسيس.

3. رأي المحكمة: من خلال الإطلاع على وثيقة تبليغ العقوبة تبين للمحكمة أن إدارة القسم فرضت على العامل عقوبة من الدرجة الثالثة أي تسريحاً بدون تعويض ولا إشعار مسبق حول الخطأ المتمثل في وجود العامل في الموقع (مكان العمل) خلال مدة توقيفه عن العمل.

حيث إنه من المقرر قانونا بالمادتين 73، 77 من القانون 11/90 أن التسريح التأديبي يكون في حالة ارتكاب العامل لخطأ جسيم يحدد قانونا أو في النظام الداخلي.

كما أن إدارة القسم لم تقدم ما يثبت عرض العامل على لجنة التأديب ومنحه فرصة الدفاع عن نفسه مع الاستعانة بعامل، فتكون بذلك قد خالفت الإجراءات التأديبية المعمول بها، قبل اتخاذ قرار التسريح، والمتمثلة في التبليغ الكتابي لقرار التسريح واستماع إدارة القسم للعامل، فيجب على إدارة القسم عند تحديد الخطأ الجسيم مراعاة الظروف التي ارتكبت فيها الخطأ ومدى اتساعه ودرجة خطورته والضرر الذي لحق بالعامل فعبء إثبات الخطأ يقع عليها.

وطبقا للمادتين 105، 106 من النظام الداخلي لا يوجد ضمن الأخطاء الواردة في هذه المادة الخطأ المنسوب للعامل، كما أنها لا تعد من بين الأخطاء التي نصت عليها المادة 73 من القانون 11/90.

حيث استخلصت المحكمة أن الأخطاء المنسوبة للعامل لا تعد من بين أخطاء الدرجة الثالثة ينجر عنها التسريح. مع العلم أن تكرار الخطأ يعد من الدرجة الثانية تقرر لها عقوبات غير التسريح.

وعليه طلب العامل الرامي إلى إعادة إدماجه في منصب عمله طلب مؤسس قانونا وبالتالي إلزام إدارة القسم بإعادة إدماج العامل في منصب عمله الأصلي مع إلزامها بأن تدفع له مبلغ 312.613,36 د.ج مقابل حقوقه المكتسبة، مع رفض طلب التعويض لعدم التأسيس.

ثالثا: القضية الثالثة: سبب النزاع هو عدم تجديد عقد العمل الخاص بالعامل (ص)

يمكن إيجاز إدعاءات كل من العامل وإدارة قسم السيارات الصناعية ورأي المحكمة فيما يخص هذه القضية على النحو التالي:[1]

1. إدعاءات العامل (ص): اشتغل العامل لدى قسم السيارات الصناعية بصفته عاملاً مؤهلاً (*ouvrier spécialisé*)، في كهرباء السيارات بموجب عقد محدد المدة يسري من تاريخ 2006/05/22 إلى 2006/07/31 ثم تم تجديد العقد للمرة الثانية لمدة محددة من 2006/08/01 إلى غاية 2006/12/31. وتم تجديده للمرة الثالثة من 2007/02/20 إلى غاية 2007/06/30. وبتاريخ 2007/07/01 لم تجدد إدارة القسم عقد عمله بصفة رسمية، واستمر في العمل إلى غاية نوفمبر 2007. الأمر الذي يجعله عاملا دائما طبقا لنص المادتين (08) و(11) [2] من القانون 11/90. زيادة على ذلك فإن طبيعة منصب عمله تتسم بالديمومة وأنه راسل إدارة القسم بتاريخ 2008/02/06 طالبا تجديد عقده في منصب عمله، و أمام تعنتها ورفضها لجأ إلى مفتشية العمل، أين تم تحرير محضر عدم مصالحة.

وبما أن تسريحه يعتبر تعسفيا التمس التزام إدارة القسم بإعادة إدماجه إلى منصب عمله مع تثبيته فيه. وأن تدفع له مبلغ 60000,00 د.ج على مختلف الأضرار التي لحقت به من جراء التسريح التعسفي.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مستشارة قانونية بمصلحة الشؤون القانونية، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 30 **ماي** 2011

[2] **تنص المادة 08** على أنه: "تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أيه حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما. وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل". أما **المادة 11** فهي تنص على أنه" يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة ألا إذا نص على غير ذلك كتابة. وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة".

2. إدعاءات إدارة القسم: وضحت إدارة القسم معقبة على ادعاءات العامل، على أنها قامت بتجديد العقد من تاريخ 2007/07/01 إلى غاية 2007/11/30. وهو عقد مكتوب وصحيح، وذلك لتمديد العقد الأخير الذي ينتهي بتاريخ 2007/06/30 لوجود طلبات متجددة. حيث إنه بعد نهاية مدة هذا العقد تم توقيف علاقة العمل بالقسم، فلا مجال لتطبيق المادة 11 من القانون 11/90 .

والجدير بالتنويه، أنه إذا قامت إدارة القسم بإجراء عقد مع العامل وانتهت مدته، والقسم مازال بحاجة إلى ذلك العامل لمدة معينة تضطر إلى تجديد العقد مع نفس العامل. أضف إلى ذلك، فإن المادة 12 فقرة 02 [1] تؤكد على أن تتطابق العقود المحددة المدة على ما ينص عليه القانون، لاسيما المادة المذكورة آنفا. وعليه التمست إدارة القسم رفض الدعوى لعدم التأسيس.

3. حكم المحكمة: تبين للمحكمة من خلال استطلاعها للعقود المحددة المدة في الدعوى الراهنة أن إدارة القسم في كل مرة أرجعت موضوع التجديد إلى موضوع الحالة الرابعة للمادة 12 من القانون 11/90 ، وعليه فإن إبرام علاقة العمل لمدة محددة لفترات متجددة لا يؤدي إلى اعتبارها غير محددة المدة. فالمحكمة لا تعتد بهذا الرفع مطلقا. فعقود العمل المبرمة بين الطرفين جاءت مطابقة للقانون وأن علاقة العمل انتهت بانقضاء مدة عقد العمل طبقا لنص المادة 66[2] من القانون 11/90.

و عليه فطلب العامل الرامي إلى إعادة إدماجه غير مؤسس قانونا تقابله المحكمة بالرفض.

---

[1] **تنص المادة 12 من القانون 11/90 المعدلة بالأمر رقم 96 – 21 مؤرخ في 09 جويلية 1996** على مايلي: " يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه:
- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة.
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.
- عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع.
- عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية.
- عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.
ويبين بدقة عقد العمل في جميع هذه الحالات مدة علاقة العمل و أسباب المدة المقررة."

[2] **تنص المادة 66** على مايلي" تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:
- **البطلان أو الإلغاء القانوني.**
- **انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة.**
- **الاستقالة.**
- **العزل.**
- العجز الكامل عن العمل،كما ورد تحديده في التشريع.
- التسريح للتقليص من عدد العمال.
- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.
- **التقاعد.**
- **الوفاة.**"

المبحث الثالث: نزاعات العمل الجماعية و سوسيولوجيا الإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية

تحدث نزاعات العمل الجماعية في قسم السيارات الصناعية بشكل متواصل وتأخذ عدة أشكال، كالتوقف المفاجئ عن العمل بدون إذن مسبق، والاحتجاج على الوضع الراهن وغيرها.
و نظرا لأن الإضرابات العمالية تحدث على مستوى كل وحدات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بما فيها وحدة قسم السيارات الصناعية و تخص معظم الفئات العمالية على مستوى كل الوحدات سنقوم من خلال هذا المبحث تقديم معلومات متعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة عامة، والتي ستسمح لنا بتطوير هذه الدراسة.

كما سيتم التطرق لأهم الخصائص التي تميز ظاهرة الإضرابات العمالية في المؤسسة وتقديم قراءة حول ما جاءت به أحكام ومواد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المتعلقة بنزاعات العمل الجماعية والحق النقابي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لنزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتم تلخيص نزاعات العمل بالمؤسسة ابتداء من سنة 1980 إلى غاية بداية سنة 2010، في جداول إحصائية. والثلاثين السنة الأخيرة يتم تقسيمها إلى ثلاث فترات:
- الفترة الأولى ما بين 1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20؛
- الفترة الثانية ما بين 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20؛
- الفترة الثالثة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20.

و الجدير بالتنويه أنه في الفترة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2000/09/02 لم تتوفر لدينا معلومات حول النزاعات التي حدثت في تلك الفترة (أنظر الملحق رقم 06) و لا نجزم أنه لم تحدث نزاعات خلال هذه الفترة.

كما أنه منذ 2010/01/15 إلى غاية 2011/07/30 و هو تاريخ انتهاء تربصنا في قسم السيارات الصناعية لم تسجل أية نزاعات تذكر، و إن كانت هناك بعض النزاعات البسيطة التي تخص فئة قليلة جدا بسبب انجاز العمل أو متطلباته و التي سرعان ما تجد لها حلا.

أما المعلومات المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فهي مستمدة من الأرشيف المركزي و سكرتارية مديرية الموارد البشرية لقسم السيارات الصناعية.

أولا: تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى 1990/04/20

يمكن تلخيص إحصائيات نزاعات العمل الجماعية المتعلقة في الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20 في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20

طبيعة النزاع	التكرار	المعدل	المتوسط السنوي(*)
مطالب أجرية	79	% 71,17	7,9
ضد تسريح العمال	01	% 0,90	0,1
ترقية	05	% 4,50	0,5
تسيير	07	% 6,31	0,7
ظروف العمل	03	% 2,70	0,3
أوقات العمل	07	% 6,31	0,7
الوجبات الغذائية	03	% 2,70	0,3
مطالب أخرى	06	% 5,40	0,6
المجموع	111	% 100	11,1

(*): المعدل السنوي= عدد النزاعات خلال عشرة سنوات/عشر سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات الموجودة في الملحق رقم (04) الذي يبين تطور النزاعات من1980/04/21 إلى غاية 1990/04/20.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- عدد النزاعات التي حدثت خلال هذه الفترة تقدر بـ 111 نزاعاً منها 6 نزاعات توقف فيها جميع العمال عن العمل.
- المعدل السنوي لنزاعات العمل هي 11,1 %، أي 11 نزاعاً سنويا.
- نلاحظ أن أغلبية نزاعات العمل التي حدثت خلال الفترة 1980/04/21 و 1990/04/20، تتعلق بمطالب أجرية بنسبة 71,17 %، والباقي موزعة كما يأتي: الاحتجاج على سوء التسيير والاحتجاج على أوقات العمل بنسبة 6,31 % لكل منهما، مطالب أخرى بنسبة 5,40 %، ثم المطالبة بتحسين ظروف العمل والترقية بنسبة 4.5% و تحسين نوعية الوجبات الغذائية بنسبة 2,70 %، ثم النزاع بسبب تسريح بعض العمال بنسبة 0,90%.

ثانيا: تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى 2000/04/20

يمكن تلخيص إحصائيات نزاعات العمل الجماعية المتعلقة في الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20 في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20

طبيعة النزاع	التكرار	المعدل	المتوسط السنوي(*)
مطالب أجرية	19	% 73,07	1,9
ضد تسريح العمال	03	% 11,54	0,3
ترقية	00	% 00	00
تسيير	00	% 00	00
ظروف العمل	00	% 00	00
أوقات العمل	01	% 3,85	0,1
الوجبات الغذائية	01	% 3,85	0,1
مطالب أخرى	02	% 7,69	0,2
المجموع	26	% 100	2,6

(*) المعدل السنوي= عدد النزاع خلال عشرة سنوات/ عشر سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات الموجودة في الملحق رقم (05) الذي يبين تطور النزاعات من 1990/04/21 إلى غاية 2000/04/20 .

يتبين مكن خلال الجدول أعلاه أن:

- عدد النزاعات بلغت 26، منها 14 نزاعاً شمل جميع فئات العمال.
- المعدل السنوي لنزاعات العمل هي 2,6 % أي نزاعان اثنان سنويا.
- نلاحظ أن أغلبية نزاعات العمل في هذه الفترة متعلقة بالأجر وملحقاته بنسبة 73,07 % والباقي يتوزع كما يلي: ضد تسريح العمال بنسبة 11,54%، مطالب أخرى بنسبة 7,69%، المطالبة بتحسين الوجبات الغذائية والاحتجاج على أوقات العمل بنسبة 3,85 % لكل منهما.

ثالثا: تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى 2010/04/20

يمكن تلخيص إحصائيات نزاعات العمل الجماعية المتعلقة في الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20 في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): إحصائيات نزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20

طبيعة النزاع	التكرار	المعدل	المتوسط السنوي(*)
مطالب أجرية	13	% 38,24	1,3
ضد تسريح العمال	00	% 00	00
ترقية	08	% 23,53	0,8
تسيير	00	% 00	00
ظروف العمل	03	% 08,82	0,3
أوقات العمل	05	% 14,70	0,5
الوجبات الغذائية	00	% 00	00
مطالب أخرى	05	% 14,70	0,5
المجموع	34	% 100	3,4

(*) المعدل السنوي= عدد النزاع خلال عشرة سنوات/ عشر سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات الموجودة في الملحق رقم (06) يبين تطور النزاعات من 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن:

- عدد نزاعات العمل بلغت 34 نزاعا، منها نزاعان اثنان ساهم فيهما جميع فئات العمال.
- المتوسط السنوي لنزاعات العمل خلال هذه الفترة هي 3,4 .
- نلاحظ أن أغلبية نزاعات العمل في الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى غاية 2010/04/20 تتعلق بمطالب أجرية بنسبة 38,24 %، الترقية بنسبة 23,53 %، الاحتجاج على أوقات العمل و مطالب أخرى بنسبة 14,70 % لكل منهما، ثم المطالبة بتحسين ظروف العمل بنسبة 08,82 %.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج الإحصائية لتطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 2010

يمكن تلخيص الإحصائيات المتعلقة بنزاعات العمل (الإضرابات) خلال الثلاثين السنة الأخيرة أي في الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى 2010/04/20 في جدولين، الجدول الأول يمثل التوزيع الزمني لعدد الإضرابات خلال السنوات الثلاثين و الجدول الثاني يبين طبيعة المطالب و تكرارها :

الجدول رقم (10): التوزيع الزمني للإضرابات خلال الفترة الممتدة ما بين 1980 و 2010

السنة	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
التكرار	17	14	07	09	07	05	04	08	17	21
المعدل%	09,94	08,19	04,09	05,26	04,09	02,92	02,34	04,68	09,94	12,28
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
02	06	02	–	02	–	02	09	04	01	03
01,17	03,51	01,17	–	01,17	–	01,17	05,26	02,34	0,58	01,75
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	المجموع
10	03	01	–	01	03	02	07	03	01	171
5,85	01,74	0,58	–	0,58	01,75	01,17	04,09	01,75	0,58	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على معلومات الجداول المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

كانت نتائج الإحصائيات المتعلقة بنزاعات العمل التي شهدتها بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 2010/04/20 كما يلي:

أولا: الفترة الممتدة ما بين سنتي 1980 و 1990

معظم نزاعات العمل التي حصلت في الفترة الممتدة ما بين 1980 و 1990 كانت ناتجة للأسباب التالية:[1]

- نقص الرؤية والتنبؤ بالمستقبل.
- الوضعية السياسية (05 أكتوبر 1988) والاقتصادية للبلد (الانتقال من الاقتصاد الموجه الاشتراكي إلى اقتصاد الحر الرأسمالي).
- تسريح العمال واضطهادهم.
- خوصصة المؤسسات .
- نقص قيمة الدينار (العملة الوطنية) مقارنة مع العملات الأجنبية الأخرى.

[1] **مقابلة** شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مستشارة قانونية بمصلحة الشؤون القانونية، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 30 **ماي** 2011.

- نزاع من أجل إلغاء حصص الديون من الصندوق النقد الدولي، و إلغاء الإعانات، تسريح العمال، وغلق المؤسسات المفلسة.

نلاحظ من خلال هذه الفترة أنها شهدت حجما كبيرا نسبيا من الإضرابات ووصلت إلى 111 إضراباً، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الحركية وسط الفئات العمالية المشكلة لل SNVI.

إن ما يميز بداية هذه الفترة كثرة الإضرابات التي عرفتها المؤسسة، ويمكن أن نرجع ذلك إلى كون هذه الإضرابات هي إضرابات رخاء، خاصة إذا علمنا أنه سنة 1979 عرفت الجزائر مضاعفة أسعار النفط لمدخول الجزائر من الموارد المالية، ما دفع الطبقة العاملة للمطالبة بمقاصد أو مطالب أكثر منفعة؛ حيث لاحظنا أن سيد المطالب هو المطالبة برفع الأجور و الاستفادة من مزايا جديدة وهي علاوة العمل الشاق.

ثم عرفت سنة 1986 تراجعا معتبرا في عدد الإضرابات بلغت نسبتها 02,34% ، ويمكن تفسير ذلك نتيجة انخفاض أسعار البترول سنة 1986، مما قلص مداخيل الجزائر وعقد الحالة الجزائرية أكثر، الأمر الذي أجبر صناع القرار إلى مراجعة جدية من خلال برامج إعادة الهيكلة التي كانت الدولة تسعى من خلالها في كل مرة لإعادة و تأهيل المؤسسات العاجزة، و لقد مس هذا القرار المؤسسة حيث عرفت إعادة هيكلة داخلية أين قسمت إلى خمس وحدات كل وحدة مستقلة على الأخرى. و نتيجة لهذه السياسة أصبح عدد العمال في هذه المؤسسة في تناقص مستمر جراء عملية التسريح الجماعي للعمال التي باتت تهدد مستخدمي قسم السيارات الصناعية يوما بعد يوم، وهذا ما يفسر انخفاض الإضرابات في تلك السنة.

ثم نلاحظ بعد سنة 1987 ارتفاع عدد الإضرابات من جديد أو الانفجار إن صح التعبير، حيث انتقلت نسبة الإضرابات سنة 1988 إلى 09,94 % بفارق 05,27% مقارنة بالنسبة إلى السنة التي سبقتها (1987)، ثم يصل عدد الإضرابات إلى غاية 21 إضراباً بنسبة 12,28 % سنة 1989، بنسبة لم تعرف لها تاريخ المؤسسة مثيلا لها. بحق نسب تعبر في هذه المرة ليس عن الرخاء، وإنما عن الأزمة التي باتت تهدد المؤسسة، و الاقتصاد الوطني والجزائر عامة، في ظل نقص الموارد المالية، غلاء المواد الغذائية، و البطالة وتسريح العمال. كما لا يمكن تجاهل أن النسبة المرتفعة الخاصة بسنة 1988 جاءت كنتيجة لما خلفته أحداث 05 أكتوبر 1988، و الوعي الجماهيري عامة و العمال خاصة بالوضع الذي بات يهدد حياتهم. بالخصوص بعد استفحال مظاهر الرشوة والمحسوبية والبيروقراطية والجهوية، كذلك صدور دستور 1989، والذي جاء بمواد قانونية أصبحت متنفسا للجزائريين، مُعبراً عن حرية التعبير، وحق القيام بالإضراب. وبالتالي يمكن القول إنّ الإضرابات في فترة الأزمة تعبر عن محاولة استرجاع وضعيات مفقودة، أو التعبير عن الوعود التي لم يوف بها، فهي تترجم اتجاهاً دفاعياً محمولاً على مطالب أجرية بعدما كانت ذات اتجاه هجومي في فترة الرخاء، وهذا ما يبرز طغيان المطالب الأجرية في إضرابات الحركة العمالية على المطالب الأخرى سواء كانت مرحلة رخاء أو أزمة.

ثانيا: الفترة الممتدة ما بين سنتي 1990 و 2000

نلاحظ من خلال الفترة أن عدد نزاعات العمل انخفضت بشكل ملفت للانتباه، وذلك يعود للأسباب التالية:[1]

- آثار تطبيق قرارات صندوق النقد الدولي، أي أن العامل قد يفقد منصب عمله بسبب تطبيق تلك القرارات.
- انتشار وارتفاع البطالة مما سبب شعورا للعامل باحتمال فقدان المنصب.
- الوضعية السياسية الحرجة التي أدت إلى تناسي الوضعية الاقتصادية.

و الجدير بالملاحظة من خلال هذه الفترة، أن المطلب المتعلق بالأجور، انقسم إلى شكلين، الشكل الأول متعلق بالمطالبة بالزيادة في الأجور، و ذلك قصد المحافظة على القدرة الشرائية، لما طرأ على الساحة الاجتماعية من تغيرات اقتصادية وهذا ما لمسناه من إضرابات الفترة 1991 إلى غاية 1996. ثم تم تغيير الاتجاه المطلبي، وهو المطالبة بالحصول على أجورهم التي لم تدفع و هو الشكل الثاني وهذا ما لاحظناه سنتي 1997 و 1998، بعد صدور القرار الحكومي القاضي بالتخلي عن اثنتي عشرة (12) وحدة تجارية تابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ومحاولة تقليص أكثر من 3600 عامل حيث عرفت تلك المرحلة تجميد الأجور لتلك الوحدات، بالإضافة إلى الضغوط التي باتت تمارس على عمال باقي الوحدات من خلال دفع الأجور، و التذبذب الذي أصبح يزيد في توتر العمال. وبالتالي الانتقال من الهجومية إلى الدفاعية من أجل المحافظة على مناصب العمل المهددة بالزوال بعد غلق الوحدات.

إن ما يميز هذه الفترة، أن الجزائر كانت تعيش وضعية اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أمنية معقدة، فاقتصاديا دخلت الجزائر في نفق ديون فاق 25 مليار دولار، ما أثقل كاهل الدولة وأبعدها عن المهمة التي كلفت بها نفسها في السابق، و المتمثلة في المؤسسات العمومية، و أيضا الضغوط الدولية (صندوق النقد الدولي) الممارسة عليها للتخلي عن القطاع العام، وكذا رفع الدعم عن المواد الغذائية؛ فظهرت في تلك الفترة أوضاع سياسية و أمنية متدهورة، وحركات اجتماعية عنيفة، قوبلت بعنف شديد من طرف النظام السياسي، كلها عوامل ساهمت في إدخال الحركة العمالية في إحباط شديد، فعامل قسم السيارات الصناعية لم يكن يريد لفت الانتباه إليه في ظل نظام سياسي بات يزيح كل من يهدد استقراره، خاصة إذا علمنا أن أحداث 05 أكتوبر 1988 انطلقت من المنطقة الصناعية بالرويبة، التي كانت تشكل قوة اجتماعية كبيرة حيث أن قسم السيارات الصناعية لوحده كان يضم 10 آلاف عامل.

و أن الأوضاع التي سادت المؤسسة سنتي 1997 و1998، كانت من أهم أسباب الإضرابات فيها. حيث عرفت المؤسسة عجزا ماليا جراء ضعف المردودية، فبعد أن كان قسم السيارات الصناعية ينتج 7000 شاحنة و حافلة سنويا، أصبح ينتج 2000 شاحنة و حافلة سنويا. الأمر الذي أدخل المؤسسة في أزمة حقيقية جعلت منها رهانا حقيقيا بين الحجم الكبير للعمال، وإرادة الدولة في إزاحة كتلة اجتماعية صلبة تشكل عقبة حقيقية مقارنة بعمليات الخوصصة التي تمت في قطاعات البناء بنجاح. فأصبحت المؤسسة وعمالها

[1] مقابلة شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مرجع سبق ذكره.

تحت ضغوط تأخير الأجور، وفتح الدولة المجال لاستيراد الشاحنات والحافلات مما خلق منافسة حقيقية للمؤسسة، بعدما كانت تحتكر النشاط الإنتاجي للوزن الثقيل ثم تقليص عدد العمال، و إحالتها إلى الخوصصة كباقي المؤسسات.

إن الضغوط الممارسة على المؤسسة كانت أهم سبب لاندلاع الإضرابات في القسم سنتي 1997 و1998، الأمر يعبر عن دفاعية هذه المرحلة، حيث إنّ العمال لم يكونوا يطالبون بالزيادة في الأجور، ولا في العلاوات، و لكن كانوا يطالبون بدفع الأجور في أوقاتها المحددة، المحافظة على مناصب العمل، ووقف سياسات التسريح التي أصبحت تهدد عمال القسم. وهذا يعني أن إضرابات هذه السنوات كانت إضرابات ضد قرارات سياسية، وهذا ما يعطيها طابع الإضراب السياسي، الذي يتميز في أغلبه بالرد على قرارات هيئات عليا سياسية.

ثالثا: الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و2010

بعد سنة 2000 إلى غاية بداية سنة 2010، نلاحظ أن عدد النزاعات ارتفع، والشيء الملفت خلال هذه الفترة هي نهاية العشرية السوداء ونقص الإرهاب، فالعمال عادوا من جديد للمطالبة بحقوقهم والاحتجاج عن ظروف العمل. إذ نلاحظ استمرارية دفاعية العمال، إذ لم تتوقف المطالب عند المطالب الأجرية؛ بل تعدت إلى المطالبة بتحسين ظروف العمل، كما ترافقت هذه الدفاعية بشيء من الهجومية وهذا ما نلاحظه من خلال إضرابات الترقية وأوقات العمل، و طلب مجموعات معينة بإعادة تصنيفهم في السلم المهني، وطلب الفئة النسوية من الموظفين بالسماح لهن بخروج ساعة قبل الوقت المحدد في شهر رمضان.

والجدير بالتنويه أنه لم تسجل نزاعات عمل جماعية (إضرابات عمالية) ملفتة للانتباه خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2010 إلى غاية 30 جويلية 2011 وهو تاريخ انتهاء تربصنا في قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ويعود السبب إلى الزيادات المعتبرة في الأجور والمنح التي استفاد منها جميع عمال المؤسسة خلال بداية سنة 2010. مما يفسر انخفاض حالات التوقف عن العمل المطالبة برفع الأجور. وهذا لا يعني أنه لم تحدث نزاعات خلال تلك الفترة بل حدثت نزاعات بسيطة تعلقت بإجراءات العمل سرعان ما وجدت حلولا لها.

وأخيرا و ليس آخرا، نخلص إلى أن التوقف عن العمل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة عامة و قسم السيارات الصناعية بصفة خاصة في الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى غاية 2010 تميز بخصائص تختلف باختلاف الفترات الزمنية، وما يصاحبها من تغيرات على مستوى المحيط العام، سواء كانت سياسة الحكومة، أو الوضع الاقتصادي للبلاد كارتفاع أسعار النفط، ارتفاع التكاليف الاجتماعية والوضعية السياسية و الأمنية (العشرية السوداء)، أو على مستوى المحيط الخاص والذي نعني به الأوضاع الداخلية للقسم، كظروف العمل، التسيير، عدد العمال،... وغيرها.

و الإضرابات في هذا القسم تتأرجح بين الإضرابات التي تطالب بالزيادة في الأجور ومنح العلاوات والتعويضات، والإضرابات التي تدافع عن أجور مستحقة لم تدفع، والإضرابات التي تدافع عن مناصب العمل و التي تطالب بالترقيات و رحيل المسيرين،... وغيرها.

إذن يمكن تصنيف الإضرابات في هذا القسم أنها تتأرجح بين الهجومية و الدفاعية، فالعامل الذي كان يطالب بالزيادة في الأجور والترقية و ينتقد التسيير، هو نفسه الذي يمكن أن يجد نفسه مهددا بفقدان منصب عمله و إحالته على البطالة (بسبب التقنية) أو التقاعد المسبق، و على أقل تقدير تحمل تبعات تأخر دفع الأجور.

المطلب الثالث : التوجه العام للإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية

سيتم من خلال هذا العنصر تبيان التوجه العام للإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية من خلال إبراز خصائصها، توقيتات حدوثها، أهم المطالب المتوخاة منها وطرق تسويتها.

أولا: خصائص الإضراب في قسم السيارات الصناعية

بادئ ذي بدأ ينبغي الإشارة إلى أن معظم الإضرابات العمالية في القسم تأخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل، أي أن جل الإضرابات غير مشروعة لا تحترم الإجراءات القانونية التي تسبق حدوث الإضراب وهي الإعلان المسبق عنها، فجاءت كأنها فجائية ظاهريا لكل من النقابة وإدارة قسم السيارات الصناعية. إلا أنه في الواقع لا يمكن تصور توقف عدد هائل من العمال في وقت واحد اليوم والساعة، بمطالب واحدة، متوزعين على مختلف الورشات (ليس في مكان واحد)، والعودة إلى العمل بنفس طريقة التسوية في وقت واحد، على أنها حركة عفوية دون تنظيم مسبق، خاصة إذا علمنا أنها متكررة[1]. ويمكن تفسير هذه الظاهرة أي حدوث إضرابات غير مسبوقة بإعلان للقيام بها، أنها خارج الإطار النقابي، و ذلك بسبب عجز النقابة عن التمثيل الصحيح والدقيق لأعضائها، وهذا إن دل فإنما يدل على المسافة التي أصبحت تفصل بين الهيكل النقابي و القاعدة العمالية، أي عجز الممثلين النقابيين في حد ذاتهم عن التنبؤ بحدوث مثل هذه الحركات في الوقت الذي يجب أن يكون منظما من طرفهم، فحتى الممثل النقابي أو العمالي يحجب عن توقع الإضراب[2].

فإضرابات هذا القسم تتميز بأنها فجائية لكل من النقابة وإدارة القسم، وهذا يفسر بأن هناك تنظيماً خفياً يتم ضمن عملية اندلاع الإضرابات. و هذا لا يعني أنه لا توجد إضرابات معلن عنها مسبقا، بل هناك عدد منها كانت معلنة عنها مسبقا و هي عبارة عن حركات احتجاجية دعت إليها النقابة، ضد الضغوط الممارسة على المؤسسة من قبل هيئات خارجية.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مستشارة قانونية بمصلحة الشؤون القانونية، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الاثنين 06 جوان 2011.

[2] المرجع نفسه.

ثانيا: توقيت الإضراب

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الأوقات التي تحدث فيها الإضرابات (التوقف عن العمل)، سواء كانت تاريخ الاندلاع أو ساعة الاندلاع و سيتم ذلك من خلال جدولين:

الجدول رقم (11): توزيع الإضرابات حول أشهر السنة خلال الفترة الممتدة ما بين 1980 و 2010

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
التكرار	25	15	18	16	11	09
المعدل	%14,62	%08,77	%10,53	%09,35	%06,43	%05,26
جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
15	00	15	19	11	17	171 إضراب
%08,77	00	%08,77	%11,11	%06,43	%09,94	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على معلومات الجداول المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

يظهر الجدول احتلال شهر جانفي الصدارة في احتكاره في حدوث الإضرابات بنسبة 14,62%، ثم يليه شهر أكتوبر بنسبة 11,11% و شهر مارس بنسبة 10,53% . يليه شهر ديسمبر و أفريل بنسبة 09,94% و 09,35% على التوالي، ثم شهر فيفري و جويلية وسبتمبر بنسبة 08,77% لكل منهم ، ثم يأتي شهر ماي و نوفمبر بنسبة 06.43% لكل منهما. ثم يأتي شهر جوان بنسبة 05,26% ، و شهر أوت في مؤخرة الترتيب 00 إضراب نظرا لكونه شهر العطلة السنوية للعمال.

إن الشيء الملفت للانتباه من خلال هذه القراءة هو أن 94 إضراباً من بين 171 ، أي بنسبة 54.97% تمت في السداسي الأول من السنة، حيث نلاحظ سيطرة شهر جانفي (شهر الشتاء) على باقي الأشهر.

كما يلاحظ أن فصلي الربيع و الصيف شهدا كذلك وقوع إضرابات معتبرة، حيث إنّ هذين الفصلين كانا عكس الفصول الأخرى فهما يسمحان بالاتصال أكثر من غيرهما من الفصول، لأن العمال يجتمعون في المساحات الخضراء الموجودة داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وقسم السيارات الصناعية، وبالتالي إمكانية ظهور التذمرات التي قد تتحول إلى إضرابات فيما بعد.

أما شهر أكتوبر، فكما هو معروف هو شهر المصاريف الزائدة، فمعلوم أن الجزائر تعرف ما يسمى بالدخول الاجتماعي في شهر سبتمبر و شهر أكتوبر، بما فيها الدخول المدرسي الذي يضاعف المصاريف، وبالتالي لجوء العمال إلى الإضراب. وهذا قصد تعويض مخلفات وخسائر تلك الفترة. مما يجعلها إضرابات اقتصادية أكثر من غيرها، وهذا ما يفسر أن اللجوء إلى الإضرابات يأخذ الحيز الأكبر المطالب الأجرية أي المطالبة برفع الأجور.

أما فيما يخص ساعة انطلاق الإضراب، فإنه سيتم عرضها في الجدول التالي، حيث يتم تقسيم يوم العمل إلى ثلاث فترات، الفترة الأولى من الساعة الخامسة و النصف إلى الحادية عشرة والنصف (05:30–11:30)، والفترة الثانية من الساعة الحادية عشرة والنصف إلى الخامسة والنصف بعد الزوال (11:30–17:30)، والفترة الليلية فهي تمتد من الساعة الخامسة والنصف إلى الحادية عشرة والنصف ليلا (17:30–23:30).

الجدول رقم (12): توزيع الإضرابات حسب مواقيت اندلاعها في قسم السيارات الصناعية

الفترات	فئات الوقت	التكرار	النسبة
الفترة الصباحية	07:30–05:30	05	%02,92
	09:30–07:30	115	%67,25
	11:30–09:30	13	%07,60
الفترة المسائية	13:30–11:30	07	%04,09
	15:30–13:30	04	%02,34
	17:30–15:30	00	00
الفترة الليلية	19:30–17:30	04	%02,34
	21:30–19:30	00	00
	23:30–21:30	05	%02,92
غير محددة الفترة	–	18	%10,53
المجموع		171	%100

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على معلومات الجداول المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

يظهر الجدول أن معظم الإضرابات موعد اندلاعها يكون في الفترة الممتدة من الساعة السابعة والنصف إلى التاسعة والنصف، وهي الفترة التي تصادف ساعة بداية العمل في المؤسسة بمعدل 67,25% ، في حين أن الفترة الثانية من الفترة الصباحية تشكل نسبة 07,60% من ضمن الإضرابات المشار إليها في حين الفترة الأولى للفترة الصباحية تشكل نسبة 02,92%.

أما الفترة المسائية بكاملها فبلغت 06,43% وتحتل الفترة الأولى منها الممتدة من الساعة 11:30 إلى 13:30 على معظم الإضرابات بنسبة 4.09% في حين الفترة الثانية تشكل نسبة 02,34% ، أما الفئة الثالثة في الفترة المسائية لم يحصل فيها أي إضراب.

أما الفترة الليلية فقد بلغت نسبة 02,34% في الفئة الأولى منها، و2,82% في الفئة الثالثة، بينما الفئة الثانية أي الفترة الممتدة ما بين 19:30 و 21:30 فلم تشهد أي إضراب.

إن اندلاع الإضراب في الفترة الصباحية بهذا الحجم، خاصة في الفئة الزمنية الثانية يدل بلا شك على عملية التحضير التي تسبق عملية الإضراب.

ويكون التركيز على الفترة الصباحية كونها فترة بداية يوم العمل، يكون فيها العمال كلهم مجتمعين قبل الدخول إلى الورشات وأماكن العمل، و حتى و إن كان الإضراب بعد انطلاق العمل فإن هذا لا ينفي دور جماعات عمالية فعالة في اندلاع الإضرابات، وإنما يؤكدها، حيث يبرز القدرات التي تتمتع بها هذه الجماعات في الاتصال ببعضها البعض، وقدراتهم على تجنيد العمال و اتفاقهم على مطلب موحد والخروج في وقت واحد. إذن فالإضراب ليس عبارة عن نزوة فجائية جاءت من العدم.

ثالثا: المطالب المتوخاة من الإضراب

يمكن تلخيص أهم المطالب العمالية في الإضرابات و تكراراتها خلال فترة الدراسة لهذا القسم في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): إحصائيات شاملة لنزاعات العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى غاية 2010/04/20

طبيعة النزاعات	التكرار	المعدل
مطالب أجرية	111	% 64,91
ضد تسريح العمال	04	% 02,34
ترقية	13	% 07,60
تسيير	07	% 04,09
ظروف العمل	06	% 03,51
أوقات العمل	13	% 07,60
الوجبات الغذائية	04	% 02,34
مطالب أخرى	13	% 07,60
المجموع	171	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على معلومات الجداول المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

إن أول شيء يلفت الانتباه في محتوى الجدول، سيطرة المطالب الأجرية على غيرها من المطالب الأخرى، ونقصد بالمطالب الأجرية: الأجور وملحقاتها من منح وعلاوات وتعويضات، حيث بلغت نسبة 64,91 % ثم تليها مطالب لا تقل أهمية في محتواها رغم عددها الضئيل.

إذن يعتبر الأجر سيد المطالب في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة عامة و قسم السيارات الصناعية بصفة خاصة. حيث يأتي على رأس المطالب العمالية، نظرا للمرونة التي تميزه مقارنة بالمطالب الأخرى وقابليته للتفاوض والنقاش، وبالتالي قابليته للزيادة، أما إذا ربطنا الأجر بالمشاركة، فإننا نلاحظ أن هذا المطلب هو محل اهتمام كل الفئات العمالية ، فنسبته العالية لا تدع مجالا للشك في هذا الأمر.

رابعا: طرق تسوية نزاعات العمل الجماعية (تسوية الإضراب)

سيتم من خلال هذا العنصر إيضاح أهم طرق التسوية التي يتم وفقها العودة إلى العمل وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (14): طرق تسوية الإضرابات في القسم خلال الفترة الممتدة ما بين 1980 و 2010

طرق التسوية	التكرار	النسبة
تحسيس	95	% 53,97
تفاوض وحوار	13	% 07,38
وعود	05	% 02,84
تكوين لجنة للنظر في المشكل المطروح	10	% 05,68
التدخل من قبل وسيط	03	% 01,70
عدم اتخاذ أي موقف	10	% 05,68
انعقاد جمعية عامة وتنظيم أيام احتجاجية	08	% 04,54
طرق أخرى	32	% 18,18
المجموع	176	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على معلومات الجداول المتعلقة بتطور نزاعات العمل الجماعية أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

إن الملاحظة الأولى من الجدول هي مجموع تكرارات طرق تسوية الإضرابات، حيث بلغت 176 مرة؛ حيث فاقت العدد الكلي للإضرابات والبالغة 171 إضراب، وذلك نظرا لكون بعض الإضرابات قد حصلت على طريقتين للتسوية و عددها خمسة ولقد احتلت طريقة التسوية المتمثلة في عملية التحسيس من قبل السلم الإداري والنقابة المرتبة الأولى بنسبة 53,97 %. ثم تليها في المرتبة الثانية طرق أخرى بنسبة 18,18 % والمتمثلة فيما يلي:[1]

- عدم الدفع طبقا للقوانين.
- تحذير من أجل العودة إلى العمل و الخصم من الأجرة أيام التوقف عن العمل.
- إعلان عن إعذار.
- تدعيم الأمن والعناية السوسيوطبية للعمال.
- توقيف العمال (تسريحهم).
- منح علاوة بصفة استثنائية.
- اتخاذ مواقف تأديبية.
- تحقيق بعض المطالب.

[1] أنظر الملاحق أرقام 04، 05، 06.

ثم تليها طريقة التفاوض والحوار بنسبة 07,38 % في المرتبة الثالثة، ثم في المرتبة الرابعة طريقة تكوين لجنة للنظر في الخلاف بنسبة 05,68 %، وعدم اتخاذ أي موقف بنفس النسبة.

وفي المراتب الأخيرة، نجد فئة انعقاد جمعية عامة وتنظيم أيام احتجاجية بنسبة 04,54 % وتقديم وعود بتحسين الوضعية وحل المشاكل بنسبة 02,84 % ، والتدخل من قبل وسيط بـ 01,70 %.

وعليه يمكن القول أن طرق تسوية النزاعات أو الإضرابات متعددة وهي تختلف حسب طبيعة النزاع أي طبيعة المطالب.

المطلب الرابع: قراءة حول أحكام ومواد الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية السيارات الصناعية المتعلقة بنزاعات العمل والحق النقابي

تسيّر و تعالج النزاعات الجماعية للعمل وكذا ممارسة العمل النقابي وفقا لما تضمنه أحكام القانون 02/90 والقانون 14/90 على التوالي و وفقا لما تضمنته الاتفاقية الجماعية المبرمة بين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والنقابة (أو النقابيين) الممثلة للعمال. وسيتم من خلال هذا المطلب توضيح ما تضمنته الاتفاقية الجماعية في هذا الخصوص.

أولا: فيما يخص النزاعات الجماعية للعمل

يمكن ايجاز ما جاء في الاتفاقية الجماعية فيما يخص النزاعات الجماعية للعمل في النقاط التالية:

1. معالجة نزاعات العمل الجماعية: تعالج النزاعات الجماعية طبقا للقانون 02/90 والمعدل بالقانون 27/91؛ و يعتبر نزاعا جماعيا كل خلاف متعلق بالعلاقات الاجتماعية المهنية وبالشروط العامة للعمل بين العمال والمستخدم والتي لم يتم حلها في إطار أحكام التشاور والصلح التي ينص عليها القانون. الأطراف الموقعة لهذه الاتفاقية الجماعية، تتعهد باحترام كل الإجراءات القانونية، بشأن وقاية وتسوية الخلافات الجماعية للعمل، والإجراءات الداخلية المنصوص عليها في هذه الاتفاقية ولاسيما الإجراءات القانونية بصدد اللجوء إلى الإضراب وتقديم الحد الأدنى من الخدمات[1].

2. الوقاية من النزاعات: في كل وحدة من وحدات المؤسسة، يجب أن تجتمع مديرية كل وحدة بممثلي العمال شهريا، بطلب من أحد الطرفين، حتى يطلع الطرفان على وضعية العلاقات الاجتماعية المهنية والشروط العامة للعمل. كل اجتماع يبلغ بجدول الأعمال مسبقا وكل حصة يجب أن يتبعها تقرير كتابي شامل ومفصل. والمديرية ملزمة بتقديم جواب أولي في أجل ثمانية (08) أيام عن الأسئلة المطروحة[2].

3. مستويات التكفل بالنزاعات: كل خلاف جماعي للعمل تم داخل وحدة من وحدات المؤسسة إما أن:

- يعالج على مستوى مديرية الوحدة باتصال مع الممثلين النقابيين للوحدة طبقا للقانون، وفي هذه الحالة مدير الوحدة مؤهل شرعا ومفوض لتمثيل المؤسسة تجاه المنظمات الخارجية.

---

[1] Article n°87,SNVI **, Convention collective** , novembre 2003 , Impression ANEP Rouiba , 2005, p67.
[2] Article n° 88, SNVI , **Convention collective** , Op.cit, p67.

- يقدم و يرفع بعد ذلك إلى المديرية العامة من طرف مدير الوحدة أو من طرف نقابة المؤسسة إذا كانت درجة القرار المزمع اتخاذه تتجاوز صلاحيات مديرية الوحدة. في هذه المرحلة يعالج المشكل من طرف المديرية العامة مع نقابة المؤسسة[1].

4. الإضراب: يمارس الحق في الإضراب إلزاميا باحترام القانون 02/90 وتعديلاته.

وفي حالة الدخول في إضراب، يجب أن يضمن الحد الأدنى من الخدمات خاصة في الميادين التالية:

- الأمن.
- المعدات والتجهيزات التي تتطلب تشغيلا متواصلا.
- الطاقات و السوائل.
- النقل ورفع وتحويل البضائع (*MANUTENTION*).
- العلاقات مع الخارج (الشراء، المالية،.....).
- الصيانة.
- التوزيع الهاتفي، الرسائل.

وينبغي الإلتزام بالعناصر التالية:

✓ يحدد عدد العمال والمناصب المعنية باتفاق بين المديرية والنقابة، ويمكن أن يؤمر بالوضع تحت الطلب وتجنيد عمال هم في إضراب، يحتلون مناصب ضرورية بالنسبة للأمن و المصالح المهمة.

✓ تتعهد الأطراف الموقعة بالاحتفاظ حتى في حالة الإضراب، بعلاقات مسؤولة وودية وعدم الهروب من التفاوض. ويمكن القيام بمتابعات قضائية ضد كل شخص أو جماعة من الأشخاص نالوا من النظام أو من أملاك المؤسسة في تركيبها البشري ،الاقتصادي والمادي.

✓ لا يمارس اللجوء إلى الإضراب ما دام النزاع الجماعي قد عرض للفصل فيه ولا يمكن للعمال المضربين في أي حال من الأحوال حفظ و احتجاز وثائق، مفاتيح، أدوات أو معدات.

✓ يملك أي شخص الحق في أن يمارس ضغوطا على أي عامل لإجباره على الإضراب ولا يصرح بأي عقوبة ضد أي عون بسبب مشاركته في إضراب شرعي .

✓ لا يمكن للمستخدم أن يقوم بتوظيفات أو تحويلات لمستخدمين آخرين في مناصب الأعوان المضربين قانونيا[2].

[1] Article n° 89,Op.cit, p68.
[2] Article n°91, SNVI , **Convention collective** ,op.cit, p 69.

ثانيا: الحق النقابي

طبقا لأحكام القانون 14/90 والمعدل والمتمم بالقانون 30/91 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي، فإنه يمكن لكل منظمة نقابية ممثلة تأسيس هيئة نقابية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى كل وحدة وانتخاب ممثلين نقابيين. يمكن التحقيق في تمثيلية كل منظمة ومراجعتها من طرف المؤسسة على أساس بطاقات الانخراط.

و كل عامل من عمال المؤسسة له الحق أن ينخرط في أي نقابة من اختياره بصفة حرة وتلقائية[1].

1. الصلاحيات: تستجيب كل منظمة نقابية إلى شروط الصفة التمثيلية داخل المؤسسة، تتمتع بالصلاحيات التي تخولها لها المادة 38 من القانون 14/90:

- التفاوض في الاتفاقات أو الاتفاقيات الجماعية.
- المشاركة النشيطة في الوقاية وتسوية النزاعات الجماعية في العمل.
- الحق في إعلام جميع العمال عن طريق الإعلانات النقابية.
- جمع الاشتراكات النقابية لدى منخرطيهم.
- ترقية عمليات التكوين النقابي تجاه أعضائها[2].

2. الانتخابات والانتداب: تمثل الهيئة النقابية من طرف ممثلين نقابيين منتخبين بصفة ديمقراطية من طرف العمال المنخرطين للمنظمة المعنية في حدود النسبة التي حددها القانون. أما مدة الانتداب للممثلين النقابيين فتحددها قوانين المنظمة النقابية المعنية.

كما يمنع على كل شخص معنوي أو طبيعي بالتدخل في شؤون وكيفية تشغيل منظمة نقابية، إلا في الحالات الحتمية المنصوص عليها في القانون[3].

3. شروط الممارسة: في مجال تأدية وممارسة انتدابهم، يخضع الممثلون النقابيون للأحكام التشريعية، القانونية والمتفق عليها فيما يخص حقوق و واجبات العمال.

ولا يمكن لأي ممثل نقابي أن يكون موضوع تسريح أو عقوبة تأديبية مهما كانت طبيعتها من طرف المؤسسة، نتيجة لنشاطاته النقابية. وفي حالة تقصير الممثل النقابي في تأدية التزاماته المهنية تقام ضده إجراءات تأديبية من طرف المؤسسة وتخطر منظمته النقابية بذلك مسبقا. هذه الأحكام والإجراءات، تبقى سارية المفعول طوال السنة التي تلي نهاية فترة الانتداب[4].

4. التسهيلات الممنوحة: يتمتع الممثلون النقابيون شهريا بعشر (10) ساعات مدفوعة الأجر لنشاطاتهم النقابية يمكنهم ضمها أو توزيعها بينهم باتفاق مع الإدارة. ولا يؤخذ بعين الاعتبار ضمن هذه الساعات:

- المدة التي قضوها في اجتماعات منظمة أو مرخصة من طرف المستخدم.
- الغيابات المرخصة من طرف المستخدم من أجل:

[1] Article n°77 ,SNVI , **Convention collective** ,op.cit, p61.
[2] Article n°78,SNVI **, Convention collective** ,op.cit, p61.
[3] Article n°79,SNVI , **Convention collective** ,op.cit, p62.
[4] Article n°80, ,SNVI , **Convention collective** ,op.cit, p62.

- ✓ المشاركة في محاضرات أو مؤتمرات تنظمها المنظمات النقابية.
- ✓ الحضور في ندوات التكوين النقابي.

وتضع المؤسسة تحت تصرف المنظمة النقابية الممثلة:

أ. على مستوى الوحدات: الوسائل الضرورية لتنظيم الاجتماعات، لوحات الإعلانات وكذا التكفل بأشغال الرقن (الكتابة على الآلة) والطباعة.

ب. على مستوى المؤسسة: محل (*LOCAL*) بصفة دائمة ومستمرة، خط هاتفي وكذلك تعيين كاتبة[1].

5. التسهيلات الممنوحة للمنظمة النقابية الأكثر تمثيلا: إضافة إلى التسهيلات المذكورة أعلاه، توافق المؤسسة على منح المنظمة النقابية أكثر تمثيلا، والتي انضمت في هذه الاتفاقية، المزايا التالية:

- انتداب كامل ودائم بأجرة لـ:
  - ✓ أربعة (04) ممثلين منتخبين على مستوى المؤسسة.
  - ✓ ممثلين (02) اثنين لقسم السيارات الصناعية.
  - ✓ ممثل (01) واحد منتخب للوحدات التالية: وحدة الهياكل (الرويبة)، وحدة السباكة (الرويبة) ، وحدة الهياكل (تيارت) ووحدة سيدي موسى.
- زيادة في الرصيد الوقتي من 10 إلى 20 ساعة بالنسبة لمنسقي الفروع النقابية للوحدات الذين لم يستفيدوا من انتداب كامل.
- تعيين محل على مستوى المؤسسة، قسم السيارات الصناعية، وحدة السباكة، وحدة الهياكل بالرويبة، وحدة الهياكل بتيارت ووحدة سيدي موسى و على مستوى كل وحدة تحتوي على 150 منخرطا على الأقل في المنظمة النقابية الأكثر تمثيلا.
- التكفل بمصاريف وتكاليف المهمة بطلب من الأمين العام للهيئة النقابية التابعة للمؤسسة وهذا في حدود ما يرونه معقولا للممارسة العادية للحق النقابي.
- الانتداب خارج المؤسسة يكون موضوع اتفاقية خاصة بين المستخدم والمنظمة النقابية المعنية[2].

وأخيرا وختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

[1] Article n°81,SNVI , **Convention collective** ,op.cit, p63.
[2] Article n°82 ,SNVI **, Convention collective** ,op.cit, p63-64 .

خلاصة

إن كل نزاع فردي للعمل في قسم السيارات الصناعية سواء كان بينه أو بين عامل أو سلمه الإداري أوإدارة القسم وذلك مهما كانت طبيعته ومصدره، يعالج طبقا لأحكام القانون 04/90 والمتعلق بتسوية النزاعات الفردية للعمل والمعدل بالقانون 28/91 وكذا وفقا لأحكام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا بعد استنفاذ الطرق الودية في حل النزاع.

إن أغلب نزاعات العمل الفردية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية تخص بشكل عام فئة العاملين ذات العقود المحددة تليها بعض النزاعات الخاصة برفع الشكاوي حول الرواتب والترقيات والمطالبة بالتعويضات وعدم الرضا عن المناصب الوظيفية أو نتيجة مشاكل تتعلق بتقييم الأداء.

كما أن نزاعات العمل الجماعية في قسم السيارات الصناعية تحدث بشكل متواصل، وهي بدورها تعالج وفقا لأحكام القانون 02/90 المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب وكذا وفقا لأحكام الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

والجدير بالتنويه، أن معظم الإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية تأخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل، أي أن جل الإضرابات غير مشروعة لا تحترم بعض الإجراءات القانونية التي تسبق حدوث الإضراب وهي الإعلان المسبق لها. وهي تتميز بخصائص تختلف باختلاف الفترات الزمنية وما يصاحبها من تغيرات على مستوى المحيط العام سواء كانت سياسة الحكومة أو الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي للبلاد، أو على مستوى المحيط الداخلي والذي نعني به الأوضاع الداخلية للقسم كظروف العمل والتسيير وغيرها.

والإضرابات في هذا القسم تتأرجح بين الإضرابات التي تطالب بالزيادة في الأجور ومنح العلاوات، والتعويضات، والإضرابات التي تدافع عن أجور مستحقة لم تدفع بعد، والإضرابات التي تطالب بالترقيات وغيرها من المطالب.

القسم الثاني

الفصل الأول
الإطار المنهجي
للدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد

تطرح دراسة موضوع الصراعات التنظيمية عدة صعوبات منهجية إن لم نقل عوائق منهجية ضمن المنظمات بصفة عامة وقسم السيارات الصناعية بصفة خاصة، بحيث التلاعب بالألفاظ والمصطلحات أثناء المقابلات من ميزات شروط القيام بمثل هذه الدراسات، لأن مفهوم الصراع أو النزاع لدى الكثير من المسؤولين والعمال قد يشكل نوعا من القنبلة الموقوتة التي ينبغي اجتناب التحدث عنها.

ومن أجل السعي وراء الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث تطلب استخدام أدوات وتقنيات سوسيولوجية تسمح بكشف القناع الذي يحجب واقع العلاقات التي تربط مختلف الأفراد والجماعات في قسم السيارات الصناعية. و يعد الاستبيان احدى هذه الأدوات التي تم استخدامها عند قيامنا بهذه الدراسة الميدانية.

وعلى ضوء ذلك سيتم من خلال هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بإيضاح المنهج المتبع، تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختبارها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة وفي الأخير يتم تقديم وصف لعينة الدراسة. وهذا بما يتيح لنا من عرض وتحليل نتائج استجابات عبارات الاستبيان في فصول لاحقة من البحث.

المبحث الأول: خطوات تصميم الاستبيان والتحليل السيكومتري لعبارات محاوره

نظرا للطبيعة الوصفية للدراسة و للوقت المسموح لها فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد تم إعداد وتصميم الاستبيان وإخضاعه للأسس العلمية في البناء وتقديرات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

المطلب الأول: بناء و تصميم الاستبيان

لقد تم تصميم الاستبيان وفقا لعدة خطوات واستعانة ببعض الدراسات السابقة و على بعض الأدبيات التي تطرقت من بعيد أو من قريب لموضوع الصراع التنظيمي.

أولا: خطوات بناء الاستبيان

تم تصميم الاستبيان و بناؤه وفقا للخطوات التالية:

1. بعد القيام بعملية المسح المكتبي على مراحل متفاوتة واستنادا إلى الدراسة النظرية، قُمنا بتكوين مجموعة من الأفكار التي تم الحصول عليها من القراءة المتأنية لما أتيح لنا من الأدبيات: كتب، بحوث، دراسات علمية ورسائل جامعية، في مجال الدراسة الحالية، حيث كانت تلك الأفكار بمثابة البداية نحو صياغتها على شكل أسئلة أولية تكون النواة للأسئلة التي ستوجه لعينة الدراسة.
2. بعد أن تبلورت الأفكار الأساسية التي يمكن أن تتناولها هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من التساؤلات حول الظاهرة موضوع الدراسة.
3. تم التقليل من عمومية التساؤلات حيث تم اختصارها إلى ما يمت بموضوع البحث بطريقة مباشرة.
4. بعد ذلك قمنا بصياغة أولية لمجموعة من الأسئلة والتي ارتأينا أن تكون على شكل عبارات ذات علاقة بالظاهرة المراد دراستها وفقا للمتغيرات التي تم تحديدها سلفا.
5. تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية للتأكد من مصداقيتها على مجموعة من الأساتذة.
6. بعد الانتهاء من أخذ جميع الملاحظات التي أوردها الأساتذة ممن قاموا بمراجعة الاستمارة، تم إجراء التعديلات على الاستمارة تلافيا لأي لبس أو غموض يخل بمصداقيتها وجدواها لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، وتم عرضها مرة أخرى على المجموعة نفسها وكانت النتائج إيجابية ومطمئنة.
7. بعد الاطمئنان إلى توافر درجة من المصداقية لاستمارة الدراسة، تم اختبارها على عينة من الأفراد العاملين لا ينتمون إلى عينة الدراسة وقد بلغ عددهم ثلاثون (30) عاملا وإعادة الاختبار، وكانت نتائج الاختبار مشجعة مما يدل على توافر حد مقبول من التناسق والتوافق في استمارة الدراسة لتحقيق الأهداف والتساؤلات التي تضمنتها الدراسة.

8. تم التركيز في التعرف على مختلف محاور الدراسة باستخدام مقياس **ليكرت** *(Likert)* الذي يتكون من خمس نقاط تتدرج تنازليا، لقياس درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، بحيث تأخذ درجات هذا المقياس الشكل التالي:

- دائما ويأخذ 5 درجات.
- غالبا ويأخذ 4 درجات.
- أحيانا و يأخذ 3 درجات.
- نادرا و يأخذ درجتين.
- أبدا ويأخذ درجة واحدة.

و بذلك فإن درجة كل عبارة تتراوح بين 1 و 5، وبذلك جرى التعامل مع الإجابات رقميا.

9. اشتملت استمارة الاستبيان على جزأين:

- **الجزء الأول:** يتضمن معلومات شخصية عن أفراد العينة المتمثلة في الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وصفة العمل.
- **الجزء الثاني:** يتضمن ستة محاور كل محور يتضمن مجموعة من العبارات. تقيس عبارات المحور الأول أسباب نشوء الصراع التنظيمي والمحور الثاني مستويات الصراع التنظيمي. وعبارات المحور الثالث تعبر عن الأشكال التي يتخذها الصراع التنظيمي داخل قسم السيارات الصناعية، وتقيس عبارات المحور الرابع أساليب الصراع التنظيمي المختلفة التي يمكن استخدامها، والمحور الخامس يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي. أما عبارات المحور السادس فتقيس الأداء الوظيفي (تقييم أداء العاملين).

10. تم الاعتماد على الاستبيان المغلق، حيث تكون الإجابة فيه أو اختيار الخيارات محددة.

11. أما طريقة توزيع استمارات الاستبيان فقد كان التوزيع المباشر من قبلنا مع مساعدة المؤطر الذي قام بتأطيرنا في قسم السيارات الصناعية، حيث تواجدنا شخصيا مع المبحوثين وقمنا بتوضيح كيفية ملأ الاستمارة و الهدف منها وكل نقطة غير مفهومة من قبلهم، كما قمنا بتشجيعهم على الاستجابة و طلب الإجابة على كل العبارات دون استثناء.

ثانيا: مصادر الحصول على العبارات

قمنا بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة لبناء الاستبيان، والجدول التالي يبين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على العبارات المناسبة له:

الجدول رقم (15): الدراسات المعتمدة في الحصول على عبارات الاستبيان

الرقم	عنوان الدراسة	من إعداد	السنة
01	**الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 07، السعودية.	سعود بن محمد النمر.	1994
02	**إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.	عاطف بدري راشد القرعان.	1996
03	**أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة السعودية: دراسة استطلاعية**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 13، الرياض.	سالم بن سعيد القحطاني ، حلمي شحادة محمد يوسف.	2001
04	**الصراع داخل المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بوحدة عيسات ايدير الحراش، فرع المطاحن بني مزغنة**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بمعهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.	الطاهر سواكيري	2001
05	**إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين**، قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.	مروان عيسى وشاحي	2002

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما قمنا بالإطلاع على بعض الأدبيات و الكتب والتي تطرقت من بعيد أو من قريب للموضوع المتناول في هذه الدراسة فتمت الاستعانة بها في تجميع عبارات أو فقرات الاستبيان المصمم، والجدول التالي يوضح بعض هذه الأدبيات:

الجدول رقم (16): بعض المراجع التي تمت الاستعانة بها في الحصول على بعض عبارات الاستبيان

الرقم	المرجع
01	أديل مان، روبرت جي، **الصراعات الشخصية في العمل**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
02	عادل رمضان الزيادي، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002.
03	سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مصر: مطبعة العشري، 2005.

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما أنه تم إعداد بعض عبارات الاستبيان استنادا على المعلومات المستقاة من إقامة المقابلات المهيكلة مع بعض المسؤولين والعاملين في قسم السيارات الصناعية حيث تم توجيه أسئلة مفتوحة حول النقاط التالية:

- أسباب نشوء الصراعات التنظيمية.
- الأشكال التي يتخذها الصراع التنظيمي.
- أهم المشاكل التي يتعرض لها العاملون في قسم السيارات الصناعية.
- كيفية معالجة هذه المشاكل من قبل الإدارة.

وبناء على الإجابات والآراء المقدمة قمنا بصياغة بعض عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: تقدير صدق الاستبيان

صدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها[1]. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها[2].

ولقد تم التحقق من صدق الاستبيان الحالي من خلال ما يلي:

أولا: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى استمارة الاستبيان والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص التسيير والاقتصاد من أساتذة وباحثين جامعيين (أنظر الملحق رقم 07). وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى،

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2001، ص 72.

[2] عبيدات ذوقان ، عبد الرحمن عدس، عبد الحق كايد ، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته و أساليبه**، الرياض: دار أسامة للنشر، 1993، ص 186.

وطلب منهم النظر في مدى كفاية الاستمارة من حيث عدد الفقرات وشموليتها، تنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أوالحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، و علامات الترقيم.

وقد تم اعتبار الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، و صدق المحتوى للأداة، و أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له .

ثانيا: الصدق الذاتي

يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته إذ أن الاختبار الصادق يكون ثابتا دائما[1].

وحسب هذه الطريقة يكون:

صدق الاختبار = $\sqrt{\text{الثبات}}$

وعليه يكون الصدق الذاتي للمحور الثاني مساويا لـ $\sqrt{0,85}$ = 0,92.

و الجدول التالي يظهر الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

الجدول رقم (17): حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي	0,94
المحور الثاني: مستويات الصراع التنظيمي	0,92
المحور الثالث: أشكال الصراع التنظيمي	0,91
المحور الرابع: أساليب الصراع التنظيمي	0,83
المحور الخامس: النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	0,86
المحور السادس: تقييم أداء العاملين	0,87

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول أرقام (18، 19، 20، 21، 22، 23) .

[1] أحمد محمد الطيب، **الإحصاءفي التربية وعلم النفس**، الإسكندرية: المكتبة الجامعية الحديثة، 1999، ص291.

يتبين من خلال الجدول أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: تقدير ثبات الاستبيان

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة[1]. و يشير إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أُعِيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، و يقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. أو ماهي درجة اتساقه وانسجامه و استمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة[2].

أولا: تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ

من أبرز طرق تقدير ثبات الاستبيان طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية. و من أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للاستبيان **معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ** (*Cronbach's Alpha*). وللوقوف على ثبات الاستبيان تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية ذات الحجم 30 والتي سبق أن استخدماها في قياس الصدق، في حساب معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ.

و يعتمد تقدير ثبات الاختبار (المقياس) ككل اعتمادا مباشرا على ثبات عناصره (مفرداته)، وهناك عدة طرق لقياس ثبات العناصر منها حساب قيمة ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة هذا العنصر، فإذا كانت قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أكبر من قيمة معامل الثبات (ألفا) للمقياس ككل، فذلك يعني أن وجود هذا العنصر يقلل أو يضعف ثبات المقياس بدليل أن حذفها كان له تأثير إيجابي على قيمة معامل الثبات، وفي هذه الحالة فإن حذف هذا العنصر أفضل من بقائه ضمن عناصر المقياس[3].

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر لكل محور من محاور الدراسة على حدى، وذلك على النحو التالي:

---

[1] ذياب البداينة، **المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 137.
[2] **سالم القحطاني، منهج البحث في العلوم السلوكية: تطبيقات على** SPSS ، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة، 2000 ، ص 215.
[3] أحمد غنيم، **تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام** SPSS ، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 273.

1. بالنسبة للمحور الأول: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر للمحور الأول والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل ثبات عناصر المحور الأول باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
1	عدم وضوح أهداف العمل.	0,80
2	عدم وضوح حدود ومجال مسؤوليات وصلاحيات العامل.	0,79
3	تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف.	0,84
4	تعدد أساليب الرقابة الإدارية وعدم توفر مقاييس محددة وموضوعية لقياس النتائج.	0,88
5	صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام و الورشات والعاملين.	0,86
6	تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.	0,85
7	محدودية فرص الترقية ومزاجيتها أحيانا وعدم خضوعها لمعايير واضحة.	0,78
8	ترقية فرد على حساب آخر.	0,82
9	تغيير القرارات والأنظمة بشكل مستمر.	0,81
10	عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل يكفي الجميع.	0,81
11	لجوء المشرف أو الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة.	0,83
12	التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين.	0,79
13	تضييق فرص مشاركة العمال في العملية الإدارية.	0,76
14	انتشار الشللية والأصدقاء (الجماعات غير الرسمية) بين العاملين في المؤسسة.	0,85
15	التنافس على المركز أو المكانة بين العاملين.	0,87
16	المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة والتي تقترن بالوشاية على الطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويش الحقائق أو بث الإشاعات ضد المنافس الآخر.	0,88
17	العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل في تسيير أعماله وتحقيق أهدافه على الطرف الآخر، فكل يعتمد على الآخر.	0,87
18	تباين ثقافات وقيم واتجاهات العمال.	0,81
19	تنقل العمال من قسم لآخر وعدم استقرارهم في وظيفة محددة.	0,81
20	سوء العلاقات الشخصية بين العاملين.	0,80
21	عدم التعاون وعدم الانضباط من قبل بعض العاملين.	0,78
22	حدة مزاج بعض العاملين وصعوبة تعاملهم مع الآخرين.	0,76
23	اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور.	0,88
24	عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن.	0,81
	معامل ألفا للمحور الأول بوجه عام =	**0,89**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن كل عناصر المحور الأول كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر داخل هذا المحور هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا عليه، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر سلبا على المحور، وبالتالي يؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل.

2. بالنسبة للمحور الثاني: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر للمحور الثاني والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معامل ثبات عناصر المحور الثاني باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
25	يطلب مني رئيسي المباشر القيام بمهمتين مختلفتين في الوقت نفسه.	0,87
26	تصلني أوامر من قبل اثنين أو أكثر من المسؤولين ويصعب علي تنفيذها.	0,85
27	يتم تكليفي بالعمل مع رئيسين أو أكثر لكل واحد منهما طريقته الخاصة في العمل.	0,85
28	يطلب مني مسؤولي المباشر أداء أعمال أو مهام دون مراعاة أو توفير الموارد الكافية لتنفيذ هذه المهام.	0.83
29	أختلف مع رئيسي أو أحد المسؤولين في العمل لأنه يفرض سلطته علي.	0,86
30	أختلف مع زميلي في العمل لأنه يخلق لي المشاكل ويعيقني في أداء عملي وهدفي.	0.82
31	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين كبار السن والعمال الشباب نتيجة اختلاف الأفكار بينهم.	0,83
32	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين ذوي الشهادة الجامعية و الأقدمية في العمل.	0,83
33	داخل المجموعة (وحدة، أو مصلحة، أو ورشة) التي أعمل معها نختلف حول من يقوم بالعمل.	0,85
34	يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء المجموعة التي أعمل معها.	0,84
35	داخل المجموعة يحدث عدم اتفاق حول القرارات المناسبة بشأن العمل.	0,84
36	داخل المجموعة التي أعمل معها يسود جو من الخصام والعداء بين العمال.	0,84
37	تحدث خلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى (الوحدات أو الورشات أو المصالح الأخرى).	0,83
38	تخفي المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لنا لأداء عملنا.	0,85
39	تتنافس مجموعتنا مع المجموعات الأخرى في تحقيق أداء أفضل من الأخرى.	0,85
40	هناك تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها و المجموعات الأخرى.	0,85
	معامل ألفا للمحور الثاني بوجه عام =	**0,85**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه، أن معظم عناصر المحور الثاني كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا عليه، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر سلبا على المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل.

فيما عدا العبارات أرقام (25، 29) إلا أننا قد ارتأينا الاحتفاظ بها في الدراسة، حتى لا نخل بالإطار النظري والدراسات السابقة.

3. بالنسبة للمحور الثالث: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر للمحور الثالث والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : معامل ثبات عناصر المحور الثالث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
41	تؤدي الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة إلى الإضراب.	0,80
42	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب تجاهل الإدارة للمشاكل التي تحدث داخل العمل.	0,80
43	يلجأ العمال إلى الإضراب من أجل المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور.	0,81
44	يلجأ العمال إلى الإضراب تضامنا مع أحد العمال الذي تعرض للإهانة أو الفصل والطرد دون وجه حق.	0,83
45	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب نقص برامج التدريب اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.	0,83
46	يتخذ شكل الإضراب التوقف المفاجئ عن العمل.	0,80
47	يتخذ شكل الإضراب الوقوف أمام إدارة المؤسسة احتجاجا على الوضع الراهن.	0,82
48	يتخذ شكل الإضراب القيام بمسيرة أو تظاهرة.	0,82
49	يتخذ شكل الإضراب تخفيض الإنتاج.	0,82
50	أتغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة (غازات، أبخرة، نقص التهوية و الإضاءة،....).	0,81
51	أتغيب عن العمل هروبا من جو العمل.	0,82
52	أتغيب عن العمل بسبب عدم توافر وسائل ومعدات الأمن الصناعي للوقاية من الأمراض المهنية.	0,81
53	أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.	0,81
54	أتغيب عن العمل بسبب نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج.	0,81
55	أتغيب عن العمل من أجل التكفل بالعائلة وقضاء أمور شخصية.	0,83
56	يترك بعض العاملين وظائفهم (أوعملهم) بسبب حدوث حوادث قد تؤدي إلى العجز الجزئي أو الكلي.	0,81
57	يترك بعض العاملين وظائفهم بسبب تغييرهم لمنطقة سكنهم.	0,81
58	يترك بعض العاملين عملهم بسبب طبيعة العمل الصعبة.	0,80
59	تستغني المؤسسة عن بعض العاملين بسبب عدم توافر فيهم الخبرة والتأهيل اللازمين.	0,84
60	عندما أكون في خلاف مع فرد ما أو جماعة عمل معينة داخل المؤسسة ألجأ إلى تقديم شكوى إلى المديرية العامة.	0,84
61	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه.	0,82
62	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التخريب والإسراف في استعمال الموارد وتبذير الإنتاج.	0,83
63	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى استعمال القوة والعنف.	0,83
64	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى تقديم استقالة عن العمل.	0,83
	معامل ألفا للمحور الثالث بوجه عام =	**0,83**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم **عناصر** المحور الثالث كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن معظم العناصر داخل هذا المحور هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا عليه، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل. فيما عدا العبارات أرقام (59، 60)، إلا أننا قد ارتأينا الاحتفاظ بها في الدراسة.

4. بالنسبة للمحور الرابع: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر للمحور الرابع والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معامل ثبات عناصر المحور الرابع باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
65	يسعى رئيسي إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين.	0,63
66	يشجع رئيسي على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل.	0,62
67	يحاول رئيسي تفهم مواقف و وجهات نظر العاملين الآخرين.	0,61
68	يتأكد رئيسي من أننا قد فهمنا مشاكل العمل جيدا قبل البدء في حلها.	0,64
69	يتمسك رئيسي برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات.	0,70
70	يطالبني رئيسي أن أؤيد وجهة نظره.	0,69
71	يتعامل رئيسي مع موضوعات الخلافات على أنها عملية مكسب أو خسارة.	0,70
72	يستخدم رئيسي سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.	0,71
73	يحاول رئيسي منع العاملين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	0,68
74	يحاول رئيسي تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	0,68
75	يتفادى رئيسي الإنصات لشكاوي العاملين التي توجد بينهم خلافات.	0,73
76	يتفادى رئيسي الاطلاع على المشاكل القائمة.	0,74
77	يحرص رئيسي على عدم إحراج وإيذاء شعور العاملين.	0,64
78	قد يهمل رئيسي بعض اهتماماته ليرضي العاملين.	0,64
79	لا يواجه رئيسي المشكلة بل يترك الأمر للعاملين ليبدوا حلا لها.	0,70
80	يحاول رئيسي العمل مع العاملين للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق.	0,61
81	يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف من العاملين على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الخلاف.	0,61
82	يعمل رئيسي على تقريب وجهات النظر بين أطراف الخلاف.	0,62
83	يحث رئيسي جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.	0,63
84	إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة للرئيس المباشر لحل صراع ما فإنه يحيل ذلك إلى المسؤولين في المستوى الأعلى.	0,60
85	يطلب رئيسي من المسؤولين في المستوى الأعلى التدخل إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون.	0,60
86	يزود رئيسي المسؤولين في المستوى الأعلى بالمعلومات الضرورية ليساعد على حل المشكل أو الخلاف القائم.	0,60
87	يطبق رئيسي القرارات المتخذة من المستوى الأعلى لحل مشاكل الميدان فور إبلاغه بها.	0,64
	معامل ألفا للمحور الرابع بوجه عام =	**0,70**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم عناصر المحور الرابع كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا عليه، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل. فيما عدا العبارات أرقام (72، 75، 76) في المحور الرابع إلا أننا ارتأينا الاحتفاظ بها في الدراسة، حتى لا نخل بالإطار النظري والدراسات السابقة.

5. بالنسبة للمحور الخامس: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أوجميع العناصر للمحور الخامس والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) : معامل ثبات عناصر المحور الخامس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
88	تتعدد وجهات نظر العاملين بالنسبة لمشاكل العمل.	0,70
89	يختلف العاملون حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل.	0,70
90	يختلف العاملون حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	0,73
91	يختلف العاملون حول كيفية تنظيم العلاقات الوظيفية فيما بينهم عندما يعملون معا.	0,74
92	هناك خلافات حادة بين العاملين داخل المؤسسة.	0,74
93	أشعر أنا وبقية العاملين بدرجة عالية من الانتماء لمكان العمل.	0,74
94	أشعر بالثقة الكاملة في قدرات رئيسي الوظيفية العالية.	0,72
95	أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه رئيسي في الإشراف على العمل.	0,71
96	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على تحسين أدائي الوظيفي.	0,72
97	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على عدم التفكير في ترك الوظيفة.	0,72
98	أعرف رئيسي جيدا وأنا حريص جدا في التعامل معه بسبب أسلوبه في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي.	0,70
99	تدفعني الصراعات الموجودة في العمل إلى العمل بجدية.	0,74
100	أشعر أنني يجب أن أستفيد من حالات الصراع الموجودة في العمل.	0,69
101	يحدث التقدم الإيجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل.	0,72
102	أشعر بحماس ورغبة في العمل عندما تحدث صراعات في العمل.	0,71
103	أشعر بمشاعر غير طيبة (عدائية) اتجاه رئيسي عندما تحدث خلافات بيننا.	0,74
	معامل ألفا للمحور الخامس بوجه عام =	**0,74**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن كل عناصر المحور الخامس كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا عليه، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل.

6. بالنسبة للمحور السادس: قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العنصر أو جميع العناصر للمحور السادس والنتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) : معامل ثبات عناصر المحور السادس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	العبارة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
104	أستخدم مهاراتي وقدراتي بشكل كامل عند أدائي لعملي.	0,76
105	أتقيد بمواعيد العمل وأحافظ على الدوام.	0,69
106	ألتزم بالمظهر العام أثناء العمل.	0,72
107	لدي القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية أو الحالات الطارئة.	0,70
108	لدي الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.	0,74
109	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسي المباشر فيما يخص العمل.	0,70
110	أقوم بإنجاز عملي وفق الكمية والنوعية المخطط لها.	0,72
111	أتعاون مع الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء) لإنجاز العمل.	0,75
112	لدي القدرة على التعامل مع زملائي في العمل.	0,73
113	ألتزم بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل.	0,75
114	أتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع في تطوير العمل وتبسيط إجراءاته.	0,75
	معامل ألفا للمحور السادس بوجه عام =	**0,76**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن كل عناصر المحور السادس كان معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلبا على المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل.

كما أننا قمنا بحساب هذه المعاملات في حالة العينة مكتملة ذات الحجم 432 وقد تبين أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات ألفا في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل.

كما اتضح من الجداول السابقة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بوجه عام كانت (0,89)، وللمحور الثاني (0,85)، وللمحور الثالث (0,83)، وللمحور الرابع (0,70)، وللمحور الخامس (0,74)، وللمحور السادس (0,76). وهذه القيم تعد مرتفعة جدا لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين في المحك على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو 0,75. الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند التطبيق.

ثانيا: تقدير الثبات بطريقة تطبيق الأداة و إعادة تطبيقها

و للتأكد من ثبات الاستبيان بطريقة أخرى قمنا بإعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة العشوائية الاستطلاعية التي تم اختبارها بعد ثلاثة أسابيع من التطبيق الأول، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القياس الأول والقياس الثاني لكل محور من المحاور على حده. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور

المحور	معامل ارتباط بيرسون بين القياس الأول والثاني
أسباب الصراع التنظيمي	0,79
مستويات الصراع التنظيمي	0,94
أشكال الصراع التنظيمي	0,75
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	0,91
النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	0,76
تقييم أداء العاملين	0,88

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الأولية الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين القياس الأول و القياس الثاني تقع ما بين [0,75–0,94] وهي درجة عالية مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع ويؤكد هذا صلاحية الدراسة للتطبيق الميداني.

ويتضح من نتائج اختباري الصدق والثبات، أن أداة القياس (أي الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جدا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يشمل هذا الجزء وصف منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة مع توضيح الصورة النهائية للاستبيان وطريقة تفريغ بياناته.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي أو الطريقة العلمية هي تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر أو تتأثر بها قصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوك الظاهرة مستقبلا.

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة و الأهداف المرجو الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، فلقد استخدمنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة موضوع البحث، من خلال جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وتحليل هذه المعلومات والبيانات للوصول إلى النتائج المرغوبة. ولقد تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الأسباب المساهمة في حدوث الصراع داخل قسم السيارات الصناعية، مستوياته، أشكاله وأكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات والنتائج المتوقعة من إدارته. وكذلك معرفة مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تفريغ الاستجابات من أداة الدراسة. وكذا استخدام الإحصاء التحليلي من خلال استخدام معاملات الارتباط واختبار T و ANOVA .

أولا: حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات أو الحدود التالية:

1. المجال الموضوعي: تنحصر الدراسة في موضوع الصراعات التنظيمية وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين وأساليب إدارتها.

2. المجال المكاني: تركزت الدراسة على قسم السيارات الصناعية بالرويبة التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

3. المجال البشري: تقتصر الدراسة على العاملين في قسم السيارات الصناعية مهما كان مركزهم الوظيفي سواء كانوا إطارات أو عمال تحكم أو عمال تنفيذ ما عدا الإطارات السامية.

4. المجال الزماني: طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2010-2011 وبالتحديد ابتداءً من شهر مارس 2011 إلى غاية 30 جويلية 2011.

و انطلاقا من أهداف وتساؤلات الدراسة والإمكانات المادية والبشرية لنا وللطبيعة التحليلية للدراسة، فإنه يتم الانطلاق من المحددات التالية:

- أن العينة الخاضعة للتحليل في هذه الدراسة ستقتصر على الأفراد العاملين في المديريات والمراكز والورشات الإنتاجية لقسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، لاعتبارين: الأول لأن هذا القسم يعد أهم وحدة في المؤسسة؛ والاعتبار الثاني بسبب طبيعة التفاعل بين الأفراد والجماعات العاملين في هذا القسم و التي تعتمد على التعامل المباشر مع بعضهم البعض والاحتكاك المستمر بينهم.

- أن هذه الدراسة ستكون محدودة بالمتغيرات التي تم اختبارها حول الظاهرة لقناعتنا بأهمية هذه المتغيرات لهذه الدراسة.

- أن نتائج هذه الدراسة ستكون محدودة بالمعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة أداء الدراسة (الاستبيان) من أفراد العينة المختارة.

- أن هذه الدراسة استطلاعية بالدرجة الأولى على عينة محددة، وهي بالتالي ليست مسحا إحصائيا شاملا، لذلك فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن اعتبارها مؤشرات للتعرف على العوامل المؤثرة على الظاهرة محل الدراسة أي الصراعات التنظيمية و الأساليب التي يمكن استخدامها لإدارتها، كما أن مسألة التعميم من نتائج هذه الدراسة غير واردة لمحدودية نطاق البحث.

ثانيا: متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تعمل على إحداث تغير ما في الواقع، و ملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع . و تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في المتغيرات التالية:

أ. الجنس: و له مستويان:

- ذكر.
- أنثى.

ب. الحالة الاجتماعية: و لها مستويان:

- أعزب.
- متزوج.

ج. السن: وله مستويان:

- فئة الشباب (أقل من 40 سنة).
- وفئة الكهول (40 سنة فأكثر).

د. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من 10 سنوات.
- من 10 إلى أقل من 20 سنة.

- 20 سنة فأكثر.

هـ. **المؤهل العلمي:** وله ثلاثة مستويات:

-أقل من ثانوي.

- ثانوي.

- جامعي.

و. **المركز الوظيفي:** و له ثلاثة مستويات:

- إطار.

- عون تحكم.

- عون تنفيذ.

ز. **صفة العمل:** ولها مستويان:

- دائم.

- مؤقت.

2. المتغيرات التابعة: وهي المتغيرات التي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليها، وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة في:

أ. **العوامل أو الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي:** مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- أسباب تنظيمية وإدارية.
- أسباب اجتماعية وثقافية.
- أسباب سلوكية ونفسية.

ب. **مستويات الصراع التنظيمي:** ولها أربعة مستويات:

- الصراع الفردي (صراع الدور).
- الصراع بين فرد وآخر.
- الصراع داخل المجموعة الواحدة.
- الصراع بين الجماعات.

ج. **أشكال الصراع التنظيمي:** ولها عدة أشكال:

- الإضراب.
- التغيب عن العمل.
- دوران العمل.
- أشكال أخرى.

د. أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها الرؤساء والمشرفون من وجهة نظر العاملين وتتمثل في ستة أساليب هي:

- أسلوب التعاون.
- أسلوب التنافس.
- أسلوب التجنب.
- أسلوب المجاملة.
- أسلوب التسوية.
- أسلوب إحالة الصراع إلى المستوى الأعلى.

هـ. النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي: مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- فقرات حدة الصراع.
- فقرات فعالية الإدارة.
- فقرات الصراع البناء.

و. تقييم الأداء الوظيفي (أو أداء العاملين).

ثالثا: الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان

أصبحت استمارة الاستبيان جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل وتكونت استمارة الاستبيان من 114 عبارة، موزعة على ستة محاور كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية للاستبيان ومحاوره و أبعاده

الاستبيان: محاوره وأبعاده		عدد العبارات	موقع العبارات
أسباب الصراع التنظيمي	أسباب تنظيمية وإدارية	10	1- 10
	أسباب اجتماعية وثقافية	09	11- 19
	أسباب سلوكية ونفسية	5	20- 24
	العدد الكلي	24	
مستويات الصراع التنظيمي	الصراع الفردي (صراع الدور)	4	25- 28
	الصراع بين فرد وآخر	4	29- 32
	الصراع داخل المجموعة الواحدة	4	33- 36
	الصراع بين الجماعات	4	37- 40
	العدد الكلي	16	

الاستبيان: محاوره وأبعاده		عدد العبارات	موقع العبارات
أشكال الصراع التنظيمي	أسباب حدوث الإضراب	4	41- 44
	الأشكال التي يتخذها الإضراب	5	45- 49
	سلوك التغيب	6	50- 55
	دوران العمل	4	56- 59
	أشكال أخرى للصراع	5	60- 64
	العدد الكلي	24	
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	4	65- 68
	أسلوب التنافس	4	69- 72
	أسلوب التجنب	4	73- 76
	أسلوب المجاملة	3	77- 79
	أسلوب التسوية	4	80- 83
	الإحالة إلى مستوى أعلى	4	84- 87
	العدد الكلي	23	
النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي	فقرات حدة الصراع	5	88- 92
	فقرات فعالية الإدارة	5	93- 97
	فقرات الصراع البناء	6	98- 103
	العدد الكلي	16	
تقييم أداء العاملين	فقرات تقييم أداء العاملين	11	104- 114
	العدد الكلي	11	
العدد الكلي لعبارات الاستبيان		114	

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد تمت طباعة الاستمارة وإخراجها بصورة تلائم مستوى أفراد عينة الدراسة مرفقة بتعليمات توضيحية حول كيفية الاستجابة. أنظر الملحق رقم (08).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

حتى نتمكن من دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي على مجموعة من الأفراد العاملين في قسم السيارات الصناعية، كان لابد من جمع بيانات عن هذه الظاهرة في ذلك القسم. ولأن جمع البيانات من جميع الأفراد في القسم أمر صعب في كثير من الأحيان، قمنا بأخذ جزء أو عينة من الأفراد ودراسة هذه الظاهرة من خلال المعلومات عن هذه العينة.

أولا: مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة[1]. وبناءً على موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع الأفراد العاملين داخل قسم السيارات الصناعية، وقد تمت معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال المعلومات المستقاة من مديرية الموارد البشرية والبالغ عددهم 2395 عاملا .

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها مجموعة من المفردات المسحوبة من مجتمع إحصائي حسب معايير محددة، وحتى تكون هذه المجموعة الجزئية ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلا صادقا وغير متحيز، فإنه يشترط أن تكون مسحوبة بطريقة عشوائية، أي أن يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع احتمال في أن تكون ضمن مفردات تلك المجموعة الجزئية (العينة)[2].

وتتكون عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا من 500 فرد موزعين على كل مديريات القسم. ولقد قمنا باستخدام العينة العشوائية الطبقية لأن مجتمع الدراسة (قسم السيارات الصناعية) غير متجانس أي هناك تباين كبير في عدد العمال في كل مديرية ولقد استخدمنا هذه الطريقة في اختيار عينة الدراسة لتوفر شروط استخدامها والمتمثلة في :

- إمكانية تقسيم قسم السيارات الصناعية إلى طبقات (وحدات) كل طبقة متجانسة ولكن تختلف كل طبقة عن الأخرى في خصائصها.
- معرفة حجم كل وحدة (أي عدد العمال في كل مديرية) معرفة جيدة إذ أن حجمها يدخل في تقدير حجم العينة التي تسحب من كل طبقة.

كما أن التقديرات التي ستسحب من كل مديرية أو طبقة سترجع نسبة تلك الطبقة إلى حجم المجتمع للوصول إلى تقدير شامل للظاهرة محل الدراسة في المجتمع ككل.

---

[1] أحمد عودة، فتحي ملكاوي، **أساسيات البحث العلمي**، عمان: مكتبة الكناني، 1992، ص ص 159، 160.
[2] عمر حلاق، أحمد السالم، **الإحصاء في العلوم الإدارية**، الرياض: بدون دار نشر، 2003، ص 07.

كما تتميز العينة العشوائية الطبقية بدقة تمثيلها للمجتمع الأصلي بحيث نضمن ظهور وحدات من كل جزء من المجتمع محل الدراسة (قسم السيارات الصناعية)، كما تساعد العينة الطبقية على تقليل التباين الكلي للمجتمع وذلك بتقسيم وحدات المجتمع بطريقة تجعل التباين داخل الطبقة أقل ما يمكن.

وقد تم استخدام العلاقة التالية لتحديد حجم العينة من كل طبقة:

(الحجم الكلي لعينة الدراسة/الحجم الكلي للمجتمع) × حجم الطبقة

إذن فقد قمنا بتوزيع 500 استمارة على الأفراد العاملين قسم السيارات الصناعية، وتم استرجاع 451 استمارة. وبعد استلام الاستمارات وقبل القيام بعملية إدخال البيانات في الحاسوب الآلي، تمت مراجعة دقيقة لكل استمارة على حده للتأكد من توافر درجة مقبولة من اكتمال تعبئة بيانات الاستمارات. بعد المراجعة اتضح وجود 19 استمارة بعضها غير معبأ بياناتها والبعض الآخر يواجه نقصا كبيرا في اكتمال تعبئة بياناته، لذا فقد تم استبعاد تلك الاستمارات ليصبح ما تم تحليله إحصائيا 432 استمارة.

والجدول التالي يوضح العدد الموزع، والعدد المفقود والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

الجدول رقم (26): يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمتبقية

العدد الموزع	%	العدد المفقود	%	العدد المسترجع	%	العدد المستبعد	%	العدد المتبقي	%
500	100	49	9,8	451	90,2	19	3,8	432	86,4

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول أن عدد أفراد عينة الدراسة الذي خضعت استجاباتهم للتحليل الإحصائي 432 فردا، حيث بلغت نسبتهم 86,4% وهذه نسبة عالية جدا. في حين بلغت نسبة الاستبيانات العائدة بشكل عام 90,2% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها على المجتمع الأصلي.

وبوجه عام يلاحظ قوة استجابة أفراد عينة الدراسة نتيجة ارتفاع نسبة الاستبيانات العائدة والصالحة للتحليل، والذي يعزى إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- وصول استمارة الاستبيان مباشرة للفرد المبحوث.
- الاتصال والمتابعة الشخصية من قبلنا.
- إعطاء الاستبيان الأهمية والجدية الكافيتين من قبل أفراد عينة الدراسة، مع وعي أولئك المستجيبين للقيام بمثل هذه الدراسات، كما أن للخبرة التي اكتسبوها في هذا المجال دورا كبيرا في استكمال إجابات الاستبيانات الموزعة عليهم حيث جمعت عباراتها الواقع الذي يعيشه العاملون من الصراعات المتكررة في قسم السيارات الصناعية.

المطلب الثالث: طريقة تفريغ بيانات الاستبيان والأساليب المتبعة في معالجته

يتضمن هذا الجزء الطريقة المتبعة في تفريغ بيانات الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة ومختلف الأساليب المستعملة في معالجتها.

أولا: تحديد درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه. وقد قمنا بتحديد درجة القطع إلى خمسة مستويات على النحو التالي:

- متوفرة بدرجة منخفضة جدا أو مستخدمة بدرجة منخفضة جدا.
- متوفرة بدرجة منخفضة أو مستخدمة بدرجة منخفضة.
- متوفرة بدرجة متوسطة أو مستخدمة بدرجة متوسطة.
- متوفرة بدرجة كبيرة أو مستخدمة بدرجة كبيرة.
- متوفرة بدرجة كبيرة جدا أو مستخدمة بدرجة كبيرة جدا.

وذلك استنادا إلى المعادلة الآتية:

(القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات = (5 – 1) / 5 = 0,8

و في ضوء هذه النتيجة تكون درجة الموافقة على النحو التالي:

أ. متوفرة بدرجة منخفضة جدا أو مستخدمة بدرجة منخفضة جدا = 1 + 0,8 =1,8 وتحديدا من (1 إلى أقل من 1,8).

ب. متوفرة بدرجة منخفضة أو مستخدمة بدرجة منخفضة = 1,8 + 0,8 = 2,6 وتحديدا من (1,8 إلى أقل من 2,6).

ج. متوفرة بدرجة متوسطة أو مستخدمة بدرجة متوسطة = 2,6 + 0,8 = 3,4 وتحديدا من (2,6 إلى أقل من 3,4).

د. متوفرة بدرجة كبيرة أو مستخدمة بدرجة كبيرة = 3,4 + 0,8 = 4,2 وتحديدا من (3,4 إلى أقل من 4,2).

هـ. متوفرة بدرجة كبيرة جدا أو مستخدمة بدرجة كبيرة جدا = 4,2 + 0,8= 5 وتحديدا من (4,2 إلى 5).

ويمكن تمثيل درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

الرقم	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التقدير في الاستبيان	التقدير للتعليق
1	[1- 1,8[	[20- 36[	أبدا	درجة منخفظة جدا
2	[1,8- 2,6]	[36- 52]	نادرا	درجة منخفضة
3	[2,6- 3,4[	[52- 68[	أحيانا	درجة متوسطة
4	[3,4- 4,2[	[68- 84[	غالبا	درجة كبيرة
5	[4,2- 5]	[84- 100]	دائما	درجة كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على : فاطمة بنت عليان السفياني، **الاتصال وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة**، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص145.

واعتبرنا أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في استمارات الاستبيان، وكذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو البعد أو الدرجة الكلية للمحور.

ثانيا: طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة

تم تفريغ الاستجابات وفق معايير العبارات المعتمدة والمحكمة، حيث قمنا بعملية التفريغ، مع استبعاد الاستبيانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

وقد اتبعنا الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

- قمنا بتقسيم الاستبيان إلى محاور، ولكل محور أبعاد خاصة به.
- تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل عبارة في التدرج الخماسي للمقياس (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ، درجة تقابلها (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب.
- تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (*SPSS*).

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد ورود الاستمارات من أفراد العينة المختارة والقيام بعملية مراجعة لكل استمارة للتأكد من توافر الحد الأدنى من تعبئة بياناتها واستبعاد ماهو ناقص أو غير معبأ، قمنا بعملية ترميز وإدخال لجميع بيانات الاستمارات في الحاسوب الآلي بمساعدة من بعض الأساتذة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences*) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز *SPSS*.

كما قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

1. الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:

- تم استخدام **معامل ارتباط بيرسون** (*Pearson Correlation Coefficient*) في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر الاستبيان.
- تم استخدام **معامل ارتباط ألفا كرونباخ** (*Alpha Cronbach*) لقياس ثبات الاستبيان.

2. الأساليب التي استخدمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة:

قمنا باستخدام الأساليب التالية:

أ . الإحصاء الوصفي:

- تم استخدام التكرارات و النسب المئوية، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء (أواستجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي يتضمنها الاستبيان.
- تم حساب المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى اختلاف آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح مدى اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

ب. الإحصاء التحليلي (الاستدلالي):

- تم استخدام اختبار **ت** للمجموعة الواحدة (*T.Test*) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغير السن.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.
- تم استخدام اختبار شيفيه (*Scheffe*) لبيان الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين على محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية.
- تم استخدام **معامل ارتباط بيرسون** (*Pearson Correlation Coefficient*) لمعرفة قوة و تجاه العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى الصراع.

المبحث الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية

اشتمل الجزء الأول من استمارة الاستبيان على بعض البيانات الأولية عن عينة الدراسة بهدف المساعدة في تبويب البيانات بشكل يساعد على التعرف على بعض خصائص عينة الدراسة؛ إذ تتميز عينة الدراسة بعدة صفات في ضوء المتغيرات التي حددتها الدراسة، وبتحليل الاستبيانات الواردة التي تشكل عينة الدراسة فإن الجداول التي سيتم عرضها من خلال هذا المبحث تبين التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وصفة العمل، ويلي كل جدول شكل يوضح بالتمثيل البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنسب المئوية لكل متغير.

المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والحالة الاجتماعية

سيتم من خلال هذا العنصر عرض التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وتمثيلها البياني وفقا لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد العينة وكانوا موزعين حسب الجنس كما يلي:

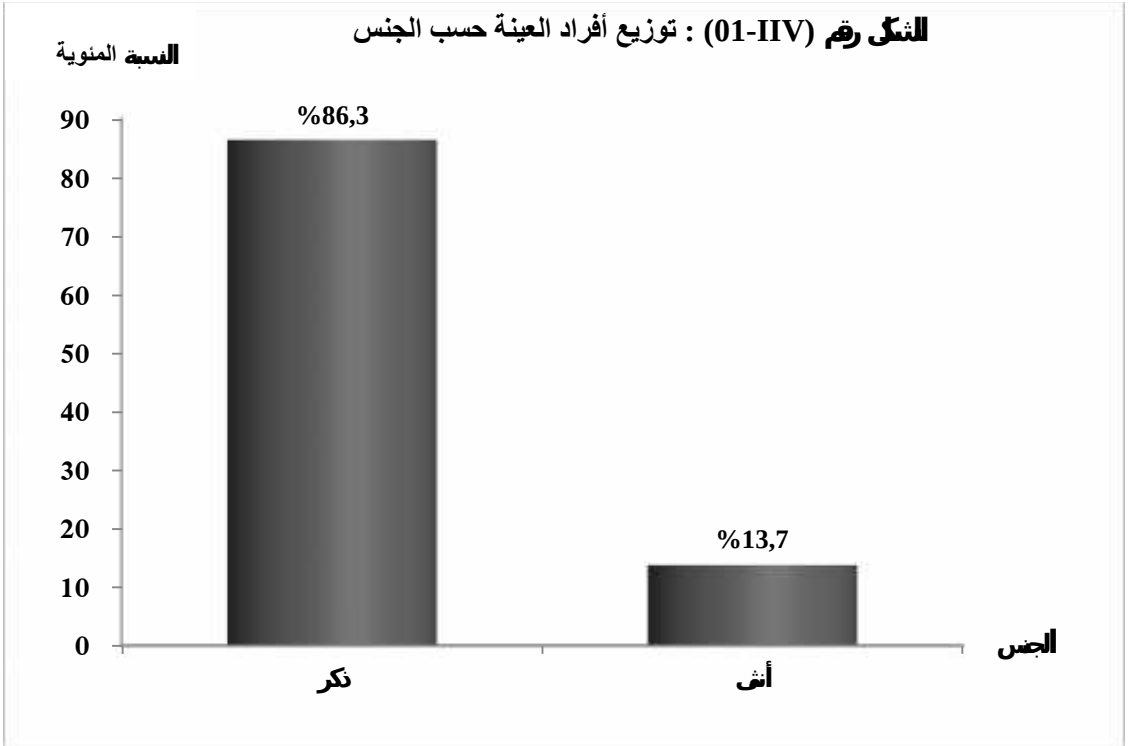
الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	373	% 86,3
أنثى	59	% 13,7
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 373 بنسبة 86,3 % من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 13,7 % من المجموع الكلي لعينة الدراسة و يعزى ذلك لعدة أسباب، لعل أهم سبب هو طبيعة العمل في قسم السيارات الصناعية والذي يرتكز على العملية الإنتاجية التي تتطلب جهداً عضلياً و أن أغلبية مناصب العمل فيه تقتصر على الذكور، بالإضافة إلى أن المرأة بصفة عامة تفضل العمل في مجالات أخرى كالإدارة، التعليم والصحة بالإضافة إلى عوامل أخرى اجتماعية.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (28).

وبما أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث بفارق كبير جدا تم استثناء متغير الجنس من التحليل الإحصائي أثناء اختبار الفرضيات لأغراض البحث.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد العينة وكانوا موزعين حسب الحالة الاجتماعية كما يلي:

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

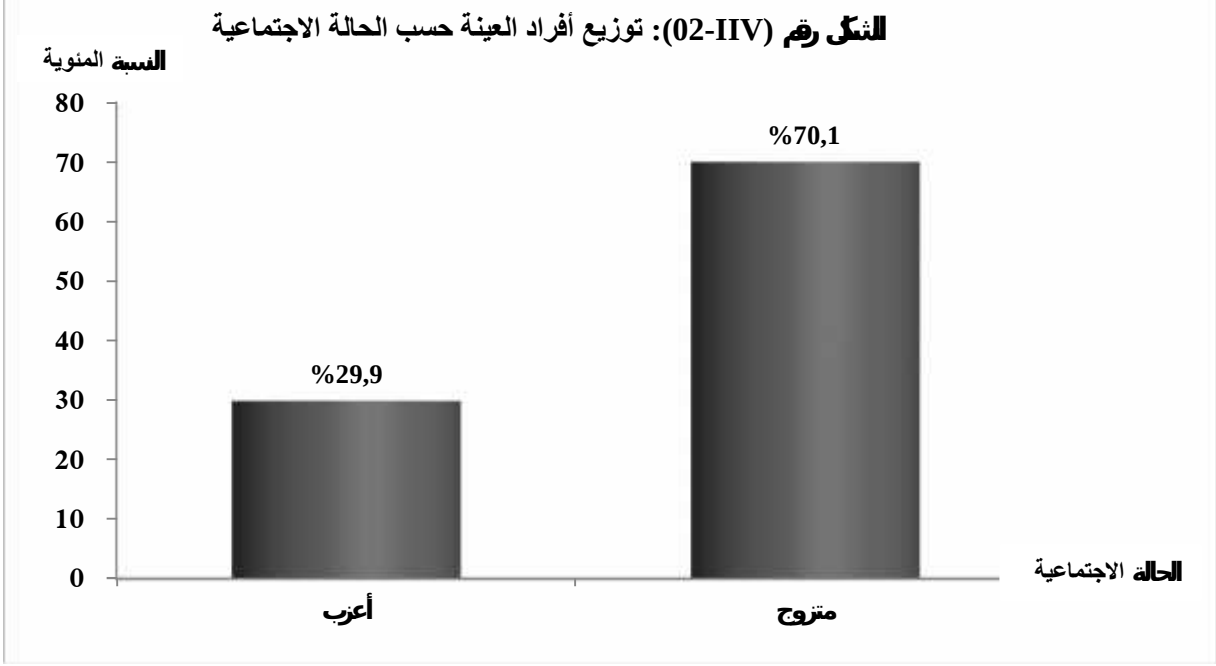
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	129	% 29,9
متزوج	303	% 70,1
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين فقد كانت النسبة تمثل 70,1 % من عينة الدراسة. أما غير المتزوجين فقد كان مقدارها 29,9 % من عينة الدراسة. أما ارتفاع نسبة المتزوجين فقد يكون له تأثير على مدى الاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل الذي يمكن أن ينعكس على علاقاته مع زملائه وأسلوب إدارته لتلك العلاقات.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (IIV-02): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (29).

وبما أن عدد العاملين المتزوجين كان أكبر من عدد العاملين غير المتزوجين تم استثناء متغير الحالة الاجتماعية من التحليل الإحصائي أثناء اختبار الفرضيات لأغراض البحث.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري السن وعدد سنوات الخبرة

سيتم من خلال هذا العنصر عرض التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وتمثيلها البياني وفقا لمتغيري السن وعدد سنوات الخبرة.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد عينة الدراسة وكانوا موزعين حسب السن كما يلي:

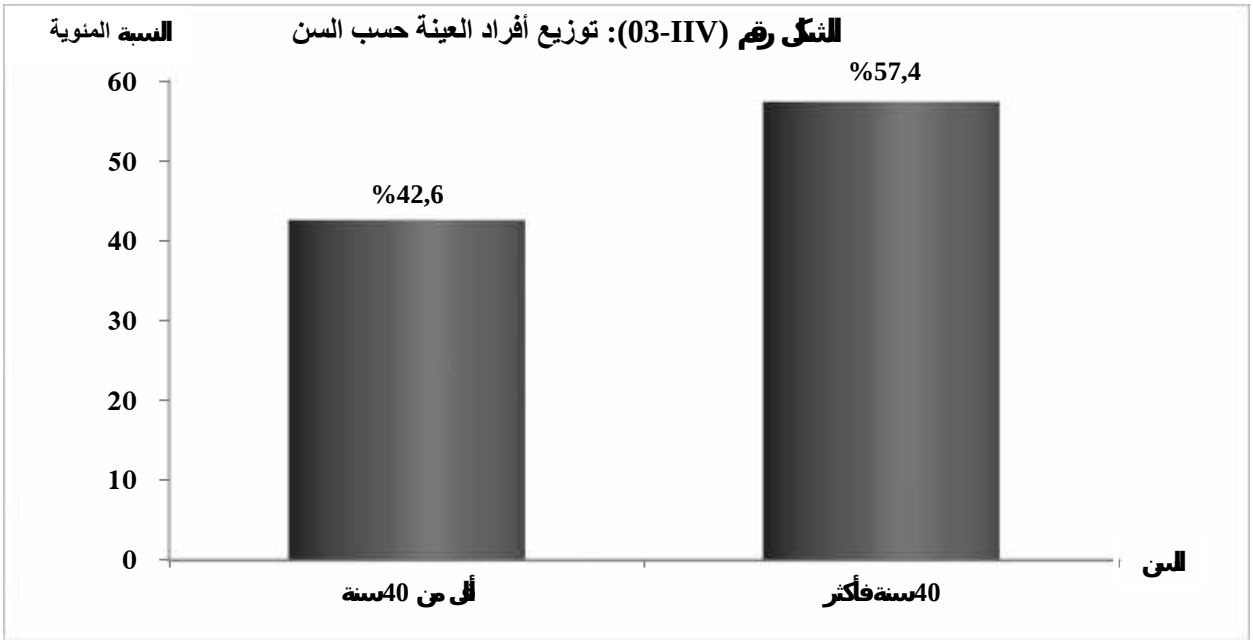
الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب السن

فئات العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	184	% 42,6
40 سنة فما فوق	248	% 57,4
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أن أكثر نصف عينة الدراسة (57,4 %) تقع أعمارهم في الفئات العمرية الثانية أي أعمارهم 40 سنة فما فوق، بينما يشكل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة 42,6 %، لذلك يمكن القول إنّ أكثر أفراد العينة هم من كبار السن.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (30).

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد عينة الدراسة وكانوا موزعين حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

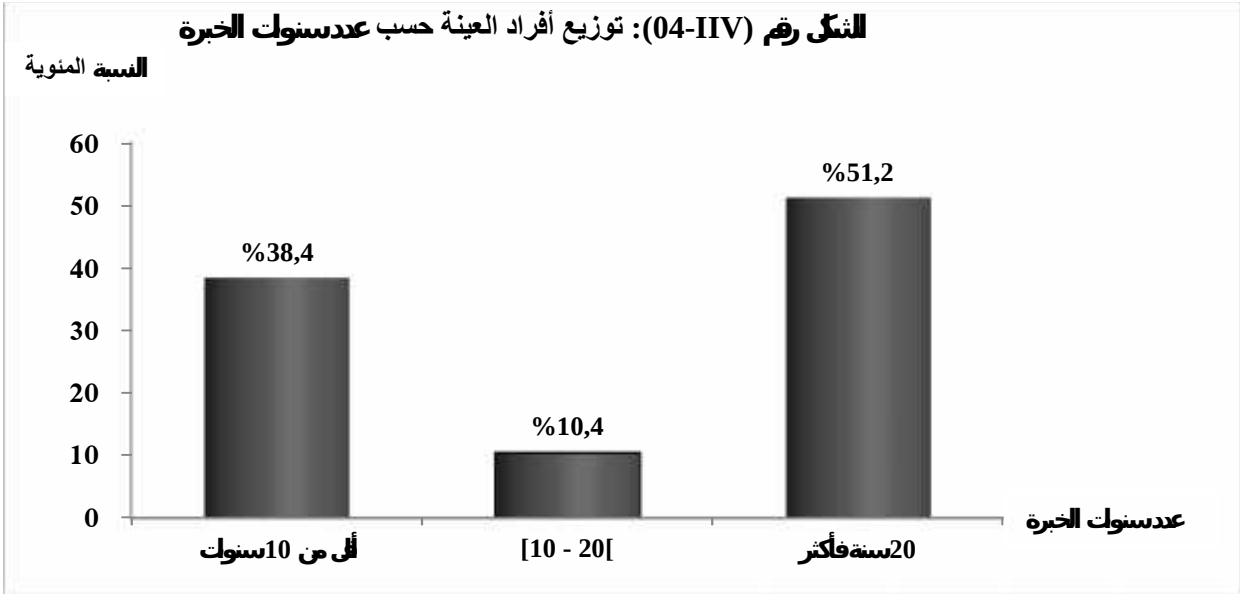
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	166	% 38,4
[10 – 20]	45	% 10,4
20 سنة فأكثر	221	% 51,2
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يبين الجدول تواجد قدر من الخبرة لدى عينة الدراسة إذ تقع غالبيتهم (حوالي 51,2 %) في فئة الخبرات الطويلة، ومن الممكن أن يكون لتوافر هذا القدر من الخبرات لدى أفراد العينة بعض التأثير على رؤيتهم لما يحدث من خلافات حول بعض الأمور التنظيمية والسبل التي يتم بها تسوية تلك الخلافات.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (IIV-04): توزيع أفراد العينة حسب عددسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (31).

المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات:المؤهل العلمي،المركز الوظيفي وصفة العمل

سيتم من خلال هذا العنصر عرض التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وتمثيلها البياني وفقا للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وصفة العمل.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد عينة الدراسة وكانوا موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

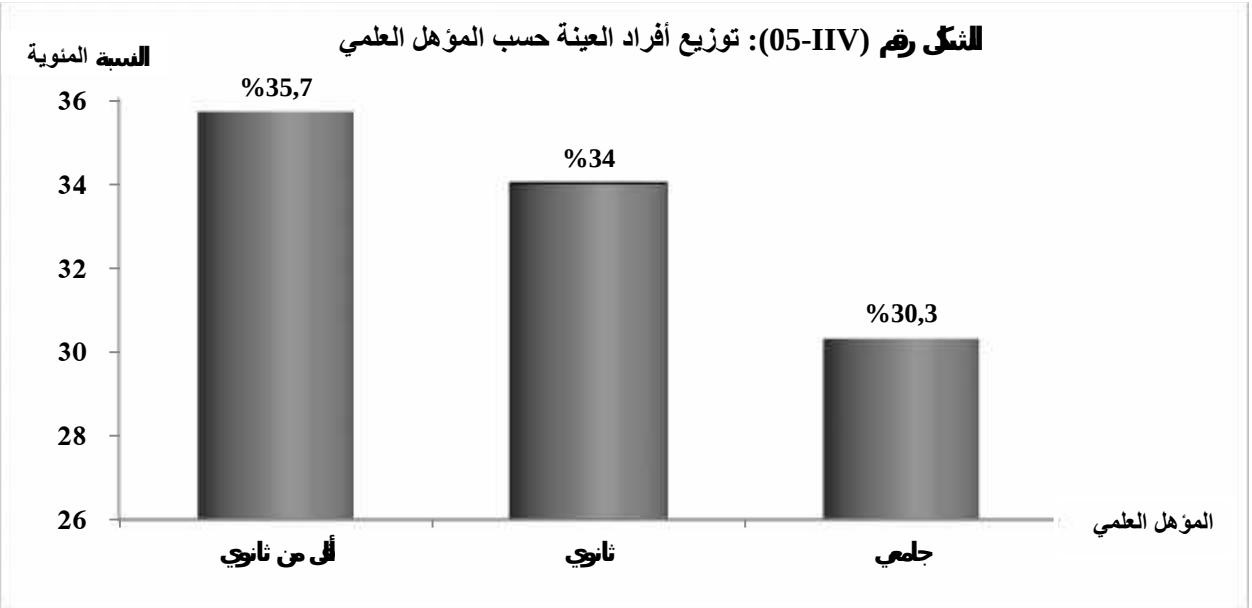
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	154	% 35,7
ثانوي	147	% 34
جامعي	131	% 30,3
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يبين الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ويتضح أن مؤهل أفراد عينة الدراسة يتوزع كما يلي: 35,7 % أقل من ثانوي، 34 % ثانوي، بينما ذوو مستوى جامعي وحملة الشهادات الجامعية تبلغ نسبتهم 30,3 % .

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (IIV-05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (32).

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد عينة الدراسة وكانوا موزعين حسب المركز الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

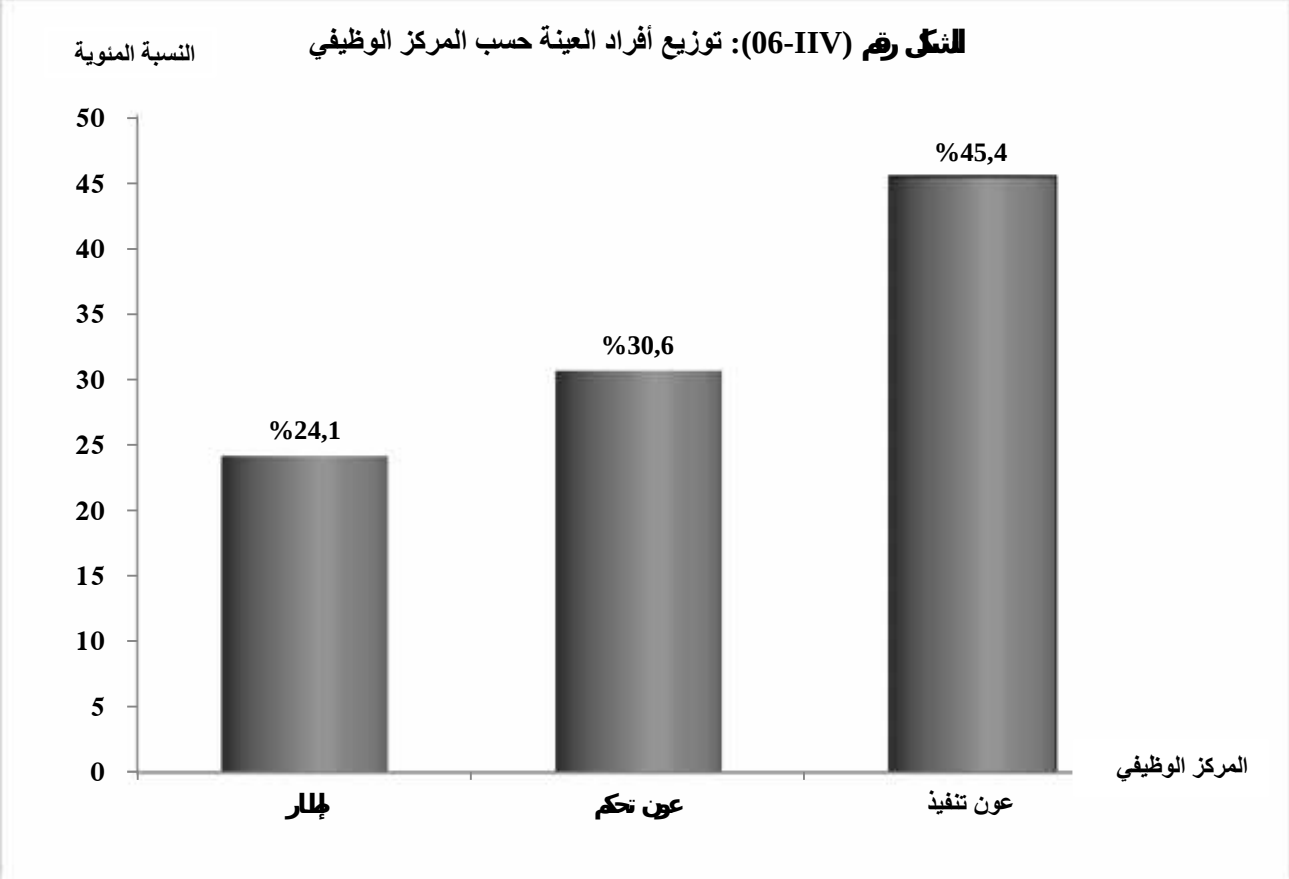
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	104	% 24,1
عون تحكم	132	% 30,6
عون تنفيذ	196	% 45,4
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة (بنسبة 45,4 %) هم من فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 30,6 % تمثل فئة عون تحكم، أما فئة الإطارات فتمثل نسبة 24,1 %.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (IIV-06): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (33).

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة العمل

لقد أجاب عن عبارات الاستبيان أفراد عينة الدراسة وكانوا موزعين حسب صفة العمل كما يلي:

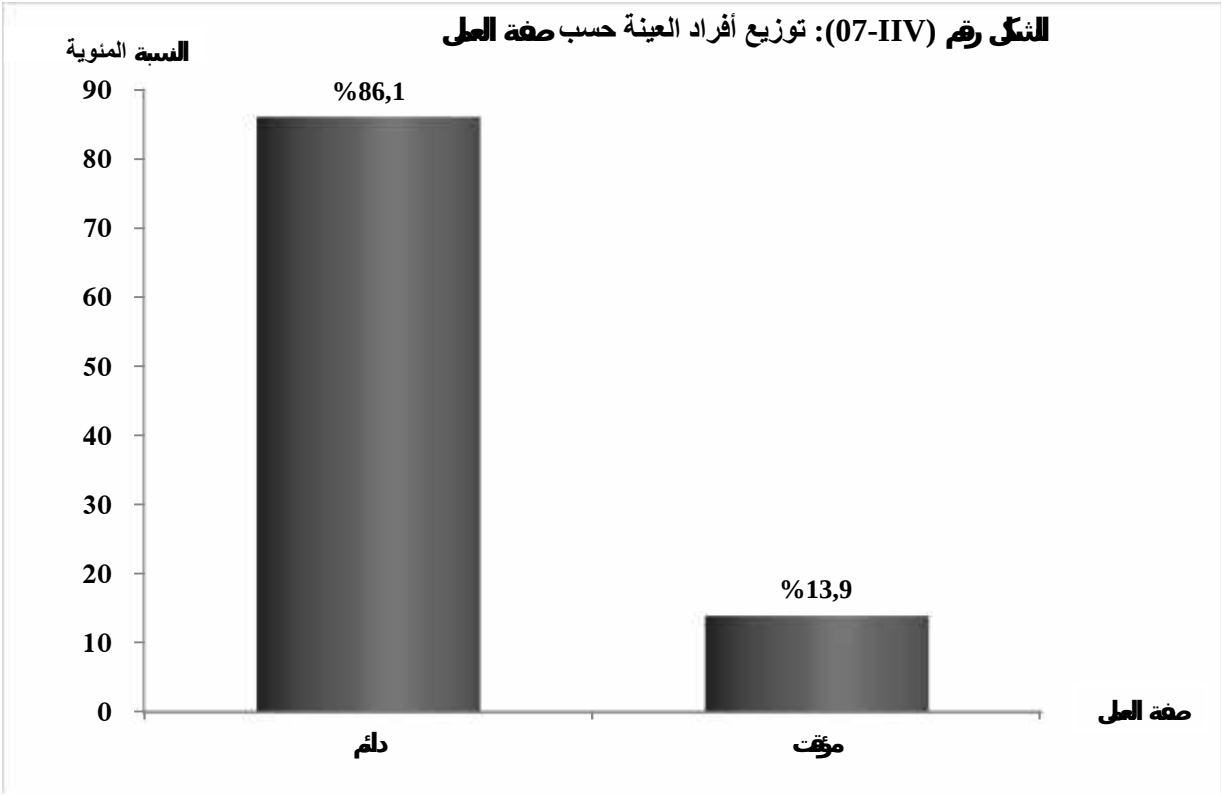
الجدول رقم (34) :توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل

صفة العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائم	372	% 86,1
مؤقت	60	% 13,9
الإجمالي	432	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة (بنسبة 86,1 %) يعملون بصفة دائمة في القسم، أما فئة العمال المؤقتين فتمثل نسبة 13,9 %.

و يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة العمل في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (34).

وبما أن عدد العاملين الذين يعملون بصفة دائمة أكبر بكثير من عدد العاملين الذين يعملون بصفة مؤقتة فقد تم الاستغناء عن متغير صفة العمل من التحليل الاحصائي أثناء اختبار الفرضيات لأغراض البحث.

و أخيرا و ختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للوقوف أكثر عن ظاهرة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، ولقد تم بناؤه وفقا لأسس منهجية وعلمية. واستنادا إلى نتائج اختباري الصدق والثبات، تبين أن استمارة الاستبيان صادقة في قياس ما وضعت له، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جدا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة للدراسة الميدانية.

و تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة و التي خضعت استجاباتهم للتحليل الإحصائي إلى ما يعادل 432 فرد أي 432 استمارة من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها.
وبعد عملية مراجعة لكل استمارة قمنا بعملية ترميز وإدخال لجميع عناصر الاستمارة من محاور وعبارات في الحاسوب الآلي باستخدام حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج من أجل الوصول إلى نتائج رقمية ذات دلالات لفظية ذات معنى تفيد هذا البحث.

وفي الأخير تم وصف عينة الدراسة الميدانية وذلك بعرض خصائصها الديموغرافية والوظيفية. وهذا ما سمح لنا بمعالجة استجابات الجزء الأول من استمارة الاستبيان، أما الجزء الثاني منها فسيتم عرض نتائجه من خلال الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني
واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

تمهيد

يؤدي التفاعل بين الأفراد العاملين داخل قسم السيارات الصناعية إلى كثير من العمليات الاجتماعية التي منها الصراع، ويصعب حصر أنواع الصراع بسبب كثرتها وتنوع أسبابها وبسبب تنوع السلوك الإنساني وتغير أهدافه؛ وعليه سيتم التعرف من خلال هذا الفصل على واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيه والتي من خلالها يمكن حصر بعض السلوكيات والعوامل التي يمكنها أن تثير مظاهر الصراع في قسم السيارات الصناعية.

و في سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على آراء أو استجابات أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية نحو درجة الموافقة على مجموعة من العبارات التي يتم من خلالها التعرف على واقع الصراعات التنظيمية من خلال ثلاثة محاور، المحور الأول يقيس الأسباب أو العوامل المؤدية إلى نشوء الصراعات التنظيمية، والمحور الثاني يقيس مستويات الصراع التنظيمي أما المحور الثالث فيقيس الأشكال التي يتخذها الصراع التنظيمي داخل قسم السيارات الصناعية.

المبحث الأول: العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

يتناول هذا المبحث تحليل الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، ولقد صنفت إلى ثلاثة أصناف، أسباب تنظيمية وإدارية، أسباب اجتماعية وثقافية وأسباب سلوكية ونفسية؛ و سيتم عرض وتحليل آراء عينة الدراسة و تفسير النتائج على النحو التالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل التنظيمية والإدارية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الأول من المحور الأول من الاستبيان والذي يتضمن العوامل التنظيمية والإدارية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب التنظيمية والإدارية

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	5	صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام و الورشات والعاملين.	101	23,4	213	49,3	105	24,3	13	3	-	-	3,93	78,6	0,77	كبيرة
2	10	عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل يكفي الجميع.	96	22,2	185	42,8	107	24,8	34	7,9	10	2,3	3,75	75	0,97	كبيرة
3	7	محدودية فرص الترقية ومزاجيتها أحيانا وعدم خضوعها لمعايير واضحة.	43	10	214	49,5	133	30,8	36	8,3	6	1,4	3,58	71,6	0,83	كبيرة
4	9	تغيير القرارات والأنظمة بشكل مستمر.	42	9,7	151	35	140	32,4	79	18,3	20	4,6	3,27	65,4	1,02	متوسطة
5	8	ترقية فرد على حساب آخر.	35	8,1	113	26,2	163	37,7	101	23,4	20	4,6	3,1	62	1,00	متوسطة
6	4	تعدد أساليب الرقابة الإدارية وعدم توفر مقاييس محددة وموضوعية لقياس النتائج.	10	2,3	42	9,7	106	24,5	186	43,1	88	20,4	2,31	46,2	0,98	منخفضة
7	6	تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.	-	-	10	2,3	109	25,2	212	49,1	101	23,4	2,06	41,2	0,76	منخفضة
8	2	عدم وضوح حدود ومجال مسؤوليات وصلاحيات العامل.	5	1,2	19	4,4	74	17,1	177	41	157	36,3	1,93	38,6	0,90	منخفضة
9	1	عدم وضوح أهداف العمل.	-	-	9	2,1	64	14,8	203	47	156	36,1	1,83	36,6	0,75	منخفضة
10	3	تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف.	2	0,5	15	3,5	64	14,8	175	40,5	176	40,7	1,82	36,4	0,84	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,75	55,16	0,88	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد الأسباب التنظيمية والإدارية و هو بعد من أبعاد المحور الأول المتعلق بأسباب الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2,75 درجة أي بنسبة 55,16% وبانحراف معياري بلغ 0,88. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد الأسباب التنظيمية والإدارية كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 5 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والورشات والعاملين» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,93 درجة أي بنسبة 78,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,77 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 10 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل يكفي الجميع» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,75 درجة أي بنسبة 75 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,97 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 7 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « محدودية فرص الترقية ومزاجيتها وعدم خضوعها لمعايير واضحة » في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,58 درجة أي بنسبة 71,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,83 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 9 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تغيير القرارات والأنظمة بشكل مستمر» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,27 درجة أي بنسبة 65,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,02 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6−3,4[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 8 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « ترقية فرد على حساب آخر» في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,1 درجة أي بنسبة 62 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,00 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6−3,4[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 4 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تعدد أساليب الرقابة الإدارية وعدم توفر مقاييس محددة وموضوعية لقياس النتائج» في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 2,31 درجة أي بنسبة 46,2 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,98 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8−2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 6 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة» في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 2,06 درجة أي بنسبة 41,2 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,76 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8−2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 2 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على «عدم وضوح حدود ومجال ومسؤوليات وصلاحيات العامل» في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 1,93 درجة أي بنسبة 38,6% وبانحراف معياري قدر بـ 0,90 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8–2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 1 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عدم وضوح أهداف العمل» في الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 1,83 درجة أي بنسبة 36,6% وبانحراف معياري قدر بـ 0,75 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8–2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 3 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف» في الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 1,82 درجة أي بنسبة 36,4% وبانحراف معياري قدر بـ 0,84 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8–2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل الاجتماعية والثقافية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان والذي يتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية المؤدية لنشوء الصراع في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب الاجتماعية والثقافية

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	13	تضييق فرص مشاركة العمال في العملية الإدارية.	63	14,6	231	53,5	118	27,3	15	3,5	5	1,2	3,77	75,4	0,78	كبيرة
2	11	لجوء المشرف أو الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة.	69	16	211	48,8	103	23,8	42	9,7	7	1,6	3,68	73,6	0,91	كبيرة
3	17	العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل في تسيير أعماله وتحقيق أهدافه على الطرف الآخر، فكل يعتمد على الآخر.	49	11,3	189	43,8	149	34,5	37	8,6	8	1,9	3,54	70,8	0,87	كبيرة
4	15	التنافس على المركز أوالمكانة بين العاملين.	52	12	185	42,8	141	32,6	46	10,6	8	1,9	3,53	70,6	0,90	كبيرة
5	14	انتشار الشللية والأصدقاء (الجماعات غير الرسمية) بين العاملين في المؤسسة.	55	12,7	187	43,3	129	29,9	50	11,6	11	2,5	3,52	70,4	0,94	كبيرة
6	16	المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة والتي تقترن بالوشاية على الطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويش الحقائق أو بث الإشاعات ضد المنافس الآخر.	57	13,2	184	42,6	121	28	54	12,5	16	3,7	3,49	69,8	0,99	كبيرة
7	18	تباين ثقافات وقيم واتجاهات العمال.	59	13,7	173	40	120	27,8	62	14,4	18	4,2	3,45	69	1,03	كبيرة
8	12	التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين.	46	10,6	147	34	158	36,6	58	13,4	23	5,3	3,31	66,2	1,01	متوسطة
9	19	تنقل العمال من قسم لآخر وعدم استقرارهم في وظيفة محددة.	-	-	16	3,7	98	22,7	227	52,5	91	21,1	2,09	41,8	0,76	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											3,37	67,51	0,91	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية وهو بعد من المحور الأول المتعلق بأسباب الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,37 درجة أي بنسبة 67,51% وبانحراف معياري بلغ 0,91. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية كان بدرجة متوسطة.

ويمكن ترتيب (ترتيبا تنازليا) العناصر المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 13 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تضييق فرص مشاركة العمال في العملية الإدارية » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,77 درجة أي بنسبة 75,4% وبانحراف معياري قدر بـ 0,78 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 11 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « لجوء المشرف أو الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,68 درجة أي بنسبة 73,6% وبانحراف معياري قدر بـ 0,91 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 17 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على «العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل في تسيير أعماله وتحقيق أهدافه على الطرف الآخر، فكل يعتمد على الآخر» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,54 درجة أي بنسبة 70,8% وبانحراف معياري قدر بـ 0,87 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 15 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على «التنافس على المركز أو المكانة بين العاملين» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,53 درجة أي بنسبة 70,6% وبانحراف معياري قدر بـ 0,90 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 14 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « انتشار الشللية والأصدقاء (الجماعات غير الرسمية) بين العاملين في المؤسسة » في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,52 درجة أي بنسبة 70,4% وبانحراف معياري قدر بـ 0,94 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 16 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة والتي تقترن بالوشاية على الطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويش الحقائق أو بث الإشاعات ضد المنافس الآخر » في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,49 درجة أي بنسبة 69,8% وبانحراف معياري قدر بـ 0,99 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 18 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تباين ثقافات وقيم واتجاهات العمال » في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,45 درجة أي بنسبة 69% وبانحراف معياري قدر بـ 1,03 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 12 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين » في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,31 درجة أي بنسبة 66,2% وبانحراف معياري قدر بـ 1,01 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6–3,4[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 19 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تنقل العمال من قسم لآخر وعدم استقرارهم في وظيفة محددة » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 2,09 درجة أي بنسبة 41,8% وبانحراف معياري قدر بـ 0,76 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8−2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للعوامل النفسية والسلوكية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان والذي يتضمن العوامل النفسية والسلوكية المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأسباب النفسية والسلوكية

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	22	حدة مزاج بعض العاملين وصعوبة تعاملهم مع الآخرين.	64	14,8	143	33,1	145	33,6	65	15	15	3,5	3,41	68,2	1,02	كبيرة
2	23	اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور.	44	10,2	160	37	146	33,8	69	16	13	3	3,35	67	0,97	متوسطة
3	24	عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن.	41	9,5	149	34,5	155	35,9	75	17,4	12	2,8	3,31	66,2	0,96	متوسطة
4	20	سوء العلاقات الشخصية بين العاملين.	3	0,7	29	6,7	146	33,8	198	45,8	56	13	2,36	47,2	0,82	منخفضة
5	21	عدم التعاون وعدم الانضباط من قبل بعض العاملين.	-	-	4	0,9	65	15	230	53,2	133	30,8	1,86	37,2	0,69	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,85	57,16	0.89	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد الأسباب النفسية والسلوكية و هو بُعد من أبعاد المحور الأول المتعلق بأسباب الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2,85 درجة أي بنسبة 57,16% وبانحراف معياري بلغ 0,89. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد الأسباب النفسية والسلوكية كان بدرجة متوسطة.

ويمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت هذا البعد ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 22 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « حدة مزاج بعض العمال وصعوبة تعاملهم مع الآخرين » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,41 درجة أي بنسبة 68,2% وبانحراف معياري قدر بـ 1,02 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 23 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,35 درجة أي بنسبة 67% وبانحراف معياري قدر بـ 0,97 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6–3,4[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 24 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على «عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن » في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 3,31 درجة أي بنسبة 66,2% وبانحراف معياري قدر بـ 0,96 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6–3,4[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 20 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « سوء العلاقات الشخصية بين العاملين » في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 2,36 درجة أي بنسبة 47,2% وبانحراف معياري قدر بـ 0,82 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8–2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 21 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عدم التعاون وعدم الانضباط من قبل بعض العاملين » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا العامل 1,86 درجة أي بنسبة 37,2% وبانحراف معياري قدر بـ 0,69 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8–2,6[فإنه يمكن القول أن وجود هذا العامل من عوامل نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية للعوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت المحور الأول المتضمن العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد أسباب الصراع التنظيمي

الترتيب	ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الدرجة
		المتوسط	النسبة (%)		
1	الأسباب الاجتماعية والثقافية	3,37	65,51	0,91	متوسطة
2	الأسباب النفسية والسلوكية	2,85	57,16	0,89	متوسطة
3	الأسباب التنظيمية والإدارية	2,75	55,16	0,88	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول أرقام (35، 36، 37).

كان من بين التساؤلات التي تم طرحها في هذه الدراسة هو معرفة العوامل أو الأسباب التي يرى أفراد عينة الدراسة أن لها تأثيراً على نشوء الصراع التنظيمي، وفي ضوء ما تمت مناقشته في الجانب النظري، وما تشير إليه الجداول أرقام (35، 36، 37)، يمكن القول بأنّ هناك تأثيرا ملموسا لمجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، سواء تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية وإدارية أو اجتماعية وثقافية أو نفسية وسلوكية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت. إذ تأتي الأسباب الاجتماعية والثقافية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,37 درجة ثم تليها الأسباب النفسية والسلوكية بمتوسط حسابي قدر بـ 2,85، ثم في المرتبة الثالثة الأسباب التنظيمية والإدارية بمتوسط بلغ 2,75 درجة.

ومن الأسباب التنظيمية والإدارية الأكثر شيوعا والمساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية نجد صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والورشات والعاملين، وقد يعود السبب لكبر حجم قسم السيارات الصناعية وتوزيع ورشاته ومديرياته على مساحات متباعدة وكذا نقص الوسائل التكنولوجية المعلوماتية في القسم مما يصعب التنقل والاتصال بمختلف الورشات والمديريات والعاملين. ثم يليها عامل آخر و هو عامل محدودية الموارد وكذا محدودية فرص الترقية، وقد يرجع ذلك إلى رؤية أفراد العينة بأن رؤساءهم أو مشرفيهم يمارسون أسلوبا غير عادل في تقديم الموارد و وعدم خضوع فرص الترقية لمعايير واضحة، مما يدع مجالا للمحاباة والتحيز مما يسبب نشوء الصراع بين العاملين بعضهم بعضا أوبينهم وبين رؤسائهم أو مشرفيهم. وقد تعزى كذلك محدودية فرص الترقية لعدم توفر مناصب شاغرة، تغطي حاجيات القسم من يد عاملة مؤهلة و ذات خبرة طويلة باعتبار أن الترقية ليست تلقائية.

و من الأسباب الاجتماعية والثقافية المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، هي تباين العلاقات القائمة بين العمال والرؤساء فقد أظهرت النتائج تأثيرا واضحا لأسلوب الإشراف الممارس من قبل المشرفين والرؤساء على علاقات الأفراد العاملين، وقد يرجع إلى رؤية أفراد العينة بأن رؤسائهم أومشرفيهم يمارسون أسلوبا غير عادل في الإشراف وإلى التسلط في الإدارة و تضييق فرص مشاركة العمال في العملية الإدارية مما يسبب نشوء الصراع بينهم. ومن بين الأسباب كذلك نجد الاعتماد المتبادل و المتتابع في القيام بالنشاطات والأعمال وهذا يعود لتسلسل العمل خاصة في الورشات والمراكز الإنتاجية، فكل نشاط يكمل الآخر؛ المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة؛ انتشار الجماعات غير الرسمية (جماعة الأصدقاء والشللية) و تباين ثقافات وقيم واتجاهات العاملين.

أما أبرز الأسباب النفسية والسلوكية المساهمة في نشوء الصراعات فتتمثل في حدة مزاج بعض العمال وصعوبة تعاملهم مع الآخرين، اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور و هذا يعزى لطبيعة وشخصية الفرد حيث يختلف كل شخص عن الآخر وهذه سنة الله تعالى في الخلق، بالإضافة إلى عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن، وهذا قد يعود لعدم تحقيقهم لمطالبهم واهتماماتهم، أو نتيجة أوضاعهم المادية والرغبة في تحسينها وهذا ما يجعله مجالا لنشوء الصراع بينهم (بعضهم بعضا) أو بينهم وبين الإدارة خاصة إذا كان هناك مساس بمصالحهم الشخصية.

والجدير بالذكر أن مسألة توفر تلك العوامل ومعرفة الرؤساء والمسؤولين بدرجة تأثيرها يصبح أمرا مهما لاحتواء الصراع وتحقيق درجة من الانسجام بين العاملين بعيدا عن الصراعات التي إذا لم يتم إدارتها بوعي وموضوعية فقد تضر بأداء العاملين وبالتالي بإنتاجية القسم وفعاليته و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

يتناول هذا المبحث تحليل مستويات الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية حسب آراء العينة، ولقد صنفت إلى أربعة مستويات: الصراع الفردي، الصراع بين فرد وآخر، الصراع داخل الجماعة الواحدة والصراع بين الجماعات؛ و سيتم عرض وتحليل آراء عينة الدراسة و تفسير النتائج على النحو التالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع الفردي في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الأول من المحور الثاني من الاستبيان والذي يتضمن مستوى الصراع الفردي في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع الفردي

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	28	يطلب مني مسؤولي المباشر أداء أعمال أو مهام دون مراعاة أو توفير الموارد الكافية لتنفيذ هذه المهام.	54	12,5	83	19,2	138	31,9	76	17,6	81	18,8	2,89	57,8	1,27	متوسطة
2	25	يطلب مني رئيسي المباشر القيام بمهمتين مختلفتين في الوقت نفسه.	31	7,2	40	9,3	155	35,9	99	22,9	107	24,8	2,51	50,2	1,17	منخفضة
3	27	يتم تكليفي بالعمل مع رئيسين أو أكثر لكل واحد منهما طريقته الخاصة في العمل.	24	5,6	52	12	103	23,8	81	18,8	172	39,8	2,25	45	1,25	منخفضة
4	26	تصلني أوامر من قبل اثنين أو أكثر من المسؤولين ويصعب علي تنفيذها.	12	2,8	35	8,1	104	24,1	132	30,6	149	34,5	2,14	42,8	1,07	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,44	48,95	1,19	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بُعد الصراع الفردي من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 28 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« يطلب مني مسؤولي المباشر أداء أعمال أو مهام دون مراعاة أو توفير الموارد الكافية لتنفيذ هذه المهام» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك الشخصي في قسم السيارات

الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك الشخصي 2,89 درجة وبنسبة 57,8% وبانحراف معياري 1,27 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (12,5% + 19,2% = 31,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع فردي في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 25 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« يطلب مني رئيسي المباشر القيام بمهمتين مختلفتين في الوقت نفسه» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك الشخصي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك الشخصي 2,51 درجة وبنسبة 50,2% وبانحراف معياري 1,17 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (7,2% + 9,3% = 16%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع فردي في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 27 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« يتم تكليفي بالعمل من قبل رئيسين أو أكثر لكل واحد منهما طريقته الخاصة في العمل» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك الشخصي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك الشخصي 2,25 درجة وبنسبة 45% وبانحراف معياري 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (5,6% + 12% = 17,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع فردي في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 26 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تصلني أوامر من قبل اثنين أو أكثر من المسؤولين ويصعب علي تنفيذها» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك الشخصي في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك الشخصي 2,14 درجة وبنسبة 42,8% وبانحراف معياري 1,07 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (2,8% + 8,1% = 10,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع فردي في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثاني من المحور الثاني من الاستبيان والذي يتضمن مستوى الصراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع بين فرد وآخر

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	32	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين ذوي الشهادة الجامعية و الأقدمية في العمل.	71	16,4	83	19,2	150	34,7	63	14,6	65	15	3,07	61,4	1,26	متوسطة
2	31	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين كبار السن والعمال الشباب نتيجة اختلاف الأفكار بينهم.	58	13,4	93	21,5	147	34	63	14,6	71	16,4	3,01	60,2	1,25	متوسطة
3	29	أختلف مع رئيسي أو أحد المسؤولين في العمل لأنه يفرض سلطته علي.	30	6,9	30	6,9	140	32,4	84	19,	148	34,3	2,33	46,6	1,21	منخفضة
4	30	اختلف مع زميلي في العمل لأنه يخلق لي المشاكل ويعيقني في أداء عملي وهدفي.	28	6,5	43	10	109	25,2	96	22,	156	36,1	2,28	45,6	1,23	منخفضة
المتوسط العام للبعد													2,67	53,45	1,26	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بعد الصراع بين فرد وآخر من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 32 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين ذوي الشهادة الجامعية و الأقدمية في العمل » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,07 درجة وبنسبة 61,4% وبانحراف معياري 1,26 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (16,4% + 19,2% = 35,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه

يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 31 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين كبار السن والعمال الشباب نتيجة اختلاف الأفكار بينهم» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,01 درجة وبنسبة 60,2% وبانحراف معياري 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (13,4% + 21,5% = 33,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 29 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أختلف مع رئيسي أوأحد المسؤولين في العمل لأنه يفرض سلطته علي» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,33 درجة وبنسبة 46,6% وبانحراف معياري 1,21 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,9% + 6,9% = 13,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 30 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أختلف مع زميلي في العمل لأنه يسبب لي المشاكل ويعيقني في أداء عملي وهدفي» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,28 درجة وبنسبة 45,6% وبانحراف معياري 1,23 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,5% + 10% = 16,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود صراع بين فرد وآخر في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع داخل الجماعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثالث من المحور الثاني من الاستبيان والذي يتضمن مستوى الصراع داخل الجماعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع داخل الجماعة الواحدة

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	34	يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء المجموعة التي أعمل معها.	52	12	78	18,1	186	43,1	78	18,1	38	8,8	3,06	61,2	1,09	متوسطة
2	35	داخل المجموعة يحدث عدم اتفاق حول القرارات المناسبة بشأن العمل.	33	7,6	67	15,5	136	31,5	121	28	75	17,4	2,68	53,6	1,16	متوسطة
3	36	داخل المجموعة التي أعمل معها يسود جو من الخصام والعداء بين العمال.	28	6,5	48	11,1	88	20,4	125	28,9	143	33,1	2,29	45,8	1,22	منخفضة
4	33	داخل المجموعة (وحدة، أو مصلحة، أو ورشة) التي أعمل معها نختلف حول من يقوم بالعمل.	22	5,1	37	8,6	110	25,5	111	25,7	152	35,2	2,23	44,6	1,17	منخفضة
المتوسط العام للبعد													2,56	51,3	1,16	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بُعد الصراع داخل الجماعة الواحدة من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 34 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء المجموعة التي أعمل معها» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,06 درجة وبنسبة 61,2% وبانحراف معياري 1,09 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (12% + 18,1% = 30,1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع داخل المجموعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 35 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « داخل المجموعة يحدث عدم اتفاق حول القرارات المناسبة بشأن العمل» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,68 درجة وبنسبة 53,6% وبانحراف معياري 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (7,6% + 15,5% = 23,1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع داخل المجموعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 36 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « داخل المجموعة التي أعمل معها يسود جو من الخصام والعداء بين العمال» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,29 درجة وبنسبة 45,8% وبانحراف معياري 1,22 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,5% + 11,5% = 17,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع داخل المجموعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 33 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « داخل المجموعة (وحدة أو مصلحة أو ورشة) التي أعمل معها نختلف حول من يقوم بالعمل» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,23 درجة وبنسبة 44,6% وبانحراف معياري 1,17 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (5,1% + 8,6% = 13,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع داخل المجموعة الواحدة في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمستوى الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الرابع من المحور الثاني من الاستبيان والذي يتضمن مستوى الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع بين الجماعات

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	40	هناك تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى.	107	24,8	120	27,8	122	28,2	58	13,4	25	5,8	3,52	70,4	1,17	كبيرة
2	39	تتنافس مجموعتنا مع المجموعات الأخرى في تحقيق أداء أفضل من الأخرى.	99	22,9	79	18,3	98	22,7	73	16,9	83	19,2	3,09	61,8	1,43	متوسطة
3	38	تخفي المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لنا لأداء عملنا.	49	11,3	40	9,3	110	25,5	107	24,8	126	29,2	2,49	49,8	1,30	منخفضة
4	37	تحدث خلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى(الوحدات أو الورشات أوالمصالح الأخرى).	26	6	56	13	113	26,2	110	25,5	127	29,4	2,41	48,2	1,21	منخفضة
المتوسط العام للبعد													2,87	57,55	1,27	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بُعد الصراع بين الجماعات من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 40 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « هناك تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,52 درجة وبنسبة 70,4% و بانحراف معياري 1,17 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (24,8% + 27,8% = 52,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية كانت كبيرة أي عالية .

- جاءت العبارة رقم 39 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تتنافس مجموعتنا مع المجموعات الأخرى في تحقيق أداء أفضل من الأخرى » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,09 درجة وبنسبة 61,8% وبانحراف معياري 1,43 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (22,9% + 18,3% = 41,1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 38 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تخفي المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لنا لأداء عملنا» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,49 درجة وبنسبة 49,8% وبانحراف معياري 1,3 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (11,3% + 9,3% = 20,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 37 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تحدث خلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها و المجموعات الأخرى (الوحدات أو الورشات أو المصالح الأخرى)» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,41 درجة وبنسبة 48,2% وبانحراف معياري 1,21 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.
وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6% + 13% = 19%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه وجود الصراع بين الجماعات في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

المطلب الخامس: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

بالنظر إلى الجداول السابقة معا (39، 40، 41، 42)، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت كل بُعد رئيسي من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي

الترتيب	ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الدرجة
		المتوسط	النسبة (%)		
1	**الصراع بين الجماعات**	2,87	57,55	1,27	متوسطة
2	**الصراع بين فرد وآخر**	2,67	53,45	1,23	متوسطة
3	**الصراع داخل الجماعة الواحدة**	2,56	51,3	1,16	منخفضة
4	**الصراع الفردي**	2,44	48,95	1,19	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول أرقام (39، 40، 41، 42) .

بالنظر إلى الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء البعد الرابع والخاص بـ «الصراع بين الجماعات» في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من مستويات الصراع التنظيمي 2,87 درجة بنسبة 57,55% وبانحراف معياري بلغ 1,27. وبالتالي يمكن القول بأن درجة وجوده هي درجة متوسطة.

- جاء البعد الثاني والخاص بـ «الصراع بين فرد وآخر» في الترتيب الثاني من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من مستويات الصراع التنظيمي 2,67 درجة بنسبة 53,45% وبانحراف معياري بلغ 1,23. وبالتالي يمكن القول بأن درجة وجوده هي درجة متوسطة.

- جاء البعد الثالث والخاص بـ «الصراع داخل الجماعة الواحدة» في الترتيب الثالث من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من مستويات الصراع التنظيمي 2,56 درجة بنسبة 53,1% وبانحراف معياري بلغ 1,16. وبالتالي يمكن القول بأن درجة وجوده هي درجة ضعيفة.

- جاء البعد الرابع والخاص بـ «الصراع الفردي» في الترتيب الأخير من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على

وجود هذا البعد من مستويات الصراع التنظيمي 2,44 درجة بنسبة 48,95% وبانحراف معياري بلغ 1,19. وبالتالي يمكن القول أن درجة وجوده هي درجة ضعيفة.

كان من المناسب التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أنواع الصراعات التي تنشأ داخل قسم السيارات الصناعية (مستويات الصراع التنظيمي). فلقد أشارت النتائج إلى أن أكثر أنواع الصراع انتشارا في قسم السيارات الصناعية هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض. ويعود السبب الأساسي في ذلك إلى وجود علاقات اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي في قسم السيارات الصناعية. إذ نجد أن مخرجات أحد الورشات أو المراكز الإنتاجية هي مدخلات الورشات أو المراكز الإنتاجية الأخرى، إذ يعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الورشات. ويعزى السبب كذلك إلى وجود التنافس على الأداء، إذ تتنافس الورشات والجماعات في تحقيق أداء أفضل من الأخرى.

ومن الأنواع الأخرى للصراع الأكثر انتشاراً الصراع الذي يحدث بين الفرد وزميله (بين فرد وآخر)، ويعود ذلك إلى:

- ✓ الاختلاف في المستوى التعليمي، إذ يحدث الصراع بين ذوي الشهادات الجامعية والأقدمية في العمل، وينشأ من خلال محاولة الحصول على المكانة والهيبة المهنية والوصول إلى السلطة.
- ✓ الاختلاف في السن، فالصراع يحدث بين الشباب وكبار السن نتيجة الاختلاف في الأفكار، فكبار السن لا يعترفون بكفاءة الشباب حتى ولو كانوا حاملين لشهادات جامعية، كما أن الشباب لا يعترفون بكبار السن حيث يعتبرون أنفسهم الطاقة التي من خلالها ينتعش القسم ويزدهر وبالتالي ينتعش الاقتصاد وتزدهر البلاد.

كما يحدث الصراع داخل المجموعة الواحدة بسبب اختلاف الآراء بين أعضاء المجموعة الواحدة و نتيجة عدم الاتفاق حول القرارات المناسبة بشأن العمل.

أما النوع الآخر للصراع الذي يحدث فهو الصراع الفردي وهذا يحدث نتيجة مطالبة المسؤولين المباشرين للعمال بأداء أعمال أو مهام دون مراعاة أو توفير الموارد الكافية لتنفيذ تلك المهام.

وفي الأخير تجدر الإشارة أن هذه النتيجة المتوصل إليها تتفق مع ما توصلت إليه الأبحاث أن الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض والصراع الذي ينشأ بين فرد وآخر تعد أكثر أنواع الصراع شيوعا في المنظمات.

المبحث الثالث: أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

يتناول هذا المبحث الأشكال التي تتخذها الصراعات التنظيمية سواء الظاهرة أو الخفية في قسم السيارات الصناعية حسب آراء عينة الدراسة، و سيتم عرض وتحليل آراء عينة الدراسة و تفسير النتائج على النحو التالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الأول المتعلق بالإضراب المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي

يتناول هذا العنصر عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الأول المتعلق بالإضراب المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي والذي يتضمن أسباب اللجوء إلى الإضرابات العمالية والأشكال التي تتخذها في قسم السيارات الصناعية.

أولا: أسباب اللجوء إلى الإضراب

يمكن عرض النتائج الإحصائية للجزء الأول من البعد الأول من المحور الثالث من الاستبيان والذي يتضمن أسباب اللجوء إلى الإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسباب اللجوء إلى الإضراب

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	43	يلجأ العمال إلى الإضراب من أجل المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور.	132	30,6	130	30,1	114	26,4	44	10,2	12	2,8	3,75	75	1,08	كبيرة
2	42	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب تجاهل الإدارة للمشاكل التي تحدث داخل العمل.	77	17,8	108	25	118	27,3	81	18,8	48	11,1	3,20	64	1,25	متوسطة
3	44	يلجأ العمال إلى الإضراب تضامنا مع أحد العمال الذي تعرض للإهانة أو الفصل و الطرد دون وجه حق.	60	13,9	70	16,2	94	21,8	112	25,9	96	22,2	2,74	54,8	1,34	متوسطة
4	41	تؤدي الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة إلى الإضراب.	40	9,3	57	13,2	87	20,1	96	22,2	152	35,2	2,39	47,8	1,33	منخفضة
5	45	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب نقص برامج التدريب اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.	30	6,9	36	8,3	88	20,4	116	26,9	162	37,5	2,20	44	1,22	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,85	57,12	1,24	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت الجزء الأول من البعد الأول من أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 43 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يلجأ العمال إلى الإضراب من أجل المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,75 درجة وبنسبة 75% وبانحراف معياري 1,08 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (30,6% + 30,1% = 60,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه اللجوء إلى الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت كبيرة أي عالية .

- جاءت العبارة رقم 42 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب تجاهل الإدارة للمشاكل التي تحدث داخل العمل» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,20 درجة وبنسبة 64% وبانحراف معياري 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (17,8% + 25% = 42,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه اللجوء إلى الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 44 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يلجأ العمال إلى الإضراب تضامنا مع أحد العمال الذي تعرض للإهانة أو الفصل أو الطرد دون وجه حق » في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,74 درجة وبنسبة 54,8% وبانحراف معياري 1,34 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (13,9% + 16,2% = 30,1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه اللجوء إلى الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 41 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تؤدي الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة إلى الإضراب» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,39 درجة وبنسبة 47,8% وبانحراف معياري 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (9,3% + 13,2% = 22,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه اللجوء إلى الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 45 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب نقص برامج التدريب اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,20 درجة وبنسبة 44% وبانحراف معياري 1,22 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,9% + 8,3% = 15,2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه اللجوء إلى الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

ثانيا: الأشكال التي يتخذها الإضراب

يمكن عرض النتائج الإحصائية للجزء الثاني من البعد الأول من المحور الثالث من الاستبيان والذي يتضمن الأشكال التي تتخذها الإضرابات العمالية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأشكال التي يتخذها الإضراب

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	46	يتخذ شكل الإضراب التوقف المفاجئ عن العمل.	149	34,5	111	25,7	83	19,2	48	11,1	41	9,5	3,65	73	1,31	كبيرة
2	47	يتخذ شكل الإضراب الوقوف أمام إدارة المؤسسة احتجاجا على الوضع الراهن.	114	26,4	104	24,1	123	28,5	59	13,7	32	7,4	3,48	69,6	1,22	كبيرة
3	48	يتخذ شكل الإضراب القيام بمسيرة أو تظاهرة.	98	22,7	109	25,2	120	27,8	68	15,7	37	8,6	3,38	67,6	1,23	متوسطة
4	49	يتخذ شكل الإضراب تخفيض الإنتاج.	83	19,2	59	13,7	59	13,7	49	11,3	182	42,1	2,56	51,2	1,59	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											3,26	65,35	1,33	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت الجزء الثاني من البعد الأول من المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 46 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتخذ شكل الإضراب التوقف المفاجئ عن العمل » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,65 درجة وبنسبة 73% وبانحراف معياري 1,31 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (34,5% + 25,7% = 60,2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت كبيرة أو عالية .

- جاءت العبارة رقم 47 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتخذ شكل الإضراب الوقوف أمام إدارة المؤسسة احتجاجا على الوضع الراهن » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,48 درجة وبنسبة 69,6% وبانحراف معياري 1,22 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (26,4% + 24,1% = 50,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت كبيرة أو عالية .

- جاءت العبارة رقم 48 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« يتخذ شكل الإضراب القيام بمسيرة أو تظاهرة» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,38 درجة وبنسبة 67,6% وبانحراف معياري 1,23 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (22,7% + 25,2% = 47,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 49 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« يتخذ شكل الإضراب تخفيض الإنتاج» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,56 درجة وبنسبة 51,2% وبانحراف معياري 1,59 وهذا يشير إلى وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (19,2% + 13,7% = 32,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثاني والمتعلق بسلوك التغيب المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثاني والخاص بسلوك التغيب المندرج تحت المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي في الجدول:

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد سلوك التغيب

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	55	أتغيب عن العمل من أجل التكفل بالعائلة وقضاء أمور شخصية.	91	21,1	81	18,8	163	37,7	69	16	28	6,5	3,32	66,4	1,16	متوسطة
2	54	أتغيب عن العمل بسبب نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج.	29	6,7	36	8,3	66	15,3	84	19,4	217	50,2	2,02	40,4	1,26	منخفضة
3	53	أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.	30	6,9	27	6,3	75	17,4	66	15,3	234	54,2	1,97	39,4	1,26	منخفضة
4	50	أتغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة (غازات، أبخرة، نقص التهوية و الإضاءة،....).	28	6,5	32	7,4	64	14,8	65	15	243	56,3	1,93	38,6	1,26	منخفضة
5	52	أتغيب عن العمل بسبب عدم توافر وسائل ومعدات الأمن الصناعي للوقاية من الأمراض المهنية.	23	5,3	24	5,6	56	13	74	17,1	255	59	1,81	36,2	1,18	منخفضة
6	51	أتغيب عن العمل هروبا من جو العمل.	22	5,1	23	5,3	44	10,2	65	15	278	64,4	1,72	34,4	1,16	منخفضة جدا
		المتوسط العام للبعد											2,12	42,56	1,21	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بعد سلوك التغيب من المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 55 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتغيب عن العمل من أجل التكفل بالعائلة وقضاء أمور شخصية » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 3,32 درجة وبنسبة 66,4% وبانحراف معياري 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (21,1% + 18,8% = 39,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 54 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتغيب عن العمل بسبب نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,02 درجة وبنسبة 40,4% وبانحراف معياري 1,26 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,7% + 8,3% = 15%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 53 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,97 درجة وبنسبة 39,4% وبانحراف معياري 1,26 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,9% + 6,3% = 13,2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 50 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة (غازات، أبخرة، نقص التهوية، والإضاءة) » في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,93 درجة وبنسبة 38,6% وبانحراف معياري 1,26 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,5% + 7,4% = 13,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 52 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« أتغيب عن العمل بسبب عدم توافر وسائل ومعدات الأمن الصناعي للوقاية من الأمراض المهنية » في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,81 درجة وبنسبة 36,2% وبانحراف معياري 1,18 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (5,3% + 5,6% = 10,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 51 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على« أتغيب عن العمل هروبا من جو العمل » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,72 درجة وبنسبة 34,4% وبانحراف معياري 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (5,1% + 5,3% = 10,4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1 – 1,8[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك التغيب في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة جدا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثالث والمتعلق بدوران العمل المندرج تحت محور أشكال الصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الثالث والخاص بدوران العمل المندرج تحت المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد دوران العمل

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	56	يترك بعض العاملين وظائفهم (أوعملهم) بسبب حدوث حوادث قد تؤدي إلى العجز الجزئي أوالكلي.	40	9,3	109	25,2	105	24,3	116	26,9	62	14,4	2,88	57,6	1,21	متوسطة
2	59	تستغني المؤسسة عن بعض العاملين بسبب عدم توافر الخبرة والتأهيل اللازمين فيهم.	32	7,4	58	13,4	106	24,5	132	30,6	104	24,1	2,5	50	1,20	منخفضة
3	58	يترك بعض العاملين عملهم بسبب طبيعة العمل الصعبة.	20	4,6	60	13,9	118	27,3	151	35	83	19,2	2,5	50	1,09	منخفضة
4	57	يترك بعض العاملين وظائفهم بسبب تغييرهم لمنطقة سكنهم.	18	4,2	67	15,5	110	25,5	137	31,7	100	23,1	2,46	49,2	1,13	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,58	51,7	1,15	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بعد دوران العمل من المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 56 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يترك بعض العاملين وظائفهم (أو عملهم) بسبب حدوث حوادث قد تؤدي إلى العجز الجزئي أو الكلي» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,88 درجة وبنسبة 57,6% وبانحراف معياري 1,21 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.
وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (9,3% + 25,2% = 34,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه سلوك دوران العمل في قسم السيارات الصناعية كانت متوسطة .

- جاءت العبارة رقم 59 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تستغني المؤسسة عن بعض العاملين بسبب عدم توافر الخبرة والتأهيل اللازمين فيهم » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,5 درجة وبنسبة 50% وبانحراف معياري 1,20 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (7,4% + 13,4% = 20,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه دوران العمل في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 58 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يترك بعض العاملين عملهم بسبب طبيعة العمل الصعبة» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,5 درجة وبنسبة 50% وبانحراف معياري 1,09 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (4,6% + 13,9% = 18,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه دوران العمل في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 57 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يترك بعض العاملين وظائفهم بسبب تغييرهم لمنطقة سكنهم» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,46 درجة وبنسبة 49,2% وبانحراف معياري 1,13 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (4,2% + 15,5% = 19,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه دوران العمل في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الرابع والخاص بأشكال أخرى للصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الرابع والخاص بأشكال أخرى للصراع التنظيمي المندرج تحت المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أشكال أخرى للصراع التنظيمي

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	60	عندما أكون في خلاف مع فرد ما أو جماعة عمل معينة داخل المؤسسة ألجأ إلى تقديم شكوى إلى المديرية العامة.	28	6,5	48	11,1	76	17,6	105	24,3	175	40,5	2,19	43,8	1,26	منخفضة
2	61	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه.	20	4,6	16	3,7	46	10,6	66	15,3	284	65,7	1,66	33,2	1,10	منخفضة جدا
3	63	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى استعمال القوة والعنف.	21	4,9	17	3,9	26	6	46	10,6	322	74,5	1,54	30,8	1,09	منخفضة جدا
4	64	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى تقديم استقالة عن العمل.	14	3,2	7	1,6	26	6	54	12,5	331	76,6	1,42	28,4	0,92	منخفضة جدا
5	62	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التخريب والإسراف في استعمال الموارد وتبذير الإنتاج.	15	3,5	12	2,8	21	4,9	16	3,7	368	85,2	1,36	27,2	0,96	منخفضة جدا
		المتوسط العام للبعد											1,63	32,68	1,06	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت بعد أشكال أخرى للصراع التظيمي من المحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 60 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عندما أكون في خلاف مع فرد ما أو جماعة عمل معينة داخل المؤسسة ألجأ إلى تقديم شكوى إلى المديرية العامة » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 2,19 درجة وبنسبة 43,8% وبانحراف معياري 1,26 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (6,5% + 11,1% = 17,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8 – 2,6[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة .

- جاءت العبارة رقم 61 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,66 درجة وبنسبة 33,2% وبانحراف معياري 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (4,6% + 3,7% = 8,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1 – 1,8[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة جدا.

- جاءت العبارة رقم 63 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى استعمال العنف والقوة » في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,54 درجة وبنسبة 30,8% وبانحراف معياري 1,09 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (4,9% + 3,9% = 8,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1 – 1,8[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة جدا.

- جاءت العبارة رقم 64 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى تقديم استقالة عن العمل » في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,42 درجة وبنسبة 28,4% وبانحراف معياري 0,92 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (3,2% + 1,6% = 4,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1 – 1,8[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة جدا.

- جاءت العبارة رقم 62 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التخريب والإسراف في استعمال الموارد وتبذير الإنتاج » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا السلوك 1,36 درجة وبنسبة 27,2% وبانحراف معياري 0,96 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد

الموافقين على هذا السلوك (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) هي (3,5% + 2,8% = 6,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1 – 1,8[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كانت منخفضة جدا.

المطلب الخامس: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بالمحور الثالث المتضمن أشكال الصراع التنظيمي

بالنظر إلى الجداول السابقة معا (45، 46، 47، 48)، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة تحت كل بُعد رئيسي من أبعاد أشكال الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أشكال الصراع التنظيمي

الترتيب	ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الدرجة
		المتوسط	النسبة (%)		
1	**الإضراب**	3,26	65,35	1,33	متوسطة
2	**دوران العمل**	2,58	51,7	1,15	منخفضة
3	**سلوك التغيب**	2,12	42,56	1,21	منخفضة
4	**أشكال أخرى للصراع**	1,63	37,68	1,06	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول أرقام (45، 46، 47، 48).

ولقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

1. جاء البعد الأول والخاص بالإضراب في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من أشكال الصراع التنظيمي 3,26 درجة بنسبة 65,35%، وبانحراف معياري بلغ 1,33.

ومن الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى اللجوء إلى الإضراب نذكر ما يلي:

- المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور، فكما أشرنا في الفصل المتعلق بطبيعة نزاعات العمل في قسم السيارات الصناعية فإن الأجر هو سيد المطالب العمالية و أهم سبب راجع إلى حدوث الإضرابات في القسم.
- تجاهل الإدارة للمشاكل التي تحدث في القسم.
- التضامن مع أحد العمال الذي تعرض للإهانة أو الفصل والطرد التعسفي بدون وجه حق.

أما فيما يخص أهم الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية فهي تتمثل في:

- ✓ التوقف المفاجئ عن العمل.
- ✓ الوقوف أمام إدارة المؤسسة احتجاجا على الوضع الراهن.

- ✓ القيام بمسيرة أو تظاهرة.

2. جاء البعد الثالث والخاص بدوران العمل في الترتيب الثاني من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من أشكال الصراع التنظيمي 2,58 درجة بنسبة 51,7% وبانحراف معياري قدر بـ 1,15.

ولعل أهم سبب لترك بعض العاملين عملهم هو حدوث حوادث قد تؤدي إلى العجز الجزئي أو الكلي للعامل.

3. جاء البعد الثاني والخاص بسلوك التغيب في الترتيب الثالث من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على وجود هذا البعد من أشكال الصراع التنظيمي 2,12 درجة وبنسبة 42,56% وبانحراف معياري بلغ 1,21.

ولعل أهم سبب لتغيب العاملين عن العمل هو من أجل التكفل بالعائلة وقضاء أمور شخصية.

4. أما البعد الرابع والخاص بأشكال أخرى للصراع فقد جاء في الترتيب الأخير من حيث درجة وجوده في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البُعد من أشكال الصراع التنظيمي 1,634 درجة وبنسبة 37,68% وبانحراف معياري بلغ 1,06.

أي أنه نادرا ما يلجأ العمال في حالة وجود خلافات إلى تقديم شكوى، أو اللجوء إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه أو التخريب أو استعمال العنف والقوة.

و أخيرا و ختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بواقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين أفراد عينة الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن هناك تأثيرا ملموسا لمجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، سواءً تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية وإدارية أو اجتماعية وثقافية أو نفسية وسلوكية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت.

ومن الأسباب التنظيمية والإدارية الأكثر شيوعا هي صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والورشات والعاملين، عامل محدودية الموارد، وكذا محدودية فرص الترقية. بالإضافة إلى تغيير القرارات والأنظمة بشكل مستمر.

وتعود الأسباب الاجتماعية المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية إلى تباين العلاقات بين الأفراد العاملين والتي تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع من قبل الرؤساء والمشرفين كأن يلجأ المشرف إلى تضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وممارسته للأسلوب التسلطي مما يزيد من انتشار الصراعات بينهم. كما تعزى الأسباب الاجتماعية المسببة في نشوء الصراع إلى الاعتماد المتبادل و المتتابع في القيام بالنشاطات والأعمال، المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة، انتشار الجماعات غير الرسمية (جماعة الأصدقاء والشللية) و تباين ثقافات و قيم و اتجاهات العمال.

أما الأسباب النفسية والسلوكية المساهمة في نشوء الصراع فتتمثل في حدة مزاج بعض العمال وصعوبة تعاملهم مع الآخرين، اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور، بالإضافة إلى عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن.

ويعد الصراع بين الجماعات أكثر أنواع الصراع انتشارا في قسم السيارات الصناعية. ويعود السبب الأساسي في ذلك إلى وجود علاقات اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي في قسم السيارات الصناعية.

ومن أكثر الأشكال التي يتخذها الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية هي الإضراب، وتعد المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور أهم سبب راجع إلى حدوث الإضرابات في القسم. أما فيما يخص الأشكال التي يتخذها الإضراب في قسم السيارات الصناعية فهي تتمثل في التوقف المفاجئ عن العمل والوقوف أمام إدارة القسم احتجاجا على الوضع الراهن.

الفصل الثالث
أساليب إدارة الصراع التنظيمي
وتقييم أداء العاملين
في قسم السيارات الصناعية

تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين أفراد عينة الدراسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و ذلك للتعرف على آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على عبارات الاستبيان التي يتم من خلالها التعرف على أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية.

كما يتناول أهم النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي حسب آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة من العبارات التي يتضمنها المحور الخاص بها.

وفي الأخير يتم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة من العبارات التي من خلالها يتم تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية.

المبحث الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

سيتم من خلال المبحث عرض و تحليل وتفسير النتائج الإحصائية للمحور الرابع الخاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التعاون و أسلوب التنافس من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يتم من خلال هذا الجزء عرض و تحليل النتائج الإحصائية للبعدين الأول والثاني من المحور الرابع من الاستبيان واللذان يتضمنان أسلوبا التعاون والتنافس في قسم السيارات الصناعية على النحو التالي:

أولا: أسلوب التعاون

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب التعاون من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التعاون

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	68	يتأكد رئيسي من أننا قد فهمنا مشاكل العمل جيدا قبل البدء في حلها.	113	26,2	103	23,8	124	28,7	56	13	36	8,3	3,47	69,4	1,24	كبيرة
2	65	يسعى رئيسي إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين.	113	26,2	88	20,4	127	29,4	65	15	39	9	3,4	68	1,27	كبيرة
3	67	يحاول رئيسي تفهم مواقف و وجهات نظر العاملين الآخرين.	106	24,5	93	21,5	137	31,7	55	12,7	41	9,5	3,39	67,8	1,25	متوسطة
4	66	يشجع رئيسي على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل.	105	24,3	101	23,4	121	28	63	14,6	42	9,7	3,38	67,6	1,27	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,41	68,2	1,25	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب التعاون و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,41 درجة أي بنسبة 68,2 % وبانحراف معياري بلغ 1,25. و وفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب التعاون كان بدرجة كبيرة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب التعاون المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 68 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتأكد رئيسي من أننا قد فهمنا مشاكل العمل جيدا قبل البدء في حلها» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,47 درجة أي بنسبة 69,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,24 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 26,2% + 23,8% = 50 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 65 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يسعى رئيسي إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,4 درجة أي بنسبة 68 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,27 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 26,2% + 20,4% = 46,6 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 67 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحاول رئيسي تفهم مواقف و وجهات نظر العاملين الآخرين» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,39 درجة أي بنسبة 67,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 24,5% + 21,5% = 46 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 66 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يشجع رئيسي على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على

استخدام هذا الأسلوب 3,38 درجة أي بنسبة 67,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,27 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 24,3% + 23,4% = 47,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

ثانيا: أسلوب السيطرة أو التنافس

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب التنافس من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التنافس

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	72	يستخدم رئيسي سلطته لاتخاذ القرار لصالحه.	82	19	71	16,4	93	21,5	62	14,4	124	28,7	2,83	56,6	1,48	متوسطة
2	69	يتمسك رئيسي برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات.	62	14,4	72	16,7	119	27,5	88	20,4	91	21,1	2,83	56,6	1,33	متوسطة
3	70	يطالبني رئيسي أن أويد وجهة نظره.	70	16,2	60	13,9	107	24,8	68	15,7	127	29,4	2,72	54,4	1,43	متوسطة
4	71	يتعامل رئيسي مع موضوعات الخلافات على أنها عملية ربح أو خسارة.	53	12,3	60	13,9	99	22,9	96	22,2	124	28,7	2,59	51,8	1,35	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,74	54,85	1,39	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب التنافس و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2,74 درجة أي بنسبة 54,85 % وبانحراف معياري بلغ 1,39. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب التنافس كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب التنافس المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 72 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يستخدم رئيسي سلطته لاتخاذ القرار لصالحه» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,83 درجة أي بنسبة 56,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,48 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 19% + 16,4% = 35,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 69 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتمسك رئيسي برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,83 درجة أي بنسبة 56,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 14,4% + 16,7% = 31,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 70 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يطالبني رئيسي أن أؤيد وجهة نظره» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,72 درجة أي بنسبة 54,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,43 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 16,2% + 13,9% = 30,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 71 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتعامل رئيسي مع موضوعات الخلافات على أنها عملية ربح أو خسارة» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,59 درجة أي بنسبة 51,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,35 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 12,3% + 13,9% = 26,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8– 2,6 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التجنب و أسلوب المجاملة من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعدين الثالث والرابع من المحور الرابع من الاستبيان واللذان يتضمنان أسلوبا التجنب والمجاملة في قسم السيارات الصناعية على النحو التالي:

أولا: أسلوب التجنب

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب التجنب من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التجنب

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	74	يحاول رئيسي تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	75	17,4	95	22	126	29,2	78	18,1	58	13,4	3,12	62,4	1,27	متوسطة
2	73	يحاول رئيسي منع العاملين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	72	16,7	73	16,9	121	28	80	18,5	86	19,9	2,92	58,4	1,35	متوسطة
3	75	يتفادى رئيسي الإنصات لشكاوي العاملين التي توجد بينهم خلافات.	63	14,6	81	18,8	112	25,9	82	19	94	21,8	2,85	57	1,35	متوسطة
4	76	يتفادى رئيسي الاطلاع على المشاكل القائمة.	66	15,3	73	16,9	93	21,5	103	23,08	97	22,5	2,79	55,8	1,37	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											2,92	58,4	1,33	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب التجنب و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2,92 درجة أي بنسبة 58,4% وبانحراف معياري بلغ 1,33. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب التجنب كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب التجنب المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 74 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحاول رئيسي تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,12 درجة أي بنسبة 62,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,27 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 17,4% + 22% = 39,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 73 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحاول رئيسي منع العاملين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,92 درجة أي بنسبة 58,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,35 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 16,7% + 16,9% = 33,6% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 75 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتفادى رئيسي الإنصات لشكاوي العاملين التي توجد بينهم خلافات» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,85 درجة أي بنسبة 57 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,35 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 14,6% + 18,8% = 33,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 76 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يتفادى رئيسي الاطلاع على المشاكل القائمة » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على

استخدام هذا الأسلوب 2,79 درجة أي بنسبة 55,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,37 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 15,3% + 16,9% = 32,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

ثانيا: أسلوب المجاملة

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب المجاملة من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب المجاملة

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	77	يحرص رئيسي على عدم إحراج وإيذاء شعور العاملين.	128	29,6	97	22,5	105	24,3	54	12,5	48	11,1	3,47	69,4	1,33	كبيرة
2	79	لا يواجه رئيسي المشكلة بل يترك الأمر للعاملين ليقترحوا حلا لها.	55	12,7	85	19,7	130	30,1	82	19	80	18,5	2,89	57,8	1,28	متوسطة
3	78	قد يهمل رئيسي بعض اهتماماته ليرضي العاملين.	39	9	69	16	127	29,4	96	22,2	101	23,4	2,65	53	1,25	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,00	60,06	1,28	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب المجاملة و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,00 درجات أي بنسبة 60,06% وبانحراف معياري بلغ 1,28. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب المجاملة كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب المجاملة المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 77 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحرص رئيسي على عدم إحراج وإيذاء شعور العاملين» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على

استخدام هذا الأسلوب 3,47 درجة أي بنسبة 69,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 29,6% + 22,5% = 52,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 79 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « لا يواجه رئيسي المشكلة بل يترك الأمر للعاملين ليقترحوا حلا لها» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,89 درجة أي بنسبة 57,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,28 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 12,7% + 19,7% = 32,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 78 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « قد يهمل رئيسي بعض اهتماماته ليرضي العاملين » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 2,65 درجة أي بنسبة 53 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 9% + 16% = 25% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لبعدي أسلوب التسوية و أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعدين الخامس والسادس من المحور الرابع من الاستبيان واللذان يتضمنان أسلوبا التسوية وإحالة الصراع إلى المستوى الأعلى في قسم السيارات الصناعية على النحو التالي:

أولا: أسلوب التسوية

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب التسوية من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب التسوية

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	80	يحاول رئيسي العمل مع العاملين للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق.	113	26,2	110	25,5	132	30,6	51	11,8	26	6	3,54	70,8	1,17	كبيرة
2	82	يعمل رئيسي على تقريب وجهات النظر بين أطراف الخلاف.	91	21,1	129	29,9	105	24,3	69	16	38	8,8	3,38	67,6	1,23	متوسطة
3	81	يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف من العاملين على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الخلاف.	84	19,4	120	27,8	136	31,5	60	13,9	32	7,4	3,38	67,6	1,16	متوسطة
4	83	يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.	103	23,8	96	22,2	104	24,1	73	16,9	56	13	3,27	65,4	1,34	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,39	67,85	1,22	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب التسوية و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,39 درجة أي بنسبة 67,85% وبانحراف معياري بلغ 1,22. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب التسوية كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب التسوية المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 80 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحاول رئيسي العمل مع العاملين للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة

(من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,54 درجة أي بنسبة 70,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,17 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 26,2% + 25,5% = 51,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 82 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يعمل رئيسي على تقريب وجهات النظر بين أطراف الخلاف» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,38 درجة أي بنسبة 67,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,23 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 21,1% + 29,9% = 51% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 81 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف من العاملين على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الخلاف» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,38 درجة أي بنسبة 67,6 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 19,4% + 27,8% = 47,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 83 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة

على استخدام هذا الأسلوب 3,27 درجة أي بنسبة 65,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,34 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 23,8% + 22,2% = 46% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4 [فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

ثانيا: أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد أسلوب إحالة الصراع إلى المستوى الأعلى من الأساليب الممكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم(55): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	87	يطبق رئيسي القرارات المتخذة من المستوى الأعلى لحل مشاكل الميدان فور إشعاره بها.	174	40,3	107	24,8	86	19,9	43	10	22	5,1	3,85	77	1,2	كبيرة
2	86	يزود رئيسي المسؤولين في المستوى الأعلى بالمعلومات الضرورية ليساعد على حل المشكل أو الخلاف القائم.	103	23,8	113	26,2	112	25,9	67	15,5	37	8,6	3,41	68,2	1,24	كبيرة
3	84	إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة للرئيس المباشر لحل صراع ما، فإنه يحيل ذلك إلى المسؤولين في المستوى الأعلى لتوافر الصلاحيات.	112	25,9	104	24,1	104	24,1	69	16	43	10	3,4	68	1,30	كبيرة
4	85	يطلب رئيسي من المسؤولين في المستوى الأعلى التدخل إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون.	95	22	103	23,8	110	25,5	87	20,1	37	8,6	3,31	66,2	1,25	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,49	69,85	1,24	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى و هو بعد من أبعاد المحور الرابع المتعلق بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,49 درجة أي بنسبة 69,85% وبانحراف معياري بلغ 1,24. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على بُعد أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى أعلى كان بدرجة كبيرة.

و يمكن ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت الأسلوب الرئيسي والخاص بأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 87 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يطبق رئيسي القرارات المتخذة من المستوى الأعلى لحل مشاكل الميدان فور إشعاره بها» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,85 درجة أي بنسبة 77 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,20 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 40,3% + 24,8% = 65,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 86 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يزود رئيسي المسؤولين في المستوى الأعلى بالمعلومات الضرورية ليساعد على حل المشكل أو الخلاف القائم» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,41 درجة أي بنسبة 68,2 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,24 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 23,8% + 26,2% = 50% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 84 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة للرئيس المباشر لحل صراع ما، فإنه يحيل ذلك إلى المسؤولين في المستوى الأعلى لتوافر الصلاحيات» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,4 درجة أي بنسبة 68 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,30 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 25,9% + 24,1% = 50% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 85 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يطلب رئيسي من المسؤولين في المستوى الأعلى التدخل إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) على استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب 3,31 درجة أي بنسبة 66,2 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على استخدام هذا الأسلوب (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 22%+ 23,8% = 45,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6– 3,4] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه درجة استخدام هذا الأسلوب في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة متوسطة.

المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بدرجة ممارسة أو استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بالنظر إلى الجداول السابقة معاً (الجداول أرقام 50، 51، 52، 53، 54، 55)، فإنه يمكن ترتيب الأبعاد الرئيسية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث درجة الموافقة على استخدامها في قسم السيارات الصناعية كما يلي:

الجدول رقم (56): المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الدرجة
		المتوسط	النسبة (%)		
1	أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى	3,49	69,85	1,24	كبيرة
2	أسلوب التعاون	3,41	68,2	1,25	كبيرة
3	أسلوب التسوية	3,39	67,85	1,22	متوسطة
4	أسلوب المجاملة	3,00	60,06	1,28	متوسطة
5	أسلوب التجنب	2,92	58,4	1,33	متوسطة
6	أسلوب التنافس	2,74	54,85	1,39	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول أرقام (50، 51، 52، 53، 54، 55).

بالنظر إلى الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء البعد السادس والخاص بـ «أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى» في الترتيب الأول من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 3,49 درجة و بنسبة 69,85% وبانحراف معياري بلغ 1,24 و هذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة .

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة كبيرة.

- جاء البعد الأول والخاص بـ «أسلوب التعاون» في الترتيب الثاني من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 3,41 درجة و بنسبة 68,2% و بانحراف معياري بلغ 1,25 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة .

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة كبيرة.

- جاء البعد الخامس والخاص بـ «أسلوب التسوية» في الترتيب الثالث من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 3,39 درجة و بنسبة 67,85% و بانحراف معياري بلغ 1,22 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة .

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة متوسطة.

- جاء البعد الرابع والخاص بـ «أسلوب المجاملة» في الترتيب الرابع من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 3,00 درجات و بنسبة 60,06% و بانحراف معياري بلغ 1,28 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة .

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة متوسطة.

- جاء البعد الثالث والخاص بـ «أسلوب التجنب» في الترتيب الخامس من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 2,92 درجة و بنسبة 58,4% و بانحراف معياري بلغ 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة .

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة متوسطة.

- جاء البعد الثاني والخاص بـ «أسلوب التنافس» في الترتيب الأخير من حيث درجة استخدامه في قسم السيارات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع 2,74 درجة و بنسبة 54,85% و بانحراف معياري بلغ 1,39 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذه العبارة.

وبذلك نستطيع القول أن درجة استخدامه هي درجة متوسطة.

لقد أظهرت النتائج، وجود عدد من الأساليب التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية، كما وجد كذلك تباين في درجات استخدام تلك الأساليب، ولعل الأسلوب الأكثر استخداما هو إحالة حالات الخلاف أو الصراع إلى المستوى الأعلى، يليه أسلوب التعاون، حيث أن الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية يستخدمون هذين الأسلوبين بدرجة عالية لإدارة الصراعات التنظيمية

التي تواجههم في العمل. وجاءت الأساليب الأخرى المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية وفق الترتيب التالي: أسلوب التسوية، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، وهذه الأساليب الأربعة الأخيرة تستخدم بدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتائج على أنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن استخدامه في جميع الحالات وإنما هناك أساليب عديدة يلجأ إليها الرؤساء والمشرفون في قسم السيارات الصناعية لإدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد. وهذا يعني أن لكل حالة صراع أسلوباً يختلف عن غيره، لأن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على موضوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتنازعة و كذا البيئة التنظيمية وغيرها من العوامل الأخرى.

و يمكن تفسير النتائج التي تم تلخيصها حول مفردات أساليب إدارة الصراع، والتي حصلت على متوسطات عالية (ذات درجة استخدام عالية أو كبيرة)، وتلك التي حصلت على متوسطات حسابية ذات درجة متوسطة كما يلي:

أولا: أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى

بالنسبة لأسلوب الرفع أو إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى الذي كان ترتيبه الأول بين أساليب إدارة الصراع الستة التي تم بحثها في هذه الدراسة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمارس بدرجة كبيرة من قبل الرؤساء أو المشرفين في قسم السيارات الصناعية في إدارتهم للصراعات التي تواجههم في العمل.

وقد يرجع السبب في ممارسة الرؤساء له بدرجة كبيرة إلى أن بعض الصراعات التي يواجهونها صعبة الحل بحيث لا يمكن للرئيس المباشر أو المشرف حلها بواسطة أساليب إدارة الصراع الخمسة الأخرى (أسلوب التعاون، التنافس، التجنب، المجاملة، التسوية)، ولا تدخل ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم، أو لأن كثيرا من قضايا الصراع التي يواجهونها يكونون أطرافا فيها، و من ثم فإن الطرف الآخر لا يقتنع بالحلول التي يمكن أن يضعها هؤلاء الرؤساء المباشرون أو المشرفون لحل مشكلة الصراع، أو أنهم يلجأون إلى هذا الأسلوب كإجراء رادع يجعل من أطراف الصراع عبرة للآخرين أو أنهم يمارسونه كطريقة لقمع الصراعات والقضاء عليها.

وبالنسبة لعدم ممارسته أحيانا أخرى من قبلهم، فقد يرجع السبب إلى عدم وجود حاجة لاستخدام هذا الأسلوب لأن الرئيس المباشر باستطاعته السيطرة على الصراعات التي تحدث وإدارتها بالأساليب الأخرى التي نحن بصدد دراستها. أو لأنهم يشعرون أن رفع مواضيع الصراع إلى المستوى الأعلى يشير إلى عدم قدرتهم على السيطرة على زمام الأمور وأنه أمر يحسب عليهم وليس لهم كرؤساء أو مشرفين. أو لإحساس الرؤساء المباشرين أو المشرفين أن المديرين في المستوى الأعلى لا يحبذون أن ترفع المشاكل إليهم، لأن ذلك يلقي عليهم عبئا إضافيا.

ثانيا: أسلوب التعاون

بالنسبة لاستخدام أسلوب التعاون (والذي كان ترتيبه الثاني بين أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداما)، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمارس بدرجة عالية (أي كبيرة) من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية. وربما يرجع سبب استخدامه بتلك الدرجة إلى إدراكهم لما يحققه استخدام هذا الأسلوب من أهداف ملموسة تنعكس إيجاباً على علاقتهم بالعاملين معهم فيزيد ذلك من حماسهم وسعيهم للوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد يرجع السبب إلى اعتقادهم أن ممارستهم لأسلوب التعاون قد يحميهم من تجاوزات أطراف الصراع، وتصعيد الموضوع برفع قضية الصراع إلى مستوى أعلى. وقد يعزى السبب في إتباعهم لهذا الأسلوب في إدارة الصراعات إلى أهمية قضايا الصراع للأطراف المتصارعة، بحيث لا يمكن لأي طرف من أطراف الصراع التنازل عن أهدافه المتعلقة بموضوع الصراع. وقد يرجع السبب إلى أن مواضيع الصراع التي حدثت أو تحدث بين الأفراد (بعضهم البعض) هي من الحالات غير الطارئة التي لا تستوجب تدخلا رسميا يؤدي إلى استخدام القوة. وإنما هي من الأمور التي تستدعي بث روح التعاون، والمودة، والألفة، والإخاء بين الأطراف والعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وقد يرجع السبب إلى أبعاد ثقافية واجتماعية لدى الرؤساء والمشرفين والعاملين، فالثقافة الإسلامية تؤكد على قيمة التعاون، قال الله تعالى : ﴿ وتعاونوا على البر والتقوى﴾، و قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا».

ثالثا: أسلوب التسوية

جاء أسلوب التسوية (أسلوب الحل الوسط) في الترتيب الثالث بدرجة تزيد على المتوسط من حيث درجة استخدامه من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية، وقد يعود السبب في شيوع ممارستهم لهذا الأسلوب إلى أنهم يرون أسلوب الحل الوسط هو أنسب أسلوب لإدارة الصراعات عندما لا ينجح الرئيس أوالمشرف في استخدام أسلوب التعاون، من تحقيقه لنتائج إيجابية ملموسة تساعد في تحقيق الأهداف، أو قد يرجع السبب إلى وجود قضايا صراع معقدة تقتضي التوصل إلى حل مؤقت. ومن جانب آخر قد يعود إلى أن موضوع الصراع الذي يحدث بين الأفراد يتطلب وضع مبدأ العدالة والمساواة شعارا لتسوية النزاعات حتى تكون الحلول التي يتم التوصل إليها مرضية لأطراف النزاع وتحقيق مصلحة الأطراف المتنازعة بعيدا عن تفضيل طرف على آخر.

رابعا: أسلوب المجاملة

أما بالنسبة لأسلوب المجاملة فتشير النتائج إلى أن هذا الأسلوب تتم ممارسته من قبل الرؤساء والمشرفين بدرجة متوسطة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية ربما يشعرون بالحرج من أطراف الصراع، لمنصبهم أو لمكانتهم الاجتماعية. أو ربما لأن الرئيس أو المشرف هو طرف في الصراع و القضية بالنسبة له أقل أهمية من الطرف الآخر فيجامل الطرف الآخر على حساب مصلحته هو، أو على حساب مصلحة العمل. وهذا قد يشكل بُعد نظر من قبلهم لكسب ود الطرف الآخر

والإبقاء على علاقة طيبة معه، بدلا من أن يجعل منه خصما يثير المشاكل ويشاكس الرئيس أو المشرف على أتفه الأسباب. أو ربما لإحساس الرئيس أو المشرف أن التشدد واستخدام السلطة قد يؤديان إلى الضرر بالعمل أو بمصالح الرئيس أو المشرف نفسه. وقد يرجع السبب إلى رغبة المشرف أو الرئيس في بناء جسور الثقة مع الآخرين والحفاظ على مصالح مستقبلية متوقعة أو لإحساسهم بأن ممارسة هذا الأسلوب تساعد في الحفاظ على مناخ تنظيمي إيجابي.

خامسا: أسلوب التجنب

وفيما يتعلق بأسلوب التجنب، والذي يأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارسته من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية، فلقد أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا الأسلوب إلى أنه يستخدم بدرجة متوسطة، أي أنهم يستخدمون هذا الأسلوب في إدارتهم للصراعات التي تواجههم وأحيانا أخرى لا يستخدمونه. وقد يرجع سبب استخدامهم لأسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أنّ بعض قضايا الصراع التي يواجهونها ربما تكون من البساطة بمكان بحيث لا تستحق بذل الجهد والتدخل، ولذلك فتجنبها قد يكون أجدى. وقد يرجع السبب إلى رغبة الرؤساء و المشرفين في قسم السيارات الصناعية في تأجيل المواجهة حتى تخف حدة الصراعات ومن ثم التدخل في الموضوع. أو لاقتناعهم بأن أطراف الصراع أقدر على حل المشكلة دون تدخل الرئيس أو المشرف كطرف ثالث. أو لإحساسهم بعدم القدرة على التوصل إلى نتيجة مرضية في حالة تدخله وبالتالي فإنه يتهرب من المسؤولية. وقد يرجع السبب في عدم استخدامه من قبل الرؤساء و المشرفين أحيانا أخرى إلى خوفهم من أن تجنب الصراعات وعدم البث فيها بالأسلوب المناسب ربما يعقدها ويدفع الأمور في القسم إلى الأسوأ ويبرز نتائج سلبية لهذا التجنب.

سادسا: أسلوب التنافس

أما بالنسبة لأسلوب التنافس أو السيطرة والذي جاء في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة ممارسته من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية، فلقد أشارت النتائج إلى أنهم يمارسون هذا الأسلوب بدرجة متوسطة. ويمكن تبرير استخدام هذا الأسلوب من قبلهم بدرجة متوسطة بوجود مواقف صراع تتطلب الحزم والبث فيها، ولا تحتمل التأجيل، أو إلى أن الرؤساء والمشرفين يرون أن ممارستهم لهذا الأسلوب لإدارة الصراع يكسبهم الهيبة ويجعل العمال أكثر استجابة لتنفيذ أوامرهم المتعلقة بالعمل. أما عدم اللجوء إليه أحيانا أخرى فربما يرجع ذلك إلى إحساس الرؤساء و المشرفين بأن استخدام لغة التهديد و القوة تعمل على تدعيم علاقة عمل غير صحية وتسمم المناخ التنظيمي. إلى جانب إحساسهم أن استخدام القوة ونفوذ السلطة قد لا يحل الصراع ولكن يضعفه ويجعله تحت السطح، الأمر الذي يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة. فالعمل يحتاج باستمرار إلى التعاون و تقدير متبادل بين الرؤساء والمشرفين والإدارة والعاملين في القسم سعيا لتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثاني: النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية للمحور الخامس والمتعلق بالنتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية حسب وجهة نظر العاملين (أفراد عينة الدراسة).

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الأول والمتضمن إحساس العاملين بحدة الصراع المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد إحساس العاملين بحدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد إحساس العاملين بحدة الصراع

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	88	تتعدد وجهات نظر العاملين بالنسبة لمشاكل العمل.	117	27,1	128	29,6	122	28,2	37	8,6	28	6,5	3,62	72,4	1,16	كبيرة
2	89	يختلف العاملون حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل.	71	16,4	123	28,5	149	34,5	58	13,4	31	7,2	3,34	66,8	1,12	متوسطة
3	90	يختلف العاملون حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	56	13	106	24,5	144	33,3	75	17,4	51	11,8	3,09	61,8	1,18	متوسطة
4	91	يختلف العاملون حول كيفية تنظيم العلاقات الوظيفية فيما بينهم عندما يعملون معا.	52	12	85	19,7	166	38,4	77	17,8	52	12	3,02	60,4	1,16	متوسطة
5	92	هناك خلافات حادة بين العاملين داخل القسم.	43	10	62	14,4	115	26,6	120	27,8	92	21,3	2,64	52,8	1,24	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,14	62,84	1,17	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد إحساس العاملين بحدة الصراع و هو بعد من أبعاد المحور الخامس المتعلق بالنتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,14 درجة أي بنسبة 62,84% وبانحراف معياري بلغ 1,17. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على هذا البُعد كان بدرجة كبيرة.

و يمكن ترتيب النتائج الفرعية المندرجة تحت النتيجة الرئيسية والخاصة بإحساس العاملين بحدة الصراع المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 88 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تتعدد وجهات نظر العاملين بالنسبة لمشاكل العمل» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 3,62 درجة أي بنسبة 72,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 27,1% + 29,6% = 56,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الإحساس بحدة الصراع في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم 89 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يختلف العاملون حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 3,34 درجة أي بنسبة 66,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 1,12 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 16,4% + 28,5% = 44,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة. و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الإحساس بحدة الصراع في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 90 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يختلف العاملون حول كيفية أداء المهام الوظيفية » في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 3,09 درجة أي بنسبة 61,8% وبانحراف معياري قدر بـ 1,18 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 13% + 24,5% = 37,5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الإحساس بحدة الصراع في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 91 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يختلف العاملون حول كيفية تنظيم العلاقات الوظيفية فيما بينهم عندما يعملون معا » في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية،

حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 3,02 درجة أي بنسبة 60,4% وبانحراف معياري قدر بـ 1,16 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 12% + 19,7% = 31,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة. و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الإحساس بحدة الصراع في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 92 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « هناك خلافات حادة بين العاملين داخل القسم » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 2,64 درجة أي بنسبة 52,8% وبانحراف معياري قدر بـ 1,24 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة. وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 10% + 14,4% = 24,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك تجاه الإحساس بحدة الصراع في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثاني والمتضمن فعالية إدارة الصراع المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد فعالية إدارة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد فعالية إدارة الصراع

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	93	أشعر أنا وبقية العاملين بدرجة عالية من الانتماء لمكان العمل.	161	37,3	115	26,6	92	21,3	42	9,7	22	5,1	3,81	76,2	1,18	كبيرة
2	95	أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه رئيسي في الإشراف على العمل.	98	22,7	107	24,8	103	23,8	66	15,3	58	13,4	3,38	67,6	1,33	متوسطة
3	94	أشعر بالثقة الكاملة في قدرات رئيسي الوظيفية العالية.	119	27,5	91	21,1	102	23,6	63	14,6	57	13,2	3,35	67	1,37	متوسطة
4	96	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على تحسين أدائي الوظيفي.	104	24,1	83	19,2	112	25,9	68	15,7	65	15	3,22	64,4	1,37	متوسطة
5	97	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على عدم التفكير في ترك الوظيفة.	98	22,7	86	19,9	101	23,4	59	13,7	88	20,4	3,11	62,2	1,43	متوسطة
		المتوسط العام للبعد											3,37	67,48	1,33	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد فعالية إدارة الصراع و هو بعد من أبعاد المحور الخامس المتعلق بالنتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3,37 درجة أي بنسبة 67,48% وبانحراف معياري بلغ 1,33. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على هذا البُعد كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب النتائج الفرعية المندرجة تحت النتيجة الرئيسية والخاصة بفعالية إدارة الصراع المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 93 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر أنا و بقية العاملين بدرجة عالية من الانتماء لمكان العمل » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,81 درجة أي بنسبة 76,2% وبانحراف معياري قدر بـ 1,18 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 37,3% + 26,6% = 63,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة الإحساس أو الشعور بالانتماء لمكان العمل في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة كبيرة أو عالية.

- جاءت العبارة رقم 95 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه رئيسي في الإشراف على العمل» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,38 درجة أي بنسبة 67,6% وبانحراف معياري قدر بـ 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 22,7% + 24,8% = 47,5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة الإحساس أو الشعور بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في الإشراف في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 94 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر بالثقة الكاملة في قدرات رئيسي الوظيفية العالية» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,35 درجة أي

بنسبة 67% وبانحراف معياري قدر بـ 1,37 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 27,5% + 21,1% = 48,6% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن درجة شعور العاملين بالثقة الكاملة في قدرات رؤسائهم الوظيفية في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 96 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على تحسين أدائي الوظيفي» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,22 درجة أي بنسبة 64,4% وبانحراف معياري قدر بـ 1,37 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 24,1% + 19,2% = 43,3% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن مدى تحفيز الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء أو المشرفون في إدارة الصراع على تحسين الأداء الوظيفي للعمال في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 97 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على عدم التفكير في ترك الوظيفة» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,11 درجة أي بنسبة 62,2% وبانحراف معياري قدر بـ 1,43 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 22,7% + 19,9% = 42,6% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن مدى تحفيز الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء أو المشرفون في إدارة الصراع على عدم تفكير العاملين في ترك الوظيفة في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الإحصائية للبعد الثالث والمتضمن الصراع البناء المندرج تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

يمكن عرض النتائج الإحصائية لبعد الصراع البناء من النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع البناء

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	98	أعرف رئيسي جيدا وأنا حريص جدا في التعامل معه بسبب أسلوبه في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي.	124	28,7	97	22,5	98	22,7	69	16	44	10,2	3,44	68,8	1,32	كبيرة
2	99	تدفعني الصراعات الموجودة في العمل إلى العمل بجدية.	117	27,1	94	21,8	102	23,6	65	15	54	12,5	3,36	67,2	1,35	متوسطة
3	100	أشعر أنني يجب أن أستفيد من حالات الصراع الموجودة في العمل.	80	18,5	72	16,7	97	22,5	62	14,4	121	28	2,83	56,6	1,47	متوسطة
4	103	أشعر بمشاعر غير طيبة (عدائية) تجاه رئيسي عندما تحدث خلافات بيننا.	51	11,8	53	12,3	100	23,1	85	19,7	143	33,1	2,5	50	1,37	منخفضة
5	101	يحدث التقدم الايجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل.	38	8,8	57	13,2	102	23,6	71	16,4	164	38	2,38	47,6	1,34	منخفضة
6	102	أشعر بحماس ورغبة في العمل عندما تحدث صراعات في العمل.	50	11,6	44	10,2	66	15,3	65	15	207	47,9	2 ,22	44,4	1,43	منخفضة
		المتوسط العام للبعد											2,78	55,76	1,38	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات بُعد الصراع البناء (إيجابية الصراع) و هو بعد من أبعاد المحور الخامس المتعلق بالنتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2,78 درجة أي بنسبة 55,76% وبانحراف معياري بلغ 1,38. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على هذا البُعد كان بدرجة متوسطة.

و يمكن ترتيب النتائج الفرعية المندرجة تحت النتيجة الرئيسية والخاصة بالصراع البناء المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 98 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أعرف رئيسي جيدا وأنا حريص جدا في التعامل معه بسبب أسلوبه في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث

بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,44 درجة أي بنسبة 68,8% وبانحراف معياري قدر بـ 1,32 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 28,7% + 22,5% = 51,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن مدى معرفة العامل برئيسه وحرصه على التعامل معه بسبب أسلوبه في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة كبيرة أو عالية.

- جاءت العبارة رقم 99 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « تدفعني الصراعات الموجودة في العمل إلى العمل بجدية » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,36 درجة أي بنسبة 67,2% وبانحراف معياري قدر بـ 1,35 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 27,1% + 21,8% = 48,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن مدى إحساس العاملين بأن الصراعات في العمل تدفعهم للعمل بجدية في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 100 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر أنني يجب أن أستفيد من حالات الصراع الموجودة في العمل» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2,83 درجة أي بنسبة 56,6% وبانحراف معياري قدر بـ 1,47 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 18,5% + 16,7% = 35,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [2,6 – 3,4[فإنه يمكن القول أن مدى إحساس العاملين بضرورة الاستفادة من حالات الصراع الموجودة في العمل في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 103 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر بمشاعر غير طيبة (عدائية) تجاه رئيسي عندما تحدث خلافات بيننا » في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه

العبارة 2,5 درجة أي بنسبة 50% وبانحراف معياري قدر بـ 1,37 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 11,8% + 12,3% = 24,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8– 2,6[فإنه يمكن القول أن مدى شعور العاملين بمشاعر عدائية تجاه رؤسائهم عندما تحدث خلافات بينهم في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 101 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « يحدث التقدم الإيجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل» في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2,38 درجة أي بنسبة 47,6% وبانحراف معياري قدر بـ 1,34 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 8,8% + 13,2% = 22% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8– 2,6[فإنه يمكن القول أن مدى إحساس العاملين بحدوث التقدم الإيجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم 102 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أشعر بحماس ورغبة في العمل عندما تحدث صراعات في العمل» في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2,22 درجة أي بنسبة 44,4% وبانحراف معياري قدر بـ 1,43 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 11,6% + 10,2% = 21,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [1,8– 2,6[فإنه يمكن القول أن مدى شعور العاملين بالحماس والرغبة في العمل عندما تحدث صراعات في العمل في قسم السيارات الصناعية كانت بدرجة منخفضة.

المطلب الرابع: تفسير النتائج الإحصائية للأبعاد المندرجة تحت محور النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

بالنظر إلى الجداول السابقة معاً (الجداول أرقام 57، 58، 59)، فإنه يمكن ترتيب النتائج الرئيسية المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية ترتيبا تنازليا من حيث درجة الموافقة على وجودها في الجدول التالي:

الجدول رقم (60): المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الدرجة
		المتوسط	النسبة (%)		
1	فعالية الإدارة	3,37	67,48	1,33	متوسطة
2	حدة الصراع	3,14	62,84	1,17	متوسطة
3	الصراع البناء	2,78	55,76	1,38	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول أرقام (57، 58، 59).

و بالنظر إلى الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء البعد الثاني والخاص بفعالية الإدارة في الترتيب الأول من حيث مدى الموافقة العامة لأفراد عينة الدراسة على العبارات المتضمنة في هذا البعد، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,37 درجة أي بنسبة 67,48% و بانحراف معياري قدر بـ 1,33 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وبذلك نستطيع القول أن درجة إحساس العاملين بفعالية إدارة الصراع من قبل الرؤساء والمشرفين كانت متوسطة نسبيا.

- جاء البعد الأول والخاص بإحساس العاملين بحدة الصراع في الترتيب الثاني من حيث مدى الموافقة العامة لأفراد عينة الدراسة على العبارات المتضمنة في هذا البعد، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,14 درجة أي بنسبة 62,84% و بانحراف معياري قدر بـ 1,17 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وبذلك نستطيع القول أن درجة إحساس العاملين بحدة الصراع كانت متوسطة نسبيا.

- جاء البعد الثالث والخاص بالصراع البناء في الترتيب الثالث من حيث مدى الموافقة العامة لأفراد عينة الدراسة على العبارات المتضمنة في هذا البعد، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,78 درجة أي بنسبة 55,76% و بانحراف معياري قدر بـ 1,38 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وبذلك نستطيع القول أن درجة إحساس العاملين بإيجابية الصراع كانت متوسطة نسبيا.

ومنه أظهرت النتائج المترتبة عن إتباع الأساليب المختلفة لإدارة الصراع أن إحساس العاملين بفعالية الإدارة كان أعلى من إحساسهم بحدة الصراع، و أن إحساسهم بالصراع البناء كان أقل.

فبالنسبة للبعد الثاني الذي يقيس مدى إحساس العاملين بفعالية الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن العاملين يشعرون بالرضا والانتماء لمنظمتهم (قسمهم)، وأنهم موافقون على أن رؤسائهم أو مشرفيهم الذين يعملون معهم باعتبارهم يمتلكون القدرات الإدارية والإشرافية بشكل جيد ويثقون في قدراتهم. كما أنهم محايدون في إحساسهم فيما يتعلق بقدرة أو قدرات رؤسائهم لحفزهم للأداء العالي و في ترغيبهم للاستمرار بالعمل في القسم.

أما بالنسبة للبعد الأول والذي يقيس مدى إحساس العاملين بحدة الصراع، فقد أظهرت النتائج أن العاملين متفقون حول أن هناك وجهات نظر مختلفة ومتعددة فيما يتعلق بطرق مواجهة المشاكل وطرق حلها، كما أن هناك وجهات نظر مختلفة حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل، وفي طريقة أو كيفية أداء المهام الوظيفية يصل إلى حد النزاع الشخصي بينهم.

كما أنهم يختلفون حول كيفية تنظيم العلاقات الوظيفية فيما بينهم عندما يعملون معا، كما أنهم محايدون في شعورهم بمدى وجود خلافات حادة بين العاملين داخل القسم.

أما بالنسبة للبعد الثالث والذي يقيس مدى إحساس العاملين بإيجابية الصراع فقد أظهرت النتائج أن العاملين متفقين حول إحساسهم بمعرفة رؤسائهم وحرصهم على التعامل معهم بسبب أساليبهم في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي و إحساسهم بضرورة الاستفادة من حالات الصراع الموجودة في العمل تدفعهم للعمل بجدية. كما أنهم يعتقدون أنهم لا يشعرون بمشاعر عدائية تجاه رؤسائهم عندما تحدث خلافات بينهم، كما أنهم يعتقدون بأن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة الأداء وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سيئة على المستوى الشخصي.

المبحث الثالث: تقييم مستوى أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية للمحور السادس والمتعلق بتقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية حسب وجهة نظر العاملين (أفراد عينة الدراسة)، كما سيتم دراسة العلاقة بين الأداء و الصراع.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الإحصائية لكل بعد من أبعاد المحور السادس والخاص بتقييم أداء العاملين

يمكن عرض النتائج الإحصائية للمحور السادس المتضمن عناصر تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (61): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقييم أداء العاملين

الترتيب التنازلي	رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	النسبة (%)	الانحراف المعياري	الدرجة
			دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا					
			العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)				
1	109	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي المباشر فيما يخص العمل.	310	71,8	91	21,1	19	4,4	5	1,2	7	1,6	**4,60**	92	0,77	كبيرة جدا
2	105	أتقيد بمواعيد العمل وأحافظ على الدوام.	310	71,8	86	19,9	24	5,6	7	1,6	5	1,2	**4,59**	91,8	0,77	كبيرة جدا
3	104	أستخدم مهاراتي وقدراتي بشكل كامل عند أدائي لعملي.	300	69,4	91	21,1	32	7,4	7	1,6	2	0,5	**4,57**	91,4	0,74	كبيرة جدا
4	112	لدي القدرة على التعامل مع زملائي في العمل.	292	67,6	98	22,7	29	6,7	10	2,3	3	0,7	**4,54**	90,8	0,78	كبيرة جدا
5	110	أقوم بانجاز عملي وفق الكمية والنوعية المخطط لها.	278	64,4	108	25	33	7,6	9	2,1	4	0,9	**4,5**	90	0,88	كبيرة جدا
6	106	ألتزم بالمظهر العام أثناء العمل.	297	68,8	82	19	36	8,3	8	1,9	9	2,1	**4,5**	90	0,88	كبيرة جدا
7	111	أتعاون مع الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء) لإنجاز العمل.	277	64,1	92	21,3	49	11,3	9	2,1	5	1,2	**4,45**	89	0,86	كبيرة جدا
8	108	لدي الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.	264	61,1	114	26,4	40	9,3	8	1,9	6	1,4	**4,44**	88,8	0,84	كبيرة جدا
9	113	ألتزم بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل.	284	65,7	94	21,8	28	6,5	14	3,2	12	2,8	**4,44**	88,8	0,95	كبيرة جدا
10	114	أتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع في تطوير العمل وتبسيط إجراءاته.	218	50,5	131	30,3	56	13	19	4,4	8	1,9	**4,23**	84,6	0,96	كبيرة جدا
11	107	لدي القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية أو الحالات الطارئة.	142	32,9	125	28,9	97	22,5	37	8,6	31	7,2	**3,72**	74,4	1,21	كبيرة
		المتوسط العام للبعد											**4,41**	**88,32**	**0,86**	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات عبارات المحور السادس المتعلق بتقييم أداء العاملين نجد أنها متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 4,41 درجة أي بنسبة 88,32% وبانحراف معياري بلغ 0,86. ووفقا للمحك فإن درجة الموافقة على هذا المحور كان بدرجة كبيرة جدا.

و يمكن ترتيب العناصر الفرعية المندرجة تحت المحور الرئيسي والخاصة بتقييم أداء العاملين المندرجة تحت هذا المحور من حيث متوسط درجة الموافقة على وجودها في قسم السيارات الصناعية (ترتيبا تنازليا) كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 109 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي المباشر فيما يخص العمل» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,60 درجة أي بنسبة 92 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,77 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 71,8% + 21,1% = 92,9% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 105 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتقيد بمواعيد العمل وأحافظ على الدوام » في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,59 درجة أي بنسبة 91,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,77 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 71,8% + 19,9% = 91,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 104 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أستخدم مهاراتي وقدراتي بشكل كامل عند أدائي لعملي» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة على هذا السلوك 4,57 درجة أي بنسبة 91,4 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,74 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 69,4% + 21,1% = 90,5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 112 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « لدي القدرة على التعامل مع زملائي في العمل» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,54 درجة أي بنسبة 90,8 % وبانحراف معياري قدر بـ 0,78 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 67,6% + 22,7% = 90,3% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 110 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أقوم بإنجاز عملي وفق الكمية والنوعية المخطط لها» في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,5 درجة أي بنسبة 90% وبانحراف معياري قدر بـ 0,88 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 64,4% + 25% = 89,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 106 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « ألتزم بالمظهر العام أثناء العمل» في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,5 درجة أي بنسبة 90% وبانحراف معياري قدر بـ 0,88 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 68,8% + 19% = 87,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 111 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتعاون مع الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء) لإنجاز العمل» في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,45 درجة أي بنسبة 89% وبانحراف معياري قدر بـ 0,86 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 64,1% + 21,3% = 85,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 108 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « لدي الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية» في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,44 درجة أي بنسبة 88,8% وبانحراف معياري قدر بـ 0,84 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 61,1% + 26,4% = 87,5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 113 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « ألتزم بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل» في الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,44 درجة أي بنسبة 88,8% وبانحراف معياري قدر بـ 0,95 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 65,7% + 21,8% = 87,5% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 114 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « أتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع في تطوير العمل وتبسيط إجراءاته » في الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة عليها أومن حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 4,23 درجة أي بنسبة 84,6% وبانحراف معياري قدر بـ 0,96 وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 50,5% + 30,3% = 80,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [4,2 – 5] فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة جدا.

- جاءت العبارة رقم 107 المندرجة تحت هذا البعد من الاستبيان والتي تنص على « لدي القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية أو الحالات الطارئة » في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة عليها أو من حيث درجة وجود هذا السلوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قسم السيارات الصناعية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السلوك 3,72 درجة أي بنسبة 74,4% وبانحراف معياري قدر بـ 1,21 وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن هذه العبارة.

وكانت نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة كانت دائما وغالبا) 32,9% + 28,9% = 61,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

و بما أن متوسط درجة الموافقة يقع ما بين [3,4 – 4,2[فإنه يمكن القول أن درجة وجود هذا السلوك في قسم السيارات الصناعية كان بدرجة كبيرة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج الإحصائية لكل بعد من أبعاد المحور السادس والخاص بتقييم أداء العاملين

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (61) نتائج إيجابية جدا، حيث نلاحظ أن قيم العبارات في تقييم الأداء، كانت في الغالب مرتفعة وهي تزيد في مجملها عن 3,72 من 5، وهي مرتفعة جدا، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الأداء للعاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد كان أول أبعاد الأداء ما يتعلق بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء المباشرين فيما يخص العمل، مما يعكس تقيّد العاملين بما يمليهم عليهم رؤساؤهم فيما يخص العمل وتحمل مسؤولياتهم والإلمام بواجبات عملهم.

و ظهر البعد الذي يتعلق بالمحافظة على أوقات الدوام مرتفعا جدا مما يعكس درجة عالية من الانضباط لدى العاملين في هذا القسم.

و فيما يتعلق بالقدرة على إنجاز وأداء الأعمال الموكلة للعاملين واستخدام مهاراتهم بشكل كامل فقد حصلت على مستويات مرتفعة و مرتفعة جدا من الأداء.

ويعد عنصر القدرة على التعامل مع الآخرين في العمل من المؤشرات الإيجابية لدى العاملين، إذ تعد من المتطلبات الأساسية للوصول إلى جماعة عمل فاعلة ومنسجمة.

أما فيما يتعلق بالتقيد بمعايير الأداء في إنجاز العمل ووفق الكمية والنوعية المخطط لها، كانت من عناصر الأداء التي حصل فيها العامل على مستويات مرتفعة من الأداء. أيضا فإن الاهتمام بالمظهر من العناصر التي تزيد من مستوى أداء العاملين.

وكذلك فيما يتعلق بمؤشر التعاون مع الآخرين لانجاز العمل فقد حصل فيها العاملون على مستويات عالية من الأداء، وهذا مؤشر إيجابي يعكس ما يتميز به العاملون من أداء مرتفع فيما يتعلق بالانسجام والتعاون مع الآخرين في العمل.

كما أن عنصر الالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل فهو بدوره حصل على مستويات مرتفعة، وهذا أيضا مؤشر إيجابي يعكس ما يتميز به العاملون من أداء مرتفع فيما يتعلق بالالتزام بسياسات وإجراء العمل.

والرغبة في إنجاز الأعمال اليومية والقدرة على المبادرة والإبداع في تطور العمل كانت أيضا أحد المؤشرات الإيجابية التي تعكس مستوى مرتفع من الأداء لدى العاملين.

عنصر آخر كان أيضا مرتفعاً بعض الشيء وهو القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية والحالات الطارئة.

وبشكل عام يتبين أن العاملين في قسم السيارات الصناعية يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء وفي كافة الأبعاد التي تضمنها المقياس. ومن أبعاد الأداء التي تميز بها العاملون نذكر ما يلي:

- تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء المباشرين فيما يخص العمل.
- المحافظة على أوقات العمل.
- استخدام المهارات والقدرات بشكل كامل عند أداء العمل.
- القدرة على التعامل مع الزملاء في العمل.
- الالتزام بالمظهر العام أثناء العمل.
- إنجاز الأعمال وفق الكمية والنوعية المخطط لها.
- التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل.
- الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.
- التمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع في تطوير العمل وتبسيط إجراءاته.
- القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية أو الحالات الطارئة.

المطلب الثالث: العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء

للكشف عن العلاقة بين مستوى الصراع ومستوى الأداء يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تبينها نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (62): العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى الصراع

		مستوى الأداء
مستوى الصراع	معامل ارتباط بيرسون	0,17-
	مستوى الدلالة المحسوب	0,721
	حجم العينة	432

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول وجود علاقة سلبية (عكسية) بين مستوى الصراع ومستوى الأداء، هذه العلاقة السلبية تدل على أنه كلما زاد الصراع أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء لدى الأفراد. والعكس صحيح.

كما يتبين أن مستوى الدلالة يساوي 0,721 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$، وهذا طبيعي لأنه توجد متغيرات أخرى عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه، ولكن يمكن اعتبار أن أحد هذه العوامل المؤثرة هو الصراع التنظيمي.

و أخيرا و ختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية والمتضمنة أساليب إدارة الصراع التنظيمي والنتائج المتوقعة من إدارته وكذلك تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولقد تم التوصل إلى أن هناك عدداً من الأساليب التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية، كما وجد تباين في درجات استخدام تلك الأساليب، ولعل الأسلوب الأكثر استخداما هو إحالة الصراع إلى المستوى الأعلى إداريا، يليه أسلوب التعاون. ثم تليه الأساليب الأخرى المتمثلة في أسلوب التسوية، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس على الترتيب، وهذه الأساليب الأربعة الأخيرة تستخدم بدرجة متوسطة.

و أظهرت النتائج المترتبة عن إتباع الأساليب المختلفة لإدارة الصراع أن إحساس العاملين بفعالية الإدارة كان أعلى من إحساسهم بحدة الصراع، و أن إحساسهم بالصراع البناء كان الأقل.

كما أظهرت النتائج أن العاملين في قسم السيارات الصناعية يتمتعون بمستوى عال جدا من الأداء.

كما تم التوصل إلى وجود علاقة سلبية (عكسية) بين مستوى الصراع ومستوى الأداء. كما أن الصراع لا يعد المتغير الوحيد الذي يؤثر على مستوى الأداء بل توجد متغيرات أخرى عديدة تؤثر في الأداء، أحد هذه العوامل المؤثرة هو الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع
أثر المتغيرات الشخصية
على رأي العينة حول محاور الدراسة

تمهيد

لقد تم من خلال الفصول السابقة عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة من وجهة نظرهم، إلا أن استجاباتهم وآراءهم تتفاوت من فرد لآخر، لذلك سيتم في هذا الفصل معرفة أثر خصائص عينة الدراسة على استجاباتهم.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الستة وفقا لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام اختبار ت (*T.Test*) لمتغير السن، واستخدام تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) للمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

المبحث الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية

لقد تم التعرف في الفصل الثاني على واقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيه، فمن خلال التحليل الإحصائي عبّرت عينة الدراسة عن واقع الصراعات التنظيمية من خلال استجاباتها للعوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي، ومستويات حدوثه، والأشكال التي يتخذها، إلا أن درجة الموافقة كانت متباينة بين أبعاد تلك المحاور، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على مدى تأثير بعض العوامل الشخصية على رأي عينة الدراسة حولها.

المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار(ت) لمتغير السن، واستخدام تحليل التباين الأحادي لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

أولا: أثر متغير السن على رأي العينة حول الأسباب المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
الأسباب التنظيمية والإدارية	أقل من 40سنة	184	27,99	2,61	2,728	0,007	0,05	دال
	40سنة فأكثر	248	27,27	2,79				
الأسباب الاجتماعية والثقافية	أقل من 40سنة	184	30,54	2,73	1,058	0,291	0,05	غير دال
	40سنة فأكثر	248	30,25	2,78				
الأسباب السلوكية والنفسية	أقل من 40سنة	184	14,29	2,22	0,015	0,988	0,05	غير دال
	40سنة فأكثر	248	14,29	2,06				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (فئة الشباب/فئة الكهول)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 2,728 وبمستوى دلالة 0,007 ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 27,99 وبانحراف معياري بلغ 2,61؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 27,27 وبانحراف معياري 2,79.

و يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاجتماعية والثقافية من العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (فئة الشباب/فئة الكهول)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,058 وبمستوى دلالة 0,291 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 30,54 وبانحراف معياري بلغ 2,73؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 30,25 وبانحراف معياري 2,78.

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب السلوكية والنفسية من العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (فئة الشباب/فئة الكهول)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,015 وبمستوى دلالة 0,988 ، وهيغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 14,29 وبانحراف معياري بلغ 2,22؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 14,29 وبانحراف معياري 2,06.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للأسباب التنظيمية والإدارية تعزى لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية أقل من 40 سنة وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أكبر من المتوسط الحسابي للفئة العمرية 40 سنة فأكثر. بينما بالنسبة للأسباب الاجتماعية والثقافية، والأسباب السلوكية والنفسية فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كان سنهم أقل من 40 سنة أم 40 سنة فأكثر وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة في كلتا الفئتين كانت متساوية.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسباب أو العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير السن جزئيا للأسباب التنظيمية والإدارية ورفضها جزئيا بالنسبة للأسباب الاجتماعية والثقافية والأسباب السلوكية والنفسية.

ثانيا: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول الأسباب المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (64): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الأسباب التنظيمية والإدارية	بين المجموعات	76,930	38,465	5,245	*0,006
	داخل المجموعات	3146,234	7,334	-	-
	المجموع الكلي	3223,164	-	-	-
الأسباب الاجتماعية والثقافية	بين المجموعات	31,004	15,502	2,046	0,130
	داخل المجموعات	3250,246	7,576	-	-
	المجموع الكلي	3281,250	-	-	-
الأسباب السلوكية والنفسية	بين المجموعات	6,712	3,356	0,742	0,477
	داخل المجموعات	1940,538	4,523	-	-
	المجموع الكلي	1947,250	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 5,245 وبمستوى دلالة 0,006 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (65): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	-	0,80	*0,88
من 10 إلى أقل من 20 سنة	0,80 -	-	-
20 سنة فأكثر	*0,88 -	-	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

و لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة العليا لديهم تصور أوضح من ذوي الخبرة الأقل عن طبيعة الصراعات التنظيمية الناتجة عن الأسباب التنظيمية والإدارية التي بحكم الممارسة جعلتهم أقدر على التعرف على الأسباب التنظيمية والإدارية المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية. ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية للصراع، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات، والذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

و يتبين من الجدول رقم (64) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاجتماعية والثقافية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,046 وبمستوى دلالة 0,130 .

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب السلوكية والنفسية من العوامل المؤدية إلى نشوء

الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,742 وبمستوى دلالة 0,477. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف خبراتهم واعون ومدركون للأسباب السلوكية والنفسية المساهمة في نشوء الصراع التنظيمي.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للأسباب التنظيمية والإدارية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) . بينما بالنسبة للأسباب الاجتماعية والثقافية، والأسباب السلوكية والنفسية فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسباب أو العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة جزئيا للأسباب التنظيمية والإدارية ورفضها جزئيا بالنسبة للأسباب الاجتماعية والثقافية و الأسباب السلوكية والنفسية.

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي العينة حول الأسباب المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (66): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الأسباب التنظيمية والإدارية	بين المجموعات	8,470	4,235	0,565	0,569
	داخل المجموعات	3214,694	7,493	-	-
	المجموع الكلي	3223,164	-	-	-
الأسباب الاجتماعية والثقافية	بين المجموعات	8,587	4,294	0,563	0,570
	داخل المجموعات	3272,663	7,629	-	-
	المجموع الكلي	3281,250	-	-	-
الأسباب السلوكية والنفسية	بين المجموعات	7,816	3,908	0,864	0,422
	داخل المجموعات	1939,434	4,521	-	-
	المجموع الكلي	1947,250	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,565 وبمستوى دلالة 0,569 .

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاجتماعية والثقافية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,563 وبمستوى دلالة 0,570 .

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب السلوكية والنفسية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,864 وبمستوى دلالة 0,422 .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للعوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) .

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي العينة حول الأسباب المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى للمركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (67): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الأسباب التنظيمية والإدارية	بين المجموعات	31,750	15,875	2,134	0,120
	داخل المجموعات	3191,415	7,439	-	-
	المجموع الكلي	3223,164	-	-	-

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الأسباب الاجتماعية والثقافية	بين المجموعات	44,025	22,012	2,917	0,055
	داخل المجموعات	3237,225	7,546	-	-
	المجموع الكلي	3281,250	-	-	-
الأسباب السلوكية والنفسية	بين المجموعات	1,674	0,837	0,185	0,832
	داخل المجموعات	1945,576	4,535	-	-
	المجموع الكلي	1947,250	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,134 وبمستوى دلالة 0,120.

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاجتماعية والثقافية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,917 وبمستوى دلالة 0,055.

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب السلوكية والنفسية من العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,185 وبمستوى دلالة 0,832 .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مراكزهم الوظيفية يدركون الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم تبعا لاختلاف المركز الوظيفي.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للعوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) لمتغير السن، واستخدام تحليل التباين الأحادي للمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

أولا: أثر متغير السن على رأي العينة حول مستويات الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
الصراع الفردي	أقل من 40 سنة	184	9,90	3,67	0,559	0,577	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	9,71	3,13				
الصراع بين فرد وآخر	أقل من 40 سنة	184	11,00	3,61	1,590	0,113	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	10,47	3,26				
الصراع داخل الجماعة	أقل من 40 سنة	184	10,04	3,63	1,165 -	0,245	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	10,43	3,29				
الصراع بين الجماعات	أقل من 40 سنة	184	11,51	3,04	0,009 -	0,993	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	11,51	3,05				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع الفردي من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,559 وبمستوى دلالة 0,577 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الشباب 9,90 وبانحراف معياري بلغ 3,67؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الكهول 9,71 وبانحراف معياري 3,13.

و يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,590 وبمستوى دلالة 0,113، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الشباب 11,00 وبانحراف معياري بلغ 3,61؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الكهول 10,47 وبانحراف معياري 3,26.

و يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة الواحدة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة −1,165 وبمستوى دلالة 0,245، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الشباب 10,04 وبانحراف معياري بلغ 3,63؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الكهول 10,43 وبانحراف معياري 3,29.

كما يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين الجماعات من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة −0,009 وبمستوى دلالة 0,993، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الشباب 11,51 وبانحراف معياري بلغ 3,04؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة الكهول 11,51 وبانحراف معياري 3,05.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) لمستويات الصراع التنظيمي مجتمعة.

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير السن.

ثانيا: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول مستويات الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (69): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الصراع الفردي	بين المجموعات	41,573	20,787	1,843	0,160
	داخل المجموعات	4839,677	11,281	-	-
	المجموع الكلي	4881,250	-	-	-
الصراع بين فرد وآخر	بين المجموعات	78,686	39,343	3,398	*0,034
	داخل المجموعات	4966,589	11,577	-	-
	المجموع الكلي	5045,275	-	-	-
الصراع داخل الجماعة	بين المجموعات	25,794	12,897	1,092	0,336
	داخل المجموعات	5065,648	11,808	-	-
	المجموع الكلي	5091,442	-	-	-
الصراع بين الجماعات	بين المجموعات	32,532	16,266	1,763	0,173
	داخل المجموعات	3957,447	9,225	-	-
	المجموع الكلي	3989,979	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($0,05\geq\alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع الفردي من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,843 وبمستوى دلالة 0,160 .

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,092 وبمستوى دلالة 0,336 .

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين الجماعات من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,763 وبمستوى

دلالة 0,173. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف خبراتهم على وعي وعلى إدراك بمستويات الصراع التنظيمي التي تكون على المستوى الفردي أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات.

كما يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,398 وبمستوى دلالة 0,034 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (70): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	-	0,61-	0,65
من 10 إلى أقل من 20 سنة	0,61	-	*1,26
20 سنة فأكثر	0,65-	*1,26-	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة فأكثر والذين مستوى خبرتهم أقل من 20 سنة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأعلى لديهم تصور أوضح من ذوي الخبرة المتوسطة عن مستوى الصراع الذي يحدث بين فرد وآخر بحكم الممارسة جعلتهم أقدر على التعرف عليها.

ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة ، والذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للصراع بين فرد وآخر تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$). بينما بالنسبة للمستويات الأخرى فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة جزئيا للصراع بين فرد وآخر ورفضها جزئيا بالنسبة للمستويات الأخرى مجتمعة (الصراع الفردي، الصراع داخل الجماعة، والصراع بين الجماعات).

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي العينة حول مستويات الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (71): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الصراع الفردي	بين المجموعات	34,439	17,220	1,524	0,219
	داخل المجموعات	4846,811	11,298	-	-
	المجموع الكلي	4881,250	-	-	-
الصراع بين فرد وآخر	بين المجموعات	70,241	35,121	3,028	*0,049
	داخل المجموعات	4975,034	11,597	-	-
	المجموع الكلي	5045,275	-	-	-
الصراع داخل الجماعة	بين المجموعات	53,983	26,991	2,299	0,102
	داخل المجموعات	5037,459	11,742	-	-
	المجموع الكلي	5091,442	-	-	-
الصراع بين الجماعات	بين المجموعات	31,918	15,959	1,730	0,179
	داخل المجموعات	3958,061	9,226	-	-
	المجموع الكلي	3989,979	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع الفردي من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,524 وبمستوى دلالة 0,219.

و يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,299 وبمستوى دلالة 0,102.

و يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين الجماعات من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,730 وبمستوى دلالة 0,179.

كما يظهر الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,028 وبمستوى دلالة 0,049.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (72): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
أقل من ثانوي	-	0,23	0,74 -
ثانوي	0,23 -	-	*0,97 -
جامعي	0,74	*0,97	-

*دالة عند مستوى (α≤ 0,05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستواهم التعليمي جامعي على الذين مستواهم التعليمي ثانوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوي والذين مستواهم التعليمي ثانوي. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستواهم التعليمي جامعي والذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوي.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للصراع بين فرد وآخر تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) . بينما بالنسبة للمستويات الأخرى فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المؤهل العلمي.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي جزئيا للصراع بين فرد وآخر ورفضها جزئيا بالنسبة للمستويات الأخرى مجتمعة (الصراع الفردي، الصراع داخل الجماعة، والصراع بين الجماعات).

رابعا: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي العينة حول مستويات الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (73): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الصراع الفردي	بين المجموعات	18,285	9,142	0,807	0,447
	داخل المجموعات	4862,965	11,336	-	-
	المجموع الكلي	4881,250	-	-	-
الصراع بين فرد وآخر	بين المجموعات	16,440	8,220	0,701	0,497
	داخل المجموعات	5028,835	11,722	-	-
	المجموع الكلي	5045,275	-	-	-

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الصراع داخل الجماعة	بين المجموعات	90,413	45,207	3,878	*0,021
	داخل المجموعات	5001,029	11,657	-	-
	المجموع الكلي	5091,442	-	-	-
الصراع بين الجماعات	بين المجموعات	8,814	4,407	0,475	0,622
	داخل المجموعات	3981,165	9,280	-	-
	المجموع الكلي	3989,979	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($0,05\geq\alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع الفردي من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,847 وبمستوى دلالة 0,447.

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,701 وبمستوى دلالة 0,497.

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين الجماعات من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,475 وبمستوى دلالة 0,622.

كما يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة الواحدة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,878 وبمستوى دلالة 0,021.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (74): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة من مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار	-	0,63 -	1,15 -*
عون تحكم	0,63	-	0,51 -
عون تنفيذ	1,15*	0,51	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الإطارات على أعوان التنفيذ.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الإطارات على أعوان التحكم.

كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التحكم على أعوان التنفيذ. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الإطارات يختلفون عن أعوان التنفيذ في وجهات نظرهم بسبب مركزهم الوظيفي، فالإطارات وهم في أعلى المراتب قد لا يشعرون ولا يدركون حقيقة الصراعات التي تحدث داخل الجماعة الواحدة بحكم أنهم بعيدون عن المشاكل التي تحدث بين اليد العاملة المباشرة في الإنتاج (أعوان التنفيذ) بحكم احتكاكهم وتفاعلهم المباشر مع بعضهم البعض.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للصراع داخل الجماعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). بينما بالنسبة للمستويات الأخرى فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المركز الوظيفي.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي جزئيا للصراع داخل الجماعة الواحدة ورفضها جزئيا بالنسبة للمستويات الأخرى مجتمعة (الصراع الفردي، الصراع بين فرد وآخر، والصراع بين الجماعات).

المطلب الثالث: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي

تبين في التحليل الإحصائي السابق في الفصل الثاني أن عينة الدراسة قد عبّرت عن الأشكال التي يتخذها الصراع التنظيمي، وكانت درجة الموافقة متباينة بين هذه الأشكال، وعليه سيتم التعرف على تأثير العوامل الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي.

أولا: أثر متغير السن على رأي العينة حول أشكال الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (75): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
الإضراب	أقل من 40 سنة	184	27,61	7,32	0,676	0,500	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	27,17	6,28				
سلوك التغيب	أقل من 40 سنة	184	10,97	4,92	0,557	0,578	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	10,73	3,95				
دوران العمل	أقل من 40 سنة	184	10,57	3,49	1,323	0,187	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	10,16	2,99				
أشكال أخرى للصراع	أقل من 40 سنة	184	8,51	4,76	1,531	0,127	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	**248**	**7,92**	**3,33**				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,676 وبمستوى دلالة 0,500 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 27,61 وبانحراف معياري بلغ 7,32؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 27,17 وبانحراف معياري 6,28.

ويظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,557 وبمستوى دلالة 0,578 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 10,97 وبانحراف معياري بلغ 4,92؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 10,73 وبانحراف معياري 3,95.

ويظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,323 وبمستوى دلالة 0,187 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 10,57 وبانحراف معياري بلغ 3,49؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 10,16 وبانحراف معياري 2,99.

كما يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,531 وبمستوى دلالة 0,127 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 8,51 وبانحراف معياري بلغ 4,76؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 7,92 وبانحراف معياري 3,33.

وعليه لم يتم التوصل إلى فروق إحصائية لأشكال الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05)؛ ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كان سنهم أقل من 40 سنة أم 40 سنة فأكثر وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة في كلتا الفئتين كانت متساوية.

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أشكال الصراع التنظيمي مجتمعة (الإضراب، سلوك التغيب، دوران العمل، و أشكال أخرى للصراع) في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير السن.

ثانيا: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول أشكال الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (76): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الإضراب	بين المجموعات	106,772	53,386	1,176	0,310
	داخل المجموعات	19476,041	45,399	-	-
	المجموع الكلي	19582,812	-	-	-
سلوك التغيب	بين المجموعات	134,394	67,197	3,542	*0,030
	داخل المجموعات	8138,271	18,970	-	-
	المجموع الكلي	8272,664	-	-	-
دوران العمل	بين المجموعات	33,685	16,842	1,634	0,196
	داخل المجموعات	4422,315	10,308	-	-
	المجموع الكلي	4456,000	-	-	-
أشكال أخرى للصراع	بين المجموعات	105,616	52,808	3,328	*0,037
	داخل المجموعات	6807,048	15,867	-	-
	المجموع الكلي	6912,664	-	-	-

*دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,176 وبمستوى دلالة 0,310 .

و يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,542 وبمستوى دلالة 0,030.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (77): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	-	-1,82*	-
من 10 إلى أقل من 20 سنة	1,82*	-	1,83*
20 سنة فأكثر	-	-1,83*	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات والذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأعلى والمتوسطة لديهم تصور واضح من ذوي الخبرة الأقل عن سلوك التغيب. ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب.

ويتبين من الجدول رقم (76) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,634 وبمستوى دلالة 0,196.

كما يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,328 وبمستوى دلالة 0,037 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (78): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى الصراع للتنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	-	1,22-	0,88
من 10 إلى أقل من 20 سنة	1,22	-	*1,66
20 سنة فأكثر	*0,88 -	*1,66-	-

*دالة عند مستوى ($0,05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لسلوك التغيب وأشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$). بينما بالنسبة للإضراب ودوران العمل فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة جزئيا لسلوك التغيب وأشكال أخرى للصراع ورفضها جزئيا بالنسبة للإضراب ودوران العمل.

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي العينة حول أشكال الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (79): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الإضراب	بين المجموعات	45,709	22,854	0,502	0,606
	داخل المجموعات	19537,104	45,541	-	-
	المجموع الكلي	19582,812	-	-	-
سلوك التغيب	بين المجموعات	365,105	182,553	9,904	*0,000
	داخل المجموعات	7907,559	18,433	-	-
	المجموع الكلي	8272,664	-	-	-
دوران العمل	بين المجموعات	59,928	29,964	2,292	0,055
	داخل المجموعات	4396,072	10,247	-	-
	المجموع الكلي	4456,000	-	-	-
أشكال أخرى للصراع	بين المجموعات	289,165	144,583	9,365	*0,000
	داخل المجموعات	6623,499	15,439	-	-
	المجموع الكلي	6912,664	-	-	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,502 وبمستوى دلالة 0,606 .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون حدوث الإضرابات وأسبابها، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

و يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 9,904 وبمستوى دلالة 0,000 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (80): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
أقل من ثانوي	-	1,79*	2,04*
ثانوي	1,79* -	-	0,26
جامعي	2,04* -	0,26 -	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوي على الذين مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستواهم التعليمي ثانوي على الذين مستواهم التعليمي جامعي.

ويظهر الجدول (79) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,292 وبمستوى دلالة 0,055 .

كما يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 9,365 وبمستوى دلالة 0,000 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (81): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
أقل من ثانوي	-	1,65*	1,77*
ثانوي	1,65* -	-	0,12
جامعي	1,77* -	0,12 -	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوي على الذين مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستواهم التعليمي ثانوي على الذين مستواهم التعليمي جامعي.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لسلوك التغيب و أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

بينما بالنسبة للإضراب ودوران العمل فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المؤهل العلمي.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي جزئيا لسلوك التغيب وأشكال أخرى للصراع ورفضها جزئيا بالنسبة للأشكال الأخرى مجتمعة (الإضراب ودوران العمل).

رابعا: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي العينة حول أشكال الصراع التنظيمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول تبين ذلك:

الجدول رقم (82): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الإضراب	بين المجموعات	155,519	77,759	1,717	0,181
	داخل المجموعات	19427,294	45,285	-	-
	المجموع الكلي	19582,812	-	-	-
سلوك التغيب	بين المجموعات	357,753	178,877	9,895	*0,000
	داخل المجموعات	7914,911	18,450	-	-
	المجموع الكلي	8272,664	-	-	-
دوران العمل	بين المجموعات	147,139	73,570	7,325	*0,001
	داخل المجموعات	4308,861	10,044	-	-
	المجموع الكلي	4456,000	-	-	-
أشكال أخرى للصراع	بين المجموعات	312,124	156,062	10,143	*0,000
	داخل المجموعات	6600,540	15,386	-	-
	المجموع الكلي	6912,664	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,717 وبمستوى دلالة 0,181.

ويظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 9,895 وبمستوى دلالة 0,000.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (83): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار	-	1,20 -	*2,27 -
عون تحكم	1,07	-	1,07 -
عون تنفيذ	*2,27	1,07	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب تعزى لمتغير المركز الوظيفي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على الإطارات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التحكم على الإطارات. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على أعوان التحكم.

كما يظهر الجدول (82) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 7,325 وبمستوى دلالة 0,001.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (84): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار	-	*0,98 -	*1,47 -
عون تحكم	*0,98	-	0,49 -
عون تنفيذ	*1,47	0,49	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دوران العمل تعزى لمتغير المركز الوظيفي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على الإطارات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على أعوان التحكم.

كما يظهر الجدول (82) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 10,143 وبمستوى دلالة 0,000. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (85): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار	-	1,31- *	2,14- *
عون تحكم	1,31 *	-	0,83-
عون تنفيذ	2,14 *	0,83	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المركز الوظيفي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التحكم على الإطارات. كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على الإطارات. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على أعوان التحكم.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لسلوك التغيب ودوران العمل وأشكال أخرى للصراع تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). بينما بالنسبة للإضراب فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آرائهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المركز الوظيفي. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أشكال الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي جزئيا لسلوك التغيب ودوران العمل وأشكال أخرى للصراع ورفضها جزئيا بالنسبة للإضراب.

المبحث الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لقد تم التعرف في الفصل الثالث على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيه، إلا أنها تتفاوت في درجات استخدامها، لذلك ينبغي معرفة أثر العوامل الشخصية على رأي العينة حول الأساليب التي تستخدم في إدارة الصراعات.

المطلب الأول: أثر متغير السن على رأي العينة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول تبين ذلك:

الجدول رقم (86): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
أسلوب التعاون	أقل من 40 سنة	184	13,89	4,43	1,077	0,282	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	13,44	4,29				
أسلوب التنافس	أقل من 40 سنة	184	11,02	4,53	0,229	0,819	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	10,92	4,21				
أسلوب التجنب	أقل من 40 سنة	184	11,80	3,54	0,588	0,557	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	11,58	4,05				
أسلوب المجاملة	أقل من 40 سنة	184	8,95	2,63	0,473 –	0,637	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	9,06	2,39				
أسلوب التسوية	أقل من 40 سنة	184	13,47	4,27	0,455 –	0,649	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	13,65	3,76				
أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى	أقل من 40 سنة	184	14,08	3,90	0,492	0,623	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	**248**	**13,89**	**3,84**				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,077 وبمستوى دلالة 0,282 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 13,89 وبانحراف معياري بلغ 4,43؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 13,44 وبانحراف معياري 4,29.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التنافس من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,229 وبمستوى دلالة 0,819 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 11,02 وبانحراف معياري بلغ 4,53؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 10,92 وبانحراف معياري 4,21.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,588 وبمستوى دلالة 0,557 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 11,80 وبانحراف معياري بلغ 3,54؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 11,58 وبانحراف معياري 4,05.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة –0,473 وبمستوى دلالة 0,637 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 8,95 وبانحراف معياري بلغ 2,63؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 9,06 وبانحراف معياري 2,39.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة –0,455 وبمستوى دلالة 0,649 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 13,47 وبانحراف معياري بلغ 4,27؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 13,65 وبانحراف معياري 3,76.

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,492 وبمستوى دلالة 0,623 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 14,08 وبانحراف معياري بلغ 3,90؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 13,89 وبانحراف معياري 3,84.

وعليه تم التوصل إلى عدم وجود فروق إحصائية لأساليب إدارة الصراع المستخدمة تعزى لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كان سنهم أقل من 40 سنة أو 40 سنة فأكثر و هذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة في كلتا الفئتين كانت متساوية.

و بذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير السن.

المطلب الثاني: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول تبين ذلك:

الجدول رقم (87): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
أسلوب التعاون	بين المجموعات	3,209	1,605	0,084	0,919
	داخل المجموعات	8157,531	19,015	-	-
	المجموع الكلي	8160,741	-	-	-
أسلوب التنافس	بين المجموعات	85,234	42,617	2,270	0,105
	داخل المجموعات	8053,097	18,772	-	-
	المجموع الكلي	8138,331	-	-	-

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
أسلوب التجنب	بين المجموعات	51,253	25,626	1,746	0,176
	داخل المجموعات	6295,023	14,674	-	-
	المجموع الكلي	6346,275	-	-	-
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	7,286	3,643	0,584	0,558
	داخل المجموعات	2675,656	6,237	-	-
	المجموع الكلي	2682,942	-	-	-
أسلوب التسوية	بين المجموعات	11,127	5,563	0,351	0,704
	داخل المجموعات	6806,503	15,866	-	-
	المجموع الكلي	6817,630	-	-	-
أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى	بين المجموعات	10,423	5,212	0,348	0,706
	داخل المجموعات	6420,185	14,965	-	-
	المجموع الكلي	6430,609	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,084 وبمستوى دلالة 0,919 . وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن استخدام أسلوب التعاون يعمل على إنهاء الصراع بصورة آلية، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم لهذا الأسلوب تبعا لاختلاف الخبرة.

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التنافس من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,270 وبمستوى دلالة 0,105 .

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة

في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,746 وبمستوى دلالة 0,176. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن استخدام أسلوب التنافس وأسلوب التجنب يزيدان من حدة الصراع ويقللان فرصة إنهائه بصورة سريعة، مما يجعلانه يمتد لفترة أطول وهذا يعيق العمل، ويجعل الأداء منخفضا، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم لهذين تبعا لاختلاف الخبرة.

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,584 وبمستوى دلالة 0,558. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن استخدام أسلوب المجاملة يقلل من حدة الصراع ويعمل على كسب ود الأطراف المتنازعة والبقاء على علاقة طيبة معهم ويسهم في بناء جسور الثقة مع الآخرين، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم لهذا الأسلوب تبعا لاختلاف الخبرة.

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,351 وبمستوى دلالة 0,704. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن استخدام أسلوب التسوية هو أنسب أسلوب لإدارة الصراع وتكون الحلول التي يتم التوصل إليها مرضية لأطراف الصراع، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم لهذا الأسلوب تبعا لاختلاف الخبرة.

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,348 وبمستوى دلالة 0,706 . وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع يساعد على حل الصراعات الصعبة الحل والتي لا يمكن للرؤساء السيطرة عليها، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم حول هذا الأسلوب تبعا لاختلاف الخبرة.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة. وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: أثر المؤهل العلمي على رأي العينة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (88): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
أسلوب التعاون	بين المجموعات	102,943	51,472	2,740	0,066
	داخل المجموعات	8057,798	18,783	-	-
	المجموع الكلي	8160,741	-	-	-
أسلوب التنافس	بين المجموعات	35,430	17,715	0,938	0,392
	داخل المجموعات	8102,901	18,888	-	-
	المجموع الكلي	8138,331	-	-	-
أسلوب التجنب	بين المجموعات	3,967	1,983	0,134	0,874
	داخل المجموعات	6342,309	14,784	-	-
	المجموع الكلي	6346,275	-	-	-
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	47,630	23,815	3,877	*0,021
	داخل المجموعات	2635,312	6,143	-	-
	المجموع الكلي	2682,942	-	-	-
أسلوب التسوية	بين المجموعات	51,395	25,698	1,629	0,197
	داخل المجموعات	6766,234	15,772	-	-
	المجموع الكلي	6817,630	-	-	-
أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى	بين المجموعات	28,709	14,355	0,962	0,383
	داخل المجموعات	6401,900	14,923	-	-
	المجموع الكلي	6430,609	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS. (*دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0,05$).

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,740 وبمستوى دلالة 0,066. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون استخدام أسلوب التعاون في حل الصراع وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

و يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التنافس من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,938 وبمستوى دلالة 0,392.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,134 وبمستوى دلالة 0,874.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,629 وبمستوى دلالة 0,197.

ويظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,962 وبمستوى دلالة 0,383.

كما يظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 3,877 وبمستوى الدلالة 0,021.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (89): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
أقل من ثانوي	-	0,56	*0,79
ثانوي	- 0,56	-	0,22
جامعي	- *0,79	- 0,22	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى تعليمهم أقل من ثانوي على الذين مستوى تعليمهم جامعي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذين مستوى تعليمهم أقل من ثانوي على الذين مستوى تعليمهم ثانوي، كما بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الذي مستوى تعليمهم ثانوي على الذين مستوى تعليمهم جامعي.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى) مجتمعة ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المؤهل العلمي بالنسبة لاستخدام هذه الأساليب. بينما تم التوصل إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام أسلوب المجاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي جزئيا لأسلوب المجاملة ورفضها جزئيا بالنسبة للأساليب الأخرى مجتمعة (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى).

المطلب الرابع: أثر المركز الوظيفي على رأي العينة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (90): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
أسلوب التعاون	بين المجموعات	106,325	53,162	2,832	0,060
	داخل المجموعات	8054,416	18,775	-	-
	المجموع الكلي	8160,741	-	-	-
أسلوب التنافس	بين المجموعات	1,756	0,878	0,046	0,955
	داخل المجموعات	8136,575	18,966	-	-
	المجموع الكلي	8138,331	-	-	-
أسلوب التجنب	بين المجموعات	68,277	34,138	2,333	0,098
	داخل المجموعات	6277,999	14,634	-	-
	المجموع الكلي	6346,275	-	-	-
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	74,659	37,330	6,140	*0,002
	داخل المجموعات	2608,283	6,080	-	-
	المجموع الكلي	2682,942	-	-	-
أسلوب التسوية	بين المجموعات	60,493	30,247	1,920	0,148
	داخل المجموعات	6757,136	15,751	-	-
	المجموع الكلي	6817,630	-	-	-
أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى	بين المجموعات	33,435	16,718	1,121	0,327
	داخل المجموعات	6397,173	14,912	-	-
	المجموع الكلي	6430,609	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS. (*دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0,05$).

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,832 وبمستوى دلالة 0,060.

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التنافس من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,046 وبمستوى دلالة 0,955.

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,333 وبمستوى دلالة 0,098.

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,920 وبمستوى دلالة 0,148.

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى أعلى من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,121 وبمستوى دلالة 0,327.

كما يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 6,140 وبمستوى دلالة 0,002.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (91): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار	-	0,14 -	*0,91 -
عون تحكم	0,14	-	*0,77 -
عون تنفيذ	*0,91	*0,77	-

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب المجاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التنفيذ على الإطارات وأعوان التحكم. كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لصالح أعوان التحكم على الإطارات.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لأسلوب المجاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). بينما بالنسبة للأساليب الأخرى مجتمعة (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى) فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المركز الوظيفي. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي جزئيا لأسلوب المجاملة ورفضها جزئيا بالنسبة للأساليب الأخرى مجتمعة (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى).

المبحث الثالث: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي و حول أبعاد تقييم أداء العاملين

لقد تم التعرف في الفصل الثالث على النتائج المتوقعة من إدارة الصراعات التنظيمية وعلى أبعاد تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيه، وكانت درجة الموافقة عليها بين أفراد العينة متباينة لذلك ينبغي التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية على رأي عينة الدراسة حولها.

المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار(ت) لمتغير السن، واستخدام تحليل التباين الأحادي للمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

أولا: أثر متغير السن على رأي العينة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (92): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
حدة الصراع	أقل من 40 سنة	184	16,14	4,05	1,801	0,072	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	15,40	4,35				
فعالية إدارة الصراع	أقل من 40 سنة	184	16,95	5,32	0,607	0,544	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	16,64	5,15				
الصراع البناء	أقل من 40 سنة	184	16,84	5,04	0,383	0,702	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	**248**	**16,66**	**4,92**				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 1,801 وبمستوى دلالة 0,072 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 16,14 وبانحراف معياري بلغ 4,05؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 15,40 وبانحراف معياري 4,35.

و يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,607 وبمستوى دلالة 0,544 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 16,95 وبانحراف معياري بلغ 5,32؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 16,64 وبانحراف معياري 5,15.

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع البناء من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (أقل من 40 سنة/40 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,383 وبمستوى دلالة 0,702 ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).
وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 16,84 وبانحراف معياري بلغ 5,04؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 16,66 وبانحراف معياري 4,92.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للنتائج المتوقعة من إدارة الصراع تعزى لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05). ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كان سنهم أقل من 40 سنة أم 40 سنة فأكثر وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة في كلتا الفئتين كانت متساوية. وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير السن.

ثانيا: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (93): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
حدة الصراع	بين المجموعات	167,668	83,834	4,748	*0,009
	داخل المجموعات	7575,163	17,658	-	-
	المجموع الكلي	7742,831	-	-	-
فعالية إدارة الصراع	بين المجموعات	14,047	7,023	0,257	0,774
	داخل المجموعات	11744,805	27,377	-	-
	المجموع الكلي	11758,852	-	-	-
الصراع البناء	بين المجموعات	62,110	31,055	1,262	0,284
	داخل المجموعات	10559,807	24,615	-	-
	المجموع الكلي	10621,917	-	-	-

*دالة إحصائيا عند مستوى ($0,05\geq\alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 4,748 وبمستوى دلالة 0,009. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (94): نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	-	1,34-	0,70
من 10 إلى أقل من 20 سنة	1,34	-	*2,04
20 سنة فأكثر	0,70 -	*2,04-	-

*دالة عند مستوى ($0,05\geq\alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات على الذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر. أيضا لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة على الذين مستوى خبرتهم أقل من 10 سنوات. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأعلى لديهم تصور أوضح من ذوي الخبرة المتوسطة عن حدة الصراعات. ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى خبرتهم من 10إلى أقل من 20 سنة، والذين مستوى خبرتهم 20 سنة فأكثر.

ويتبين من الجدول (93) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,257 وبمستوى دلالة 0,774.

كما يتبين من الجدول (93) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع البناء من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,262 وبمستوى دلالة 0,284.

وعليه تم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لحدة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≤ 0,05). بينما بالنسبة لفعالية إدارة الصراع والصراع البناء فلم يتم التوصل إلى فروق إحصائية ومن ثم فإن آرائهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة.

وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة جزئيا لحدة الصراع ورفضها جزئيا بالنسبة لفعالية إدارة الصراع والصراع البناء.

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي العينة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (95): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
حدة الصراع	بين المجموعات	33,264	16,632	0,925	0,397
	داخل المجموعات	7709,567	17,971	-	-
	المجموع الكلي	7742,831	-	-	-
فعالية إدارة الصراع	بين المجموعات	120,055	60,027	2,213	0,111
	داخل المجموعات	11638,797	27,130	-	-
	المجموع الكلي	11758,852	-	-	-
الصراع البناء	بين المجموعات	99,600	49,800	2,030	0,133
	داخل المجموعات	10522,316	24,528	-	-
	المجموع الكلي	10621,917	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,925 وبمستوى دلالة 0,397 .

ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,213 وبمستوى دلالة 0,111 .

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع البناء من النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,030 وبمستوى دلالة 0,133 . وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون النتائج المتوقعة من إدارة الصراع، وبالتالي لم تختلف وجهة نظرهم تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للنتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي العينة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (96): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

مصدر التباين		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
حدة الصراع	بين المجموعات	4,633	2,317	0,128	0,880
	داخل المجموعات	7738,198	18,038	-	-
	المجموع الكلي	7742,831	-	-	-
فعالية إدارة الصراع	بين المجموعات	77,139	38,570	1,416	0,244
	داخل المجموعات	11681,712	27,230	-	-
	المجموع الكلي	11758,852	-	-	-
الصراع البناء	بين المجموعات	93,923	46,961	1,914	0,149
	داخل المجموعات	10527,994	24,541	-	-
	المجموع الكلي	10621,917	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول حدة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,128 وبمستوى دلالة 0,880 .

و يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الصراع من النتائج المتوقعة من إدارة التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,416 وبمستوى دلالة 0,244 .

كما يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع البناء من النتائج المتوقعة من إدارة التنظيمي في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 1,914 وبمستوى دلالة 0,149 . و يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مراكزهم الوظيفية يدركون النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية للنتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05).

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الشخصية على رأي عينة الدراسة حول أبعاد تقييم أداء العاملين

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار(ت) لمتغير السن، واستخدام تحليل التباين الأحادي للمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

أولا: أثر متغير السن على رأي العينة حول أبعاد تقييم أداء العاملين

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير السن، فقد استخدم اختبار (ت) ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (97): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير السن

مصدر التباين		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
تقييم الأداء	أقل من 40 ستة	184	48,66	6,77	0,157	0,875	0,05	غير دال
	40 سنة فأكثر	248	48,56	6,46				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية بالرويبة وفقا لمتغير السن (فئة الشباب/فئة الكهول)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة 0,157 وبمستوى دلالة 0,875 ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05). وقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) 48,66 وبانحراف معياري بلغ 6,77؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) 48,56 وبانحراف معياري 6,46.

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كان سنهم أقل من 40 سنة أم 40 سنة فأكثر وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة في كلتا الفئتين كانت متساوية. و بذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير السن.

ثانيا: أثر متغير عدد سنوات الخبرة على رأي العينة حول أبعاد تقييم أداء العاملين

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (98): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
تقييم الأداء	بين المجموعات	31,061	15,531	0,357	0,700
	داخل المجموعات	18680,659	43,545	-	-
	المجموع الكلي	18711,720	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 0,357 وبمستوى دلالة 0,700 . وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لتقييم أداء العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (α ≥ 0,05) ، ومن ثم فإن آرائهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في عدد سنوات الخبرة.

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على رأي العينة حول أبعاد تقييم أداء العاملين

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (99): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
تقييم الأداء	بين المجموعات	240,703	120,351	2,795	0,062
	داخل المجموعات	18471,017	43,056	-	-
	المجموع الكلي	18711,720	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ثانوي/ ثانوي/ جامعي)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,795 وبمستوى دلالة 0,062 .

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية لتقييم أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم في المؤهل العلمي. وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: أثر متغير المركز الوظيفي على رأي العينة حول أبعاد تقييم أداء العاملين

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (100): ملخص نتائج التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي

مصدر التباين		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
تقييم الأداء	بين المجموعات	189,377	94,688	2,193	0,113
	داخل المجموعات	18522,343	43,176	-	-
	المجموع الكلي	18711,720	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتبين من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (إطار/ عون تنفيذ/ عون تحكم)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 2,193 وبمستوى دلالة 0,113 .

وعليه لم يتم التوصل إلى وجود فروق إحصائية حول تقييم أداء العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

و أخيرا و ختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل معرفة أثر خصائص عينة الدراسة على استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة. وذلك من خلال الكشف عن الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الستة وفقا للمتغيرات الشخصية (السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي) ومعالجتها إحصائيا، ولقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية والإدارية من العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرين: السن وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاجتماعية والثقافية والأسباب السلوكية والنفسية تعزى لهذين المتغيرين.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرين: المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للصراع بين فرد وآخر من مستويات الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرين: عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المستويات الأخرى لهذين المتغيرين.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة الواحدة من مستويات الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المستويات الأخرى .

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب وأشكال أخرى من أشكال الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرين: عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب ودوران العمل من أشكال الصراع التنظيمي تعزى لهذين المتغيرين.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك التغيب ودوران العمل وأشكال أخرى من أشكال الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإضراب من أشكال الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرين: السن وعدد سنوات الخبرة.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية وأسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى) من أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في قسم السيارات الصناعية تعزى للمتغيرين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، بينما تم التوصل إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام أسلوب المجاملة تعزى لهذين المتغيرين.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج المتوقعة من إدارة الصراع تعزى للمتغيرات: السن، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الصراع والصراع البناء من النتائج المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي في قسم السيارات الصناعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حدة الصراع.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية تعزى للمتغيرات الشخصية: السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التعمق في دراسة ظاهرة الصراعات التنظيمية: طبيعتها، آثارها وأساليب إدارتها، ودراسة مدى تأثيرها في سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وكدراسة حالة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة.

ولقد تناولنا هذا البحث عبر الفصول الثمانية للأطروحة باستعمال المنهج والأدوات المذكورة سالفا في المقدمة وانطلاقا من الفرضيات المطروحة. وهكذا تتفرع الخاتمة إلى ملخص عام للفصول النظرية والتطبيقية ثم النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، متبوعا بالتوصيات والاقتراحات وأخيرا آفاق البحث.

أولا: الملخص

بالاستناد إلى ما تم التطرق إليه من خلال مضمون هذا البحث نستخلص أن الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية باعتباره ظاهرة سلوكية وتنظيمية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات، وتعارض المصالح، فينتج عنه إحباط وإعاقة في تحقيق الأهداف.
وقد عكست المدارس الفكرية تباينا كبيرا بشأن الصراع و تأثيره في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات. إذ تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض وخلل يصيب المنظمة، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل إلى التغيير. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه و محاولة المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

وينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين ذاته أو بينه وبين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة. وظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد و الجماعات، مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين. و مما لا شك فيه أن كثرة الصراعات في جو العمل يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد العاملين، فقد يسلك سلوكهم مسلكا عدوانيا يتصف بالعناد والمقاومة الشديدة و استعمال العنف و التخريب. كما قد يتصف سلوكهم بسلوكيات أخرى سلبية كانخفاض الأداء وعدم التعاون والتذمر والتغيب وترك العمل.

و يتأثر أداء العاملين بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة، فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.
وقد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد و الجماعة و المنظمة، مما ينعكس إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الأطراف.

والإدارات العليا في المنظمات تتحمل جل العبء اللازم لإدارة هذه الصراعات، إما عن طريق الحد منها بإزالتها، و إما عن طريق التدخل للتقليل منها إذا كانت أكثر من اللازم، أو دعمها وإثارتها وزيادتها إذا كانت أقل مما يجب أن تكون، و ذلك بغرض الاستفادة منها في تحويل الطاقة الناتجة عنها من كلا الأطراف المتصارعة إلى فوائد جيدة للمنظمة وأعضائها.

وبالرغم من أن الصراع قد يكون مفيدا فإنه قد يكون مدمرا إذا لم تتعامل الإدارة معه جيدا، فأهم خطوة أو قاعدة في عملية احتواء الصراع هي فصل المشكلات و القضايا عن الأفراد و الجماعات. و أن تشخيص الصراع في موقع معين هو أساس اختيار أسلوب ملائم لإدارته . و لا يوجد أسلوب وحيد أفضل لإدارة الصراعات في المنظمات، فهناك أساليب كل منها مناسبة لظروف الموقف الخاص، غير أن المبدأ الأساسي في اختيار أسلوب لإدارة الصراع، هو استخدامه للتقليل من النواحي السلبية و لزيادة التطور والنمو التنظيمي.

ومهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل. لأن تكرار الصراع و شدته و تحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. و أن إدارة الصراع بطريقة غير فعالة، كأن يلجأ المدير ومنذ البداية إلى التصلب أو المعاقبة الصارمة للعاملين يمكن أن توجد جوا يؤدي إلى تفاقم الموقف، وهذا من شأنه أن يزيد من شعور الإحباط و تسميم المناخ التنظيمي و تدهوره، و بالتالي زيادة مظاهر الصراعات التخريبية.

و بالنظر للجوانب المختلفة المتعلقة بنزاعات العمل الفردية والجماعية وفق القوانين التي نصت عليها تشريعات العمل في الجزائر، نجد أن الطابع الفردي الذي تتميز به النزاعات الفردية في العمل، سواء كان العامل طرفا فيها بمفرده، أو تعدد فيها العمال بخلافات مختلفة ومتمايزة، هو معيار تحديد طبيعة هذه النزاعات، لينصب موضوعها على خلاف قانوني نتيجة إخلال أو خرق أحد طرفي علاقة العمل لالتزام من الالتزامات القانونية أو التنظيمية أو الاتفاقية أو العقدية بما يمس بحق من حقوق الطرف الثاني فيسبب له ضررا، يجبر الطرف المتضرر من جراء ذلك على اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لحمل موقع الخرق على تنفيذ الالتزام أو احترام القانون أو التنظيم المعمول بهما، وذلك بإتباع الخطوات والآليات والإجراءات المنصوص عليها في القانون، قصد التوصل إلى تسوية هذا النزاع بطريقة ودية قبل أن يتأزم الوضع و يتحول إلى نزاع تتدخل فيه الجهات القضائية المختصة للبت والفصل فيه.

أما النزاع الجماعي فهو نزاع واحد من حيث الهدف أو السبب يشترك فيه جميع أو مجموعة من العمال، وهما شرطان متلازمان لاعتبار النزاع جماعيا. ويكفي اعتبار سبب النزاع جماعي، أن يمس مصالح جميع أو مجموعة من العمال، حتى ولو كان في البداية يخص عاملا واحدا. وقد يدفع بقاء التشنج واستمرار الخلاف الجماعي بالعمال إلى استعمال أعنف الطرق وأشدها تطرفا وهو حق الإضراب.

و لقد أثبت الدراسة الميدانية على العموم، أن قسم السيارات الصناعية كغيره من المنظمات تحدث على مستواه صراعات تنظيمية، ترتكز أغلبها حول علاقات العمل أي ما يعرف بنزاعات العمل.

إذ يعد كل نزاع فردي للعمل في قسم السيارات الصناعية، كل خلاف أو نزاع يحدث بين العامل أو سلمه التدرجي أو مديرية القسم وذلك مهما كانت طبيعته ومصدره. ويعالج طبقا لأحكام القانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية للعمل والمعدل والمتمم بالقانون 28/91، وهذا ما تضمنته الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والنظام الداخلي لها.

وأن أغلب نزاعات العمل الفردية التي تحدث في قسم السيارات الصناعية تخص بشكل خاص فئة العاملين ذات العقود المحددة تليها بعض النزاعات الخاصة برفع الشكاوي حول الرواتب والترقيات والمطالبة بالتعويضات، وعدم الرضا عن المناصب الوظيفية أو نتيجة مشاكل تتعلق بتقييم الأداء.
وأن معظم نزاعات العمل الفردية التي تحدث داخل القسم يتم تسويتها وديا أي عن طريق التسوية الداخلية للنزاع، وبعض منها يتم تسويتها قضائيا.

كما أن نزاعات العمل الجماعية في القسم تحدث بشكل متواصل، وهي تعالج وفقا لما تضمنه القانون 02/90 المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب. وهو ما تضمنته الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والنظام الداخلي لها. و كل خلاف جماعي للعمل داخل القسم، يعالج على مستوى مديرية القسم باتصال مع الممثلين النقابيين للقسم طبقا للنظام الداخلي، وفي هذه الحالة مدير القسم مؤهل شرعا ومفوض لتمثيل القسم اتجاه الغير، يقدم ويرفع بعد ذلك إلى المديرية العامة من طرف مدير القسم ومن طرف النقابة إذا كان درجة القرار المزمع اتخاذه يتجاوز صلاحيات مديرية القسم، وفي هذه الحالة يعالج المشكل من طرف المديرية العامة مع نقابة القسم.

و يعمل قسم السيارات الصناعية كغيره من الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على الوقاية من النزاعات وفق ما تضمنته بعض أحكام النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وذلك بإجبار مديرية القسم بالاجتماع مع ممثلي العمال شهريا، بطلب من أحد الطرفين (المديرية أو ممثلي العمال)، حتى يطلع الطرفان على وضعية العلاقات الاجتماعية والشروط العامة للعمل.

و تتخذ أغلب نزاعات العمل الجماعية في هذا القسم شكل التوقف الجماعي عن العمل أو ما يعرف بالإضراب. وتتميز الإضرابات في هذا القسم بأنها فجائية، وجلها إضرابات غير مشروعة، لا تحترم بعض الإجراءات القانونية التي تسبق الإضراب، وهي الإعلان المسبق لها، وجعلت فجائية لمباغتة الإدارة.

و تعد زيادة الأجر سيد المطالب في الإضرابات العمالية في هذا القسم، و هو محل اهتمام كل الفئات العمالية، قصد المحافظة على القدرة الشرائية في ظل المستجدات التي تطرأ على الساحة الاجتماعية والاقتصادية، و نظرا للمرونة التي تميزه مقارنة بالمطالب الأخرى وقابليته للتفاوض والنقاش و بالتالي قابليته للزيادة.

و من أبرز الطرق التي تستخدم في تسوية الإضرابات هي القيام بعملية تحسيسية من قبل السلم الإداري و النقابة، لتوقيف الإضراب و عودة المضربين إلى مواقع العمل.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

انسجاما مع أهداف و تساؤلات البحث ونتائج اختبار الفرضيات، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:

1. أن هناك مجموعة من العوامل تتسبب في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، سواء تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية وإدارية أو اجتماعية وثقافية أو سلوكية ونفسية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت. و أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية تتمثل في:

- صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام و الورشات و العاملين؛
- تضييق فرص مشاركة العاملين في العملية الإدارية؛
- عدم توفر الموارد المادية و المالية و البشرية بشكل يكفي الجميع؛
- لجوء المشرف أو الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة؛
- محدودية فرص الترقية و مزاجيتها أحيانا و عدم خضوعها لمعايير واضحة؛
- العلاقات التبادلية حيث يعتمد العامل في تسيير أعماله و تحقيق أهدافه على الطرف الآخر؛
- التنافس على المركز أو المكانة بين العاملين؛
- انتشار الشللية و جماعات الأصدقاء؛
- المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة و التي تقترن بالوشاية على الطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويش الحقائق و بث الإشاعات ضد المنافس الآخر؛
- تباين ثقافات و اتجاهات العمال؛
- حدة مزاج بعض العاملين و صعوبة تعاملهم مع الآخرين.

أما بقية العوامل الأخرى فقد كان تأثيرها على نشوء الصراعات التنظيمية يتراوح بين المتوسط فما دون ذلك.

وبالتالي يتم نفي الفرضية التي تنص على أن عامل محدودية الموارد المادية أو المالية أو البشرية يعد العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية. بل هناك عدة عوامل رئيسية تساهم في نشوء الصراعات التنظيمية في هذا القسم.

2. أن أكثر أنواع الصراع انتشارا في قسم السيارات الصناعية هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض، ويرجع ذلك إلى:

- وجود علاقات اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات، وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي في قسم السيارات الصناعية، إذ نجد أن مخرجات أحد الورشات أو المراكز الإنتاجية هي مدخلات الورشات

أو المراكز الإنتاجية الأخرى، إذ يعتمد انجاز وتحقيق المهام المطلوبة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الورشات.

- التنافس على الأداء، إذ تتنافس الورشات والجماعات لتحقيق أداء أفضل من الأخرى.

ومن الأنواع الأخرى للصراع نجد الصراع الذي يحدث بين الفرد وزميله (الصراع بين فرد وآخر)، ويعود ذلك إلى الاختلاف الذي يحدث بين صغار السن وكبار السن، وبين ذوي الشهادات الجامعية و الأقدمية في العمل. أما بقية الأنواع الأخرى المتمثلة في الصراع الذي يحدث داخل الجماعة الواحدة والصراع الفردي فهي تحدث ولكن بشكل أقل من النوعين السابقين.

3. يتخذ الصراع التنظيمي داخل قسم السيارات الصناعية أشكالا عديدة، والإضراب يأتي في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في القسم. ويتخذ شكل الإضراب في القسم شكل التوقف المفاجئ عن العمل، أو الوقوف أمام إدارة القسم احتجاجا عن الوضع الراهن، أو القيام بمسيرة أو تظاهرة.

أما بقية الأشكال الأخرى والمتمثلة في دوران العمل و سلوك التغيب فهي تحدث ولكن بدرجة أقل من الإضراب.

وهذا ما يؤكد الفرضية التي تنص على أن غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية تتخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الإضراب).

4. أن المشرفين أو الرؤساء في قسم السيارات الصناعية يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي، لكن هناك تباين في درجات استخدام تلك الأساليب تتراوح بين درجة عالية (كبيرة) ودرجة متوسطة، وجاءت مرتبة حسب الأهمية كالتالي: أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، و أسلوب التنافس. و تعتبر درجة الممارسة لأسلوبي إحالة حالات الصراع إلى مستوى إداري أعلى و التعاون ذات درجة استخدام عالية (كبيرة)، بينما درجة ممارسة الأساليب الأخرى فهي متوسطة.

وهذا نفي للفرضية التي تنص على أنه يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية إلى إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية، وإنما هناك أساليب عديدة يلجأ إليها الرؤساء والمشرفين لإدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، و هذا يعني أن لكل حالة صراع أسلوب لإدارته يختلف عن غيره، لأن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على موضوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتنازعة و كذا البيئة التنظيمية وغيرها من العوامل الأخرى.

5. أظهرت النتائج بأن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سيئة على المستوى الشخصي.

6. أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعا من الأداء.

7. هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنها غير دالة إحصائيا، لأنه توجد متغيرات أخرى عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه، ولكن يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد هذه العوامل. وهذا نفي للفرضية التي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع والأداء.

ثالثا: التوصيات والمقترحات

بناء على ما تم تناوله في الجانب التطبيقي ونتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد أمكن طرح بعض التوصيات والمقترحات على النحو التالي:

1. محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، حتى لا تكون معظم عناصر البيئة التنظيمية وسيلة لإثارة الصراعات، مما يجعل القسم في صراعات مستمرة الأمر الذي قد يبعده عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:

- تغذية أجزاء القسم (المديريات، الوحدات، المصالح و الورشات) بمعلومات كافية ودقيقة تفي بمتطلبات العمل وتساعد العاملين في فهم و استيعاب عملهم وذلك بتعزيز عناصر الاتصال التنظيمي وتوفير وسائل معلوماتية تساهم في تسهيل الاتصال المباشر بينهم.
- فتح المجالات المختلفة للعاملين للمشاركة في مختلف جوانب العمل واتخاذ القرار، عندما يرون أنهم يستطيعون تحقيق إضافة قيّمة من خلال تلك المشاركة، وإن كانت تلك الإضافة تنمي فهمهم واستيعابهم لأعمالهم.
- إعادة تقييم مستوى القوى العاملة في كل مديرية من مديريات قسم السيارات الصناعية للتأكد من تناسب عدد العاملين فيها مع العمليات التي تقوم بها، وكذلك للتأكد من توفر الموارد لكل عناصر العمل بشكل يكفي الجميع للحيلولة دون حدوث الصراع على الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.
- التقليل من نطاق الإشراف لينعكس على تحسين أداء العاملين، واللجوء إلى الأسلوب التعاوني بدل الأسلوب التسلطي في التعامل معهم.
- العدالة في توفير فرص الترقية لجميع العاملين الذين تتوافر لديهم الشروط الكافية للترقية من منصب إلى آخر، وإبعادها عن الاعتبارات الشخصية.
- تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين في العمل لتقليل التنافس أو التهافت نحو حيازة المركز والنفوذ مما ينعكس إيجابا على العمل مع بعضهم البعض ونظرتهم إلى أدوارهم في العمل وبالتالي التقليل من الشللية أو الجماعات غير الرسمية والمنافسات غير الشريفة.
- تقليل درجة الاعتمادية في النشاط بين الأفراد والجماعات وبين الوظائف، التي من شأنها أن تخفض من الصراعات التنظيمية.

- تنمية ثقافة تنظيمية خاصة تجمع بين مختلف القيم والاتجاهات السائدة في القسم، وذلك لاحتواء مختلف النزعات والقيم والأعراف، وتشجيعها لتكون سببا في الحيلولة دون حدوث الصراعات التنظيمية والتمكين لها لتكون هي السائدة.
- تثقيف العاملين حول أضرار السلوكيات الذاتية المنغلقة التي تحصر العامل في بوتقة المصلحة الشخصية والشعور بالانعزالية والعدوانية تجاه الآخرين.
- البحث عن سبل لتحقيق رضا العاملين بالشكل الذي ينمي أداءهم سواء كان ذلك من خلال الحوافز وتحقيق الطموحات الوظيفية بمستويات أداء منطقية ومعقولة.
- العمل على خلق روح المواءمة والانتماء والولاء بين العاملين ذوي المستويات المتفاوتة من حيث المؤهل العلمي و الخبرة و حتى السن، وذلك تفاديا للتصادم الذي ينتج عنه الصراع التنظيمي.

وتجدر الإشارة، أن معالجة تلك العوامل المساهمة في نشوء الصراع لا يعني القضاء نهائيا على الصراع، بل المقصود من ذلك التقليل منه وبالتالي التقليل من الآثار السلبية التي يخلفها على سلوك وأداء العاملين.

2. تعد الصراعات بين الجماعات أكثر أنواع الصراعات وجودا في قسم السيارات الصناعية لذا نوصي بضرورة إدارة الصراعات التنظيمية عموما ومحاولة خلق الانسجام بين الجماعات والتحقق أن العلاقات بينها تصب لصالح تحقيق أهداف القسم.

3. زيادة وعي العاملين وفهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وماله من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى أداء العاملين وأداء القسم، وعدم كبت ودفن الصراعات التنظيمية، بل السماح لها وتشجيعها بدرجة معتدلة ومقبولة.

4. العمل على بحث جوانب كل مشكلة أو موقف أو حالة صراع قبل اختيار الأسلوب الذي به تتم إدارة الصراع، أي أنه يلزم القيام بعمليات تشخيص من قبل الإدارة حول المشكلة وجميع ما يحيط بها من عوامل قبل اختيار أسلوب معين لإدارتها.

5. تعميق فهم المديرين والعاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المختلفة، ولمزايا وسلبيات كل أسلوب، وبخاصة الأساليب الأكثر فعالية ونجاحا، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الأساليب الأقل فعالية.

6. تصميم برنامج للتدريب في ديناميكية العلاقة بين الأفراد و الجماعات، وكيفية استخدام طرف ثالث للتدخل في حل الصراع.

7. إعطاء المديرين والمشرفين مزيدا من الصلاحيات لكي يتمكنوا من حل صراعاتهم واتخاذ القرارات بدلا من رفعها إلى مستوى إداري أعلى.

8. إدراك الإدارة لأهمية رضا أطراف الصراع عن النتائج المتحققة لهم من إدارة الصراع، وأن ذلك يساعدهم في تكوين اتجاهات إيجابية بخصوص الإدارة.

9. تقديم المزيد من الدعم سواءً كان ماديا أو معنويا و ذلك للمحافظة على المستوى المرتفع من الأداء للعاملين وخصوصا منحهم قدرا أكبر من المشاركة في صنع القرارات مما يساهم في رفع روحهم المعنوية ويضيف دعما كبيرا لتنفيذ هذه القرارات بكل يسر وسهولة.

رابعا: آفاق البحث

بعد هذه النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث، تثار أمامنا مواضيع أخرى لها علاقة بالموضوع، لعلها تكون مفاتيح دراسات لاحقة:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي.
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات في الجامعة.
- إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إدارة الصراع التنظيمي في القطاع الخاص والقطاع الحكومي: دراسة مقارنة.

وأخيرا فإنني أسجد لله تعالى شكرا وحمداً وثناءً منه يستمد العون والتوفيق والهداية والرشاد، هذا وقد بذلت غاية جده من أجل إتمام هذا البحث، فإن كنت قد أصبت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كان غير ذلك فحسبي أنني اجتهدت، هذا والله الموفق وهو المستعان.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. ابن تيمية، **مجموع الفتاوى**، الجزء السابع، الرياض: دار البشار الإسلامية، بدون سنة نشر.
2. إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
3. أحمية سليمان، **آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2005.
4. أندرودى سيزلاقي، مارك جى ولاس، **السلوك التنظيمي و الأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
5. البداينة ذياب، **المرشد في كتابة الرسائل الجامعية**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
6. بوحوش عمار، الذنيبات محمد محمود، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2001.
7. بلال محمد اسماعيل، **السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005.
8. بن عبد الغني عبد الله ، **السلوك التنظيمي**، جدة: دار النوابغ للنشر والتوزيع، 1995.
9. جاد الرب سيد محمد، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مصر: مطبعة العشري، 2005.
10. جمجوم هشام محمد نور، **سيكولوجية الإدارة**، بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة و النشر، 2008.
11. جعلوك محمد علي، **موسوعة العلوم الإدارية: الحوار لغة الضعفاء؟... أم الأقوياء؟**، بيروت: دار الراتب الجامعية، 1999.
12. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وبسيوني إسماعيل علي، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
13. الجيلالي عجة، **الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية: النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر**، الجزائر: دار الخلدونية، 2005.
14. دادي عدون ناصر، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
15. الدهان أميمة، **نظريات منظمات الأعمال**، عمان: مطبعة الصدفي للنشر، 1996.
16. الدحله فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان: المكتبة الوطنية، 2001.

17. دعبس محمد يسري ابراهيم، **الاتصال والسلوك الإنساني: رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال**، الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.

18. درة عبد الباري إبراهيم، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

19. درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين: منحى نظمي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

20. درة عبد الباري، الصباغ زهير، مروة أحمد، ياسر العدوان، **إدارة القوى البشرية**، مصر: الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.

21. الهيتي خالد عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.

22. هيجان عبد الرحمن بن أحمد محمد، **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998.

23. هدفي بشير، **الوجيز في شرح قانون العمل: علاقات العمل الفردية والجماعية**، الجزائر: دار الريحانة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003.

24. واضح رشيد، **منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر**، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

25. زبدي ناصر الدين، **سيكولوجية المدرس: دراسة وصفية تحليلية**، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

26. الزيادي عادل رمضان، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002.

27. حجازي محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.

28. حلاق عمر، السالم أحمد، **الإحصاء في العلوم الإدارية**، الرياض: بدون دار نشر، 2003.

29. الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997.

30. حمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

31. حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

32. حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

33. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.

34. حسين طه عبد العظيم، حسين سلامة عبد العظيم، **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007.

35. حسين سلامة عبد العظيم، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.

36. حريم حسين محمود، **تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل**، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006.

37. طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.

38. الطجم عبد الله الغني، السواط طلق عوض الله، **السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات**، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003.

39. الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هاشم فوزي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

40. الطيب أحمد محمد، **الإحصاء في التربية وعلم النفس**، الإسكندرية: المكتبة الجامعية الحديثة، 1999.

41. الكبيسي عامر، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: السلوك التنظيمي**، سوريا: دار الرضا للنشر، 2005.

42. اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل للنشر، 1999.

43. لطفي طلعت إبراهيم، **علم الاجتماع الصناعي**، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.

44. لعويسات جمال الدين، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

45. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2003.

46. ماهر أحمد، **سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على: إدارة الذات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

47. مان أديل، جي روبرت، **الصراعات الشخصية في العمل**، ترجمة هيجان عبد الرحمن أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

48. المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمن، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002.

49. مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الإسكندرية: بدون دار نشر، 2000.

50. مصطفى كامل مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الشركة العربية للنشر، 1994.

51. المغربي محمد كامل، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1993.

52. المغربي محمد كامل، **إدارة الإنتاج و التنظيم الصناعي**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

53. المغربي عبد الحميد الفتاح، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

54. النمر سعود بن محمد، **السلوك الإداري**، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1990.

55. السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

56. سلطان محمد سعيد أنور، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.

57. السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مصر: مكتبة غريب الناشر، الطبعة الثالثة، بدون سنة نشر.

58. السلمي علي، **السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1988.

59. عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997.

60. عباس أنس عبد الباسط، **العلوم السلوكية: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، صنعاء: دار الكتب للنشر، 2006.

61. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.

62. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000/1999.

63. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

64. عبد الرحمن سعد، **السلوك الإنساني: تحليل وقياس المتغيرات**، الكويت: مكتبة الفلاح، بدون سنة نشر.

65. عبد الرحيم عاطف جابر طه، **السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

66. العديلي ناصر محمد، **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض: مرامر للطباعة الالكترونية، 1993.

67. العديلي ناصر محمد، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

68. عودة أحمد، ملكاوي فتحي، **أساسيات البحث العلمي**، عمان: مكتبة الكناني، 1992.

69. عوض عامر، **السلوك التنظيمي الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

70. العلاونة علي، عبيدات محمد، **نظرية المنظمة**، عمان: دار رند للنشر والتوزيع، 1999.

71. عمران كامل علي متولي، **مقدمة في العلوم السلوكية**، القاهرة: دار الكتب المصرية، 1992.

72. العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.

73. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، **إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.

74. عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 2004.

75. العيسوي عبد الرحمن، **تفاعل الجماعات البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

76. عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، بدون سنة نشر.

77. الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام، **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

78. فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.

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

80. الصيرفي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.

81. الصيرفي محمد، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008.

82. الصوص نداء محمد، **السلوك الوظيفي**، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008.

83. القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989.

84. القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان: دار وائل و دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003.

85. قطيشات ليلى عبد الحليم، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2006.

86. القحطاني سالم، **منهج البحث في العلوم السلوكية: تطبيقات على** SPSS، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة، 2000.

87. القذافي رمضان محمد، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.

88. ريجيو رونالد .ى، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة حلمي فارس، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.

89. شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.

90. الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.

91. شحاتة عبد المنعم، **أنا والآخر: سيكولوجية العلاقات المتبادلة**، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.

92. شلابي زهير بوجمعة، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

93. توفيق، عبد الرحمن، **منهج المهارات الإشرافية: السلوك القيادي للإدارة العليا**، مصر: مركز الخبرات المهنية بميك، 2003.

94. خطاب عايدة، **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 1989.

95. خليفي عبد الرحمن، **الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي**، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008.

96. ذوقان عبيدات، عدس عبد الرحمن، كايد عبد الحق، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته و أساليبه**، الرياض: دار أسامة للنشر، 1993.

97. ذيب عبد السلام، **قانون العمل الجزائري والتحولات الاقتصادية**، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2003.

98. غنيم أحمد، **تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام** SPSS ، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

ب. المجلات والدوريات والأيام الدراسية:

99. بوضياف عمار، **الصلح في المنازعات العمالية و دور مفتشية العمل**، ورقة بحثية مقدمة باليوم الدراسي حول دور مفتشية العمل في الرقابة، المركز الجامعي بتبسة، الجزائر، 2004/04/19.

100. الجندي عادل السيد، **استراتيجية الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير داخل المدرسة**، مجلة كلية التربية، العدد 22، الجزء الثاني، مكتبة زهران الشرق، القاهرة، 1998.

101. الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009.

102. زايد عادل محمد، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995.

103. الحنيطي محمد فالح، **الصراع التنظيمي: أسبابه و طرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن**، المجلة الإدارية، المجلد 20 (أ)، العدد 01، عمان، 1993.

104. الطراونة محمد أحمد، **إدارة الوقت و الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، عمان، 2002.

105. محمد لطفي راشد، **مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم و استراتيجيات إدارته**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد التاسع، الرياض، 1997.

106. المير عبد الرحيم بن علي، **العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية: دراسة مقارنة**، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1995.

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

108. العوالمة نائل، **إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية**، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، عمان، 1993.

109. العسكر سمير أحمد، **دور الصراع في المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الرابع، عمان، 1983.

110. صادق حصه محمد، **إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية**، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 16، قطر، 2000.

111. القحطاني سالم بن سعيد، يوسف حلمي شحادة محمد، **أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية**، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13، الرياض، 2001.

112. الشخص أديب محمد، **إدارة النزاع في المنظمات**، مجلة الإداري، العدد 52، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1994.

ج. الرسائل والأطروحات:

113. براهيتي رمضان، **نزاعات العمل في الجزائر: دراسة أثر النزاع الباطني العمالي في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة وحدة الإضاءة بالرويبة**، تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.

114. البلبيسي سناء جودت محمد، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

115. سواكيري الطاهر، **الصراع داخل المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بوحدة عيسات ايدير الحراش، فرع المطاحن بني مزغنة**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001.

116. السفياني فاطمة بنت عليان، **الاتصال وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة**، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

117. وشاحي مروان عيسى، **إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين**، قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2002.

118. قاسيمي ناصر، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**، قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

119. القرعان عاطف بدري راشد، **إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1996.

120. الراجحي هاني بن ناصر، **التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.

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

د. القوانين و المراسيم و الجرائد الرسمية:

122. الأمر رقم **150/67** المؤرخ في 09 أوت 1967 المتضمن إحداث الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 22 أوت 1967.

123. الأمر رقم **52/71** المتضمن إلغاء الأمر رقم **23/69** المؤرخ في 21 أفريل 1969، المتضمن منح الاحتكار المتعلق باستيراد المنتجات الميكانيكية للشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، الجريدة الرسمية، العدد 66، الصادرة في 13 أوت 1971.

124. الأمر رقم **33/75** المؤرخ في 29 أفريل 1975 المتعلق باختصاص العمل و الشؤون الاجتماعية، الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادرة في 16 ماي 1975.

125. الأمر رقم **58/75** المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني الجزائري، المعدل والمتمم بالقانون **10/05** المؤرخ في 20 جوان 2005، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 26 جوان 2005.

126. المرسوم رقم **342/81** المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 المتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادرة في 15 ديسمبر 1981.

127. القانون رقم **02/90** المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة في 07 فيفري 1990، المعدل والمتمم بالقانون **27/91** المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991.

128. القانون رقم **04/90** المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة في 07 فيفري 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم **28/91** المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991.

129. القانون رقم **11/90** المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أفريل 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم **29/91** المؤرخ في 21 ديسمبر 1990، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991.

130. القانون **14/90** المؤرخ في 02 جوان 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادرة في 06 جويلية 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم **30/91** المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 68، الصادرة في 25 ديسمبر 1991، والأمر **12/96** المؤرخ في 10 جوان 1996، الجريدة الرسمية، العدد 36، الصادرة في 12 جوان 1996.

131. المرسوم التشريعي رقم **08/93** المؤرخ في 25 أفريل المعدل والمتمم للأمر رقم **59/75** المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة في 27 أفريل 1993.

132. المرسوم التشريعي رقم **09/94** المؤرخ في 26 ماي 1994 المتعلق بالحفاظ على الشغل وحماية الأجراء

133. الأمر **01/95** المؤرخ في 21 جانفي 1995، الذي يحدد اشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادرة في 01 فيفري 1995.

134. المرسوم التنفيذي رقم **208/96** المؤرخ في 05 جوان 1996، الذي يحدد عناصر الدخل المستثناة من أساس اشتراكات الضمان الاجتماعي تطبيقا للمادة الأولى من الأمر رقم 01/95، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادرة في 09 جوان 1996.

135. القانون رقم **09/08** المؤرخ في 25 فيفري 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، الجريدة الرسمية، العدد 21، الصادرة في 23 أفريل 2008.

هـ. المقابلات الشخصية:

136. مقابلة شخصية مع السيد دوخال عمار مسؤول بمديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، أيام الاثنين 11 و 18 أفريل و 16 ماي 2011.

137. مقابلة شخصية مع السيد بن جودي حسين، تقني سامي بمصلحة البرمجة، مديرية الإدارة المالية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الأربعاء 18 ماي 2011.

138. مقابلة شخصية مع الآنسة خيدر زهيرة، تقني سامي بمصلحة التوظيف الداخلي والتكوين، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يومي الاثنين 18 أفريل و 23 ماي 2011.

139. مقابلة شخصية مع السيدة بن طالبي رئيسة مصلحة الشؤون القانونية و عضوة في اللجنة التأديبية ، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، يوم الأربعاء 18 ماي 2011.

140. مقابلة شخصية مع السيدة بن قاري فاطمة، مستشارة قانونية بمصلحة الشؤون القانونية ، مديرية الموارد البشرية، قسم السيارات الصناعية بالرويبة، الجزائر، أيام الاثنين 16 و 30 ماي 2011 و 06 جوان 2011.

و. وثائق أخرى:

141. النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، مارس 1996.

142. وثائق المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

a- Ouvrages:

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

144. BUCHANAN David, HUCZYNSKI Andrzej**, Organizational behavior and introductory text,** Prentice-Hall Europe, 3rd edition, 1997.

145. COOK W. Curtis, HUNSAKER L. PHilip, **Management and organizational behavior,** New York: Mc Graw Hill CO.In, 3rd edition, 2001.

146. DEBORAT Borissof, DAVID A. Victor, **Conflict management: a communication skills approach**, Boston: Allyn and Bacon, 1998.

147. JERRY G. Woffard, **Organizational behavior**, Boston: Kent-Publishing

148. JO M. Hatch, **Organization theory**, Oxford: University Press, 1997.

149. JOHN W. Lawyer, NEIL H. Kartz, **Communication and conflict management,** Kendall: Hunt Publishing Company, 1990.

150. J.S Raiser, **Educational administration,** East maple lane: Stylex Publishing Company, 1992.

151. IVANCEVICH M. John, KONOPASKE Robert, MATTESON T. Michael, **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005.

152. MCINTYRE Scott Elmes, **Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates** , doctoral dissertation, Georgia State University, 1993.

153. MADHAR Slimane, **La violence en Algérie**, Alger : édition Thaha ,1997.

154. MILLER A., DRESS D., **Strategic management,** USA: Mc-Graw-Hill, 2nd edition, 1996.

155. PICARD Danielle, **La veille sociale,** Paris : Librairie Vuibert, 1991.

156. ROBBINS Stephen, **Organizational behavior**, New Jersey: Prentice Hall International, 9th edition, 2001.

157. R. S. Schules, **Managing human resource,** West Publishing Company, 5th edition, 1995.

158. STONNER James, FREEMAN Edward, **Management**, London: Prentice-Hall International edition, fourth edition, 1989.

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

160. SINAY Helene, **Conflits collectives du travail: répertoire de droit du travail,** Paris: Dalloz, 1997.

161.WALTON E. Richard**, Managing conflict: interpersonal dialogue and third parts roles**, California: Edition Wesley Publishing Company, 2nd edition, 1987.

162. WELT Ellen , **Conflict Management Styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals**, doctoral dissertation, University of Laverne, 2000.

b- Autres documents :

163. SNVI, **Convention Collective**, Novembre 2003, Impression ANEP, Rouiba - Alger, 2005 .

الملاحق

الملحق رقم (01)
تقدير المردودية الفردية

s.n.v.i	APPRECIATION RENDEMENT INDIVIDUEL	TRIMESTRE :
		ANNEE :

Direction ______________ Dpt / Centre ______________ PERSONNEL: DIRECT ☐ INDIRECT ☐

Sce / Atelier ______________ 07 N x 03

IDENTIFICATION		APPRECIATIONS								
NOM & PRENOMS	MLE	MOIS:			MOIS:			MOIS:		
		volume	qualité	total	volume	qualité	total	volume	qualité	total

DATES			
NOMS &VISAS DE LA HIERARCHIE N + 2			
DATES DE RECEPTION ET VISAS AAP.............			

الملحق رقم (02)
تقدير تعويض الوظيفة

S.N.V.I. / Spa D.R.H.	FICHE D'APPRECIATION DE L'INDEMNITE DE FONCTION	Date:.....

DIVISION VEHICULES INDUSTRIELS

Appréciation du ..... Trimestre 20.....
Application sur le mois de

☐ Janvier - Fevrier - Mars
☐ Avril - Mai - Juin
☐ Juillet - Aout - Septembre
☐ Octobre - Novembre - Décembre

Nom :.....Prénom:..... Mle:.....

Fonction:.....Affectation:.....

Criteres	Appréciation de la Hierarchie justifiant la Note Attribuée	Taux Maxi.	Taux Accorrdé
DOCUMENTATION Appréciation de l'effort fourni par le Cadre pour se documenter et se former par ses propres moyens		5%	
RESPONSABILITE Appréciation de la qualité avec laquelle le Cadre a assumé les responsabilités sur les plans : Gestion, Technique et Commandement.		10%	
DISPONIBILITE Appréciation de la disponibilité du Cadre à travailler en dehors des horaires normaux de travail et sa motivation pour assurer les missions dans l'exercice de sa fonction		8%	
DEPASSEMENT D'HORAIRE Appréciation du volume de travail réalisé en dehors de l'horaire normal		7%	
TOTAL DE LA NOTE		30%	

Visa de la hiérarchie Directe N	Visa de la hiérarchie N + 1
Nom:.....	Nom:.....
Visa:.....	Visa:.....

الملحق رقم (03)
تقدير علاوة التقنية

DIVISION VEHICULES INDUSTRIELS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTEMENT GESTION DU PERSONNEL

FICHE D'APPRECIATION PRIME DE TECHNICITE

DIVISION .....

NOM ..... PRENOM .....

MATRICULE ..... FONCTION .....

AFFECTATION .....

ANNEE ..... TRIMESTRE .....

	NIVEAUX D'APPRECIATION				Note à
CRITERES D'APPRECIATION	Médiocre	Passable	Bon	Très bon	Attribuer
Méthodologie de travail	1	2	3	4	
Transmission du savoir, savoir faire, et disponibilité	1	2	2,5	3	
Maitrise des techniques de la fonction, efforts de documentation	1	2	2,5	3	
TOTAL					*

* Le nombre total des points correspond au taux de la prime de technicité obtenu par le travailleur concerné, qu'il faudra calculer sur son salaire de base.

Visa hiérarchie directe

Date

Visa hiérarchie N+1

Date

الملحق رقم (04)
تطور نزاعات العمل الجماعية
خلال الفترة الممتدة ما بين
21 / 04 / 1980 و 20 /04/ 1990

ملحق رقم (04): تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1980/04/21 إلى 1990 /04/20

أولا: تطور النزاعات في سنة 1980

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1980	15 سبتمبر على الساعة 07:30	15 سبتمبر على الساعة 12:00	مطالب أجرية	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	20 سبتمبر على الساعة 7:30	22 سبتمبر على الساعة 16:18	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج بورشة الميكانيك	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	21 سبتمبر على الساعة 8:00	21 سبتمبر على الساعة 15:30	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج بوحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	21 سبتمبر على الساعة 8:00	22 سبتمبر على الساعة 11:30	علاوة العمل الشاق	العمال الآمرين بالدفع في ورشة صناعة الصفيح و طرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	22 سبتمبر على الساعة 8:00	22 سبتمبر على الساعة 15:30	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج بوحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	01 أكتوبر على الساعة 7:30	05 أكتوبر على الساعة 12:30	مطالب أجرية	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	07 أكتوبر على الساعة 7:30	12 أكتوبر على الساعة 12:30	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج بورشة الميكانيك	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	07 أكتوبر على الساعة 7:30	11 أكتوبر على الساعة 10.30	دفع أجور أيام الإضراب	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عدم الدفع طبقا للقوانين
	25 أكتوبر على الساعة 7:30	25 أكتوبر على الساعة 12:45	علاوة العمل الشاق	عمال ورشة صناعة الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	29 أكتوبر على الساعة 7:30	30 أكتوبر على الساعة 7:30	علاوة العمل الشاق	العمال التقنيون بقسم النقل	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	03 نوفمبر على الساعة 7:30	03 نوفمبر على الساعة 10:30	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج بوحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ

	04 نوفمبر على الساعة 7:30	10 نوفمبر على الساعة 13:30	مطالب أجرية خاصة بوحدة المسبكة	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
تابع لسنة 1980	06 ديسمبر على الساعة 7:30	07 ديسمبر على الساعة 10:00	علاوة العمل الشاق	عمال ورشة صناعة الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	14 ديسمبر على الساعة 7:30	15 ديسمبر على الساعة 9:00	علاوة العمل الشاق	عمال ورشة صناعة الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	20 ديسمبر على الساعة 7:30	20 ديسمبر على الساعة 9:00	مطالب أجرية	عمال الحراسة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	21 ديسمبر على الساعة 7:30	21 ديسمبر على الساعة 11:40	مطالب أجرية	عمال الحراسة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	22 ديسمبر على الساعة 7:30	22 ديسمبر على الساعة 15:30	مطالب أجرية	عمال الحراسة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثانيا: تطور النزاعات في سنة 1981

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1981	05 جانفي على الساعة 7:30	13 جانفي على الساعة 7:30	مطالب لمنح علاوة لقاء الدخول في الصهاريج	عمال لحامة الصهاريج في وحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	06 جانفي على الساعة 8:00	06 جانفي على الساعة 8:20	علاوة العمل الشاق	عمال صانعي الآلات بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	10 جانفي على الساعة 7:30	11 جانفي على الساعة 9:00	علاوة العمل الشاق	عمال ملاحقة الطلب و الآمرين بالدفع بوحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	12 جانفي على الساعة 13:30	13 جانفي على الساعة 7:30	علاوة العمل الشاق	عمال صانعي الآلات بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	19 جانفي على الساعة 7:30	22 جانفي على الساعة 12:30	علاوة العمل الشاق	العمال المكلفين بنقل الأثقال في مصلحة الوسائل العامة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	22 جانفي على	24 جانفي على	علاوة العمل الشاق	العمال التقنيون بقسم النقل	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ

تابع لسنة 1981	الساعة 7:30	الساعة 11:30						
	01 فيفري على الساعة 7:30	01 فيفري على الساعة 11:30	دفع أجور أيام الإضراب	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	10 فيفري على الساعة 7:30	22 فيفري على الساعة 12:00	علاوة العمل الشاق	عمال الإنتاج في مركز تركيب الشاحنات	–	–	–	عدم الدفع طبقا للقوانين
	15 فيفري على الساعة 7:30	24 فيفري على الساعة 9:30	علاوة العمل الشاق و الأعمال الخطرة	اليد العاملة المباشرة في العملية الإنتاجية بوحدة الهيكلة الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	28 فيفري على الساعة 7:30	28 فيفري على الساعة 10:30	علاوة العمل الشاق	عمال الصناعة بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	11 مارس على الساعة 7:30	18 أفريل على الساعة 7:30	علاوة العمل الشاق	عمال الصناعة بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	10 مارس على الساعة 7:30	18 أفريل على الساعة 7:30	مطالب أجرية خاصة بوحدة المسبكة	عمال وحدة المسبكة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	06 ديسمبر على الساعة 7:30	07 ديسمبر على الساعة 10:00	علاوة العمل الشاق	العمال المكلفين بملاحقة الطلب والآمرين بالدفع بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والـ
	14 ديسمبر على الساعة 7:30	15 ديسمبر على الساعة 9:00	علاوة العمل الشاق	العمال المكلفين بملاحقة الطلب والآمرين بالدفع بورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	–	–	–	انتظار إحالة المطلب على اللجنة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثالثا: تطور النزاعات في سنتي 1982- 1983

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1982	29 مارس على الساعة 22:48	31 مارس	يعود السبب لساعات العمل الجديدة المبرمجة فيما يتعلق بفريق العمل الليلي	سائقو نقل الفريق الليلي	42	–	–	تحذير من أجل العودة إلى العمل وخصم يو
	05 جوان –	–	علاوة الفريق 3×8 (25%)	سائقو نقل فريق العمل	86	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	16 جوان على الساعة 22:48	22 جوان على الساعة 16:30	علاوة الفريق 3×8 (25%)	سائقو نقل فريق العمل	86	–	–	تحسيس و توقيف 14 عامل
	11 جويلية على الساعة 14:00	11 جويلية على الساعة 16:30	معارضة واحتجاج على رسالة المديرية تعاقبا مع التوقف عن العمل	سائقو نقل فريق العمل	26	65	–	التدخل من قبل الوسيط MILD
	جويلية –	جويلية –	الاستفادة من منحة متعلقة بسنة 1981	كل الفئات (الجميع)	%100	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	13 أكتوبر –	14 أكتوبر –	رفض تطبيق ساعات العمل الجديدة	سائقو نقل فريق العمل	14	–	–	إحالة المعنيين على اللجنة التأديبية
	20 أكتوبر على الساعة 22:48	24 أكتوبر على الساعة 9:00	رفض تطبيق ساعات العمل الجديدة	سائقو نقل فريق العمل	13	114	–	خصم ثلاثة أيام من الأجرة
1983	01 مارس على الساعة 6:00	01 مارس على الساعة 14:00	علاوة العمل الشاق	العمال المتخصصين (OS) في مركز الاستقبال المركزي للبضائع	10	80	–	منح علاوة مؤقتة لمدة سنة
	09 أفريل –	–	مطالب أجرية	الأعوان العاملين في ورشة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	30	30	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	12 أفريل على الساعة 9:00	12 أفريل على الساعة 12:00	مطالب أجرية	التقنيون والتقنيون السامون	40	120	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	16 أفريل على الساعة 9:00	26 أفريل على الساعة 11:30	مطالب أجرية	الأعوان التقنيون و الآمرون بالدفع	30	90	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	26 أفريل على الساعة 8:30	26 أفريل على الساعة 11:30	مطالب أجرية	التقنيون والتقنيون السامون	40	120	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	22 ماي على الساعة 8:30	25 ماي على الساعة 17:30	تعويض عن حالة ماهو وخيم ووبائي	عمال حرفيو الصيانة	40	1016	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق

	28 ماي على الساعة 8:30	30 ماي على الساعة 12:00	مطالب أجرية	الأعوان التقنيون والآمرون بالدفع	71	1640	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق
	20 جوان على الساعة 8:30	27 جوان على الساعة 8:30	طلب ترقية كإطارات ، و المطالبة بالسكن	التقنيون السامون في مخبر الالكترونيك	7	308	–	عدم دفع الرواتب طبقا للقوانين
	04 سبتمبر على الساعة 10:30	04 سبتمبر على الساعة 11:30	احتجاج حول سوء و رداءة الوجبات الغذائية	عمال الفريق المسائي	350	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

رابعا: تطور النزاعات في سنتي 1984– 1985

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1984	13 مارس على الساعة 7:30	02 أفريل –	علاوة الضرر	اللحامين ومصلحي الماكنات والآلات في ورشة الصيانة والسباكة	10	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
	08 أفريل على الساعة 8:43	08 أفريل على الساعة 9:15	علاوة العمل الشاق والمخاطر	عمال المطعم	16	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
	14 أفريل على الساعة 8:30	14 أفريل على الساعة 13:30	مطالب أجرية	العمال القدامى المجاهدين	39	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
	28 أفريل على الساعة 22:48	29 أفريل	احتجاج الليلة السادسة من أجل عمل 44 ساعة	لحامين الفريق الليلي بوحدة المسبكة	53	421	–	وعد من قبل النقابة لطرح المشكل على الل الإدارية للوحدة
	13 ماي على الساعة 8:30	13 ماي على الساعة 9.45	رفع الحد الأقصى لسنوات الأقدمية	العمال بمركز تركيب الحافلات	41	51	–	انتظار إحالة المطلب على اللجنة
	04 جوان على الساعة 9:15	04 جوان على الساعة 11:15	مطالب أجرية	عمال السارية الإدارية بتسيير الموارد البشرية	45	90	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
	23 سبتمبر على الساعة 18.30	23 سبتمبر على الساعة 19:30	عدم الرضا حول جودة الوجبات الغذائية	عمال وحدة المسبكة الفريق المسائي	30	30	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
1985	22 جانفي على الساعة 18:30	22 جانفي–	احتجاج حول جودة الوجبات الغذائية	عمال الفريق المسائي بمركز الإنتاج	–	1757	–	وعود بتحسين جودة الوجبات

تابع لسنة 1985	16 فيفري على الساعة 18:30	17 فيفري على الساعة 10:00	علاوة العمل الشاق	العمال المتخصصين في البناء المعماري في مصلحة الوسائل العامة	12	–	–	تكليف لجنة لدراسة حق منح العلاوة من ع
	23 مارس على الساعة 7:30	23 مارس على الساعة 11:30	عدم الرضا على إعادة تنظيم أعباء العمل المفروضة من قبل السلم الإداري	عمال الإنتاج	29	116	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والن
	07 ديسمبر على الساعة 8:00	08 ديسمبر على الساعة 13:00	ترقية استثنائية + تعويض مرجعي على الدخل	عمال قدامى المجاهدين	150	750	–	تطبيق جازم للقوانين والمراسيم التشريعية
	13 ديسمبر على الساعة 22:45	14 ديسمبر على الساعة 7:00	إتلاف المعدات المنقولة والوثائق من قبل عامل يعاني من أزمة نفسية	عمال التسليم المركزي	22	110	–	تدعيم الأمن والعناية السوسيو طبية للعما

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

خامسا: تطور النزاعات في سنتي 1986- 1987

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1986	29 جانفي على الساعة 11:00	29 جانفي على الساعة 12:00	طعون حول القانون الأساسي للعمال (SGT)	عمال الفريق الإنتاجي بمركز الميكانيك	19	19	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	29 جانفي على الساعة 15:00	29 جانفي على الساعة 16:00	طعون حول القانون الأساسي للعمال (SGT)	عمال الفريق الإنتاجي بمركز الميكانيك	19	19	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	01 أكتوبر على الساعة 7:30	01أكتوبرعلى الساعة 9:30	رفض العمل كفريق 2×8	عمال الخط الرابع صباغة في ورشة تصنيع الصفيح و طرق المعادن	21	42	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	11 نوفمبر على الساعة 7:30	نوفمبر على الساعة 13:45	علاوة المردودية الجماعية (– 10 % نقصان)	عمال الإنتاج بمركز تركيب الحافلات	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
1987	09 مارس على الساعة 8:00	14 مارس على الساعة 7:30	مطالب أجرية	كل الفئات	1438	31416	879648 د.ج	تحسيس و مراجعة من قبل اللجنة المك بالتصنيف
	01 أفريل على الساعة 9:00	01 أفريل –	علاوة المردودية الجماعية	العمال الذين يمارسون الطباعة المقعرة في مصنع الحديد	40	–	–	منح 50 % من العلاوة بصفة استثنا
	04 أفريل على الساعة 5:30	05 أفريل على الساعة 7:30	طعون حول القانون الأساسي للعمال	عمال الإنتاج بمصنع الحديد	40	352	9856 د.ج	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة

	11 أفريل على الساعة 8:00	11 أفريل على الساعة 10:30	طعون حول القانون الأساسي للعمال	أمناء المخزن ومساعديهم في مركز تركيب الحافلات	31	78	2184 د.ج	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	12 سبتمبر على الساعة 7:30	27 سبتمبر على الساعة 7:30	طعون حول القانون الأساسي للعمال	أمناء المخزن بالمراكز الانتاجية	78	7016	196420 د.ج	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	20 سبتمبر على الساعة 7:30	20 سبتمبر–	رفض العمل كفريق 2×8	مصلحي الماكنات والآلات و مصلحي الالكترو ميكانيك في مركز الميكانيك	63	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	26 أكتوبر على الساعة 10:00	26 أكتوبر على الساعة 15:00	علاوة المردودية الجماعية	عمال الصباغة بالورشة التابعة لوحدة تصنيع الصفيح وطرق المعادن	25	112	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة
	26 ديسمبر على الساعة 7:45	28 ديسمبر–	مطالب أجرية	عمال المطعم	250	1584	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإدار والنقابة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

سادسا: تطور النزاعات في سنة 1988

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1988	02 جانفي على الساعة 7:30	04 جانفي على الساعة 10:30	مطالب أجرية	سائقي عربة نقل البضائع في وحدة الهيكلة	105	2121	–	تطبيق صارم للقوانين و المراسيم التشريع
	06 جانفي على الساعة 7:30	9 جانفي على الساعة 13:10	علاوة المردودية الجماعية	عمال الإنتاج بمصنع الحديد	44	774	–	توضيح طرق ونماذج لمنح علاوة المردو الجماعية
	16 جانفي على الساعة 7:30	16 جانفي على الساعة 11:00	مطالب أجرية	عمال الصيانة العامة	35	122	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	15 فيفري على الساعة 8:50	15 فيفري على الساعة 10:50	مطالب أجرية و تخطيط المسار الوظيفي	عمال السارية الإدارية بتسيير الموارد البشرية	63	105	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	01 مارس على الساعة 8:15	01 مارس على الساعة 9:30	مطالب أجرية و تخطيط المسار الوظيفي	عمال السارية الإدارية بتسيير الموارد البشرية	65	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	01 مارس على الساعة 13:00	02 مارس على الساعة 11:00	مطالب أجرية و تخطيط المسار الوظيفي	عمال السارية الإدارية بتسيير الموارد البشرية	65	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال

تابع لسنة 1988	18 أفريل على الساعة 9:00	19 أفريل على الساعة 12:30	مطالب أجرية	عمال مصلحة الشراء	96	1277	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	21 ماي على الساعة 8:10	28 ماي على الساعة 7:30	مطالب أجرية	عمال المطعم	145	–	–	تعهد من قبل الإدارة في الأخذ بعين الاع مشاكل التحويل والتكوين
	30 ماي على الساعة 5:12	30 ماي على الساعة 11:45	مطالب أجرية	عمال إنتاج المواد الكيميائية (polyester)	54	297	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	06 جوان على الساعة 7:30	16 جوان على الساعة 7:30	مطالب أجرية	عمال مصلحة الرواتب	14	985	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	03 جويلية على الساعة 8:30	06 جويلية على الساعة 7:30	الاستفادة من منحة أو علاوة متعلقة بسنة 1987	جميع الفئات	2000	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	02 سبتمبر على الساعة 7:30	04 سبتمبر –	رفض العمل كفريق 3×8	خراطين (tourneurs) في مركز الميكانيك	45	494	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	25 سبتمبر على الساعة 7:30	01 أكتوبر على الساعة 13:30	مطالب أجرية والتضامن مع المضربين في الوحدة التجارية بالرويبة	جميع الفئات	–	–	–	الإحالة إلى لجنة (AD-HOC) مكونة بـ وقتية
	12 نوفمبر على الساعة 8:15	15 نوفمبر على الساعة 7:30	الاعتراض على النتائج المتوصل إليها للتوفيق بين الأطراف	جميع الفئات	–	–	–	اتخاذ قرار باستمرار اللجنة (AD-HOC ودفع أجور أيام الإضراب
	03 ديسمبر على الساعة 8:00	03 ديسمبر على الساعة 10:00	مطالب أجرية	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	200	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	10 ديسمبر على الساعة 7:30	10 ديسمبر على الساعة 10:15	مطالب أجرية	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	38	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري و ا
	11 ديسمبر –	–	علاوة المردودية الجماعية	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	56	–	–	تقويم طبقا للقانون من قبل مديرية الصنا

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

سابعا : تطور النزاعات في سنتي 1989- 1990

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1989	07 جانفي على الساعة 8:30	07 جانفي على الساعة 13:00	الاعتراض على النتائج التي اتخذتها لجنة (AD-HOC)	عمال الإنتاج بمركز تركيب الحافلات	560	2240	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	17 جانفي على الساعة 8:00	17 جانفي على الساعة 11:00	مطالب أجرية	سكرتارية الأقسام والمصالح	30	90	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	18 جانفي على الساعة 8:00	18 جانفي على الساعة 15:00	الاعتراض على النتائج المتوصل إليها للتوفيق بين الأطراف	عمال مصالح المناهج في مركز تصنيع الصفيح وطرق المعادن	9	63	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	21 جانفي على الساعة 8.00	01 فيفري على الساعة 8:00	الاعتراض على النتائج المتوصل إليها للتوفيق بين الأطراف	جميع الفئات	2798	43168	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	24 جانفي على الساعة 7:30	28 جانفي على الساعة 9:00	مطالب أجرية	سائقي نقل العمال	23	521	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	01 فيفري على الساعة 8:00	12 فيفري –	الاعتراض على النتائج المتوصل إليها للتوفيق بين الأطراف	العمال التقنيون في مصلحة الوسائل العامة	28	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	04 مارس على الساعة 13:00	04 مارس على الساعة 14:00	مراجعة المناصب المتعلقة بالأعوان التقنيين والآمرين بالدفع	الأعوان التقنيون والتقنيون الآمرون بالدفع في مركز تركيب الحافلات ومركز الميكانيك	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	06 مارس على الساعة 8:00	18 مارس على الساعة 13:00	مطالب أجرية	عمال الحماية المدنية : المطافئ والأمن	111	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال ومديرية الموارد البشرية
	28 ماي على الساعة 7:30	29 ماي على الساعة 10:00	مراجعة المناصب المتعلقة بالأعوان التقنيين والتقنيين الآمرين بالدفع	الأعوان التقنيين والتقنيين الآمرين بالدفع بقسم السيارات الصناعية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال ومديرية الموارد البشرية
	08 جويلية على الساعة 9:00	08 جويلية على الساعة 12:30	مطالب أجرية	عمال السارية الإدارية بتسيير الموارد البشرية	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال والمديرية المركزية للمبيعات
	16 جويلية على الساعة 7:30	16 جويلية على الساعة 11:30	لباس العمل	سائقو الصيانة العامة والاسترجاع	10	40	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	10 أكتوبر على الساعة 11:00	10 أكتوبر على الساعة 14:00	التعويض عن الأضرار	عمال صانعي الآلات، مصلحي الماكنات و الآلات، مصلحي الالكترو ميكانيك في مصنع الحديد	21	115	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال

تابع لسنة 1989	11 أكتوبر على الساعة 5:30	11 أكتوبر –	التعويض عن الأضرار	عمال صانعي الآلات، مصلحي الماكنات و الآلات، مصلحي الالكترو ميكانيك في مصنع الحديد	21	123	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	14 أكتوبر على الساعة 7:30	18 أكتوبر على الساعة 14:30	مطالب أجرية	سائقي عربة نقل البضائع	85	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال ومديرية الموارد البشرية
	12 نوفمبر على الساعة 9:00	12 نوفمبر على الساعة 9:45	إحالة اثنان من سائقي عربة نقل البضائع على اللجنة التأديبية	سائقي عربات نقل البضائع	40	30	–	تدخل المسؤولين في مديرية الموارد البش وأعضاء اللجنة التأديبية
	12 نوفمبر على الساعة 8:00	–	رفع الأجور والمطالبة بوضع مدافئ في الورشات	العمال المكلفين بصيانة عربات الأثقال	24	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	21 نوفمبر على الساعة 8:30	22 نوفمبر على الساعة 16:00	علاوة المردودية الجماعية	عمال الانتاج بمركز تركيب الحافلات	35	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	25 نوفمبر على الساعة 7:30	25 نوفمبر على الساعة 8:00	احتجاج للمرة الثالثة على لباس العمل	عمال مصلحة الوسائل العامة	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	04 ديسمبر على الساعة 7:30	09 ديسمبر على الساعة 13:30	مطالب أجرية	عمال ورشة الطاقة المركزية	34	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال ومديرية الموارد البشرية، إعلان عن إعد
	13 ديسمبر على الساعة 9:30	15 ديسمبر على الساعة 15:30	علاوة المردودية الجماعية	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	24	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	16 ديسمبر –	–	علاوة المردودية الجماعية	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	28	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
1990	27 جانفي على الساعة 7:30	27 جانفي على الساعة 23:00	مطالب أجرية	عمال مصلحة الطاقة والأجسام المانعة والسوائل (fluides)	38	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال
	17 أفريل على الساعة 8:30	18 أفريل على الساعة 8:30	الاحتجاج ضد قرار رئيس الورشة المتعلق بتغيير وقت تغيير الملابس قبل الخروج من العمل بقليل	عمال الانتاج بمركز تركيب الشاحنات	99	792	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري وال

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

الملحق رقم (05)
تطور نزاعات العمل الجماعية
خلال الفترة الممتدة ما بين
21 / 04 / 1990 و 20 /04/ 2000

ملحق رقم (05): تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1990/04/21 إلى 2000/04/20

أولا: تطور النزاعات خلال السنوات: 1991، 1993، 1994، 1996

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1991	02 فيفري على الساعة 7:30	06 فيفري –	طلب تطبيق الحد الأدنى للأجر الوطني المضمون (SNMG)	جميع الفئات	3003	118918	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقا
	12 مارس على الساعة 7:30	14 مارس على الساعة 7:30	انخفاض القدرة الشرائية وشروط الحياة (إضراب)	جميع الفئات	4290	7550	–	يومان احتجاج منظمان من قبل الاتحاد الع للعمال الجزائريين (UGTA)
	27 أفريل على الساعة 10.00	27 أفريل على الساعة 14:00	جودة الطعام	عمال الإنتاج بمصنع الحديد	40	136	–	إخطار قسم الموارد البشرية لمعالجة المشكل
	25 ماي على الساعة 8:00	5 جوان	مطالب أجرية	عمال الإنتاج	13	114	–	تطبيق القانون
	01 جوان على الساعة 8:00	01 جوان	مطالب أجرية من قبل SIT	جميع الفئات	55	–	–	انعقاد جمعية عامة منظمة من قبل SIT للالت والتجمع بالرويبة
	26 جوان على الساعة 7:30	26 جوان على الساعة 13:30	مطالب أجرية	العمال المتخصصين بتركيب المعادن الفلزية بمصلحة الوسائل العامة	16	40	–	التكفل ودراسة الملف من قبل السلم الإداري
1993	04 أكتوبر على الساعة 8:30	04 أكتوبر على الساعة 11:30	مطالب أجرية وتخطيط المسار الوظيفي	عمال ورشات تجديد الآلات والماكنات	40	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقا
	05 أكتوبر على الساعة 12:00	05 أكتوبر على الساعة 14:30	مطالب أجرية وتخطيط المسار الوظيفي	عمال ورشات تجديد الآلات والماكنات	40	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقا
1994	23 فيفري على الساعة 10:00	–	علاوة المردودية الجماعية	صانعي الآلات بمركز تجديد الماكنات	–	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقا ومديرية الموارد البشرية، والإعلان عن إنذا
	04 ماي على الساعة 13:30	–	رفض الامتثال لتنظيم العمل المحث	عمال الإنتاج ، الفريق الليلي في مركز الميكانيك	192	–	–	لم يتخذ أي موقف
1996	10 فيفري على الساعة 18:15	–	رفض صريح للقرار الحكومي المتعلق باقتطاع الأجور (حجز الأجور)	جميع الفئات	%75	–	–	تجمع العمال أمام مكتب النقابة

تابع لسنة 1996	13 فيفري على الساعة 8:00	–	طلب إلغاء قرار اقتطاع الأجور	جميع الفئات	%96	–	–	تجمع العمال أمام مكتب النقابة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثانيا: تطور النزاعات خلال سنة 1997

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1997	28 جانفي على الساعة 11:55	28 جانفي على الساعة 14:00	التأخر في دفع أجور شهر جانفي 1997	جميع الفئات	2000	–	–	تفاوض، الموافقة على دفع الأجور بعد الظهيرة لنفس
	01 فيفري على الساعة 7:30	02 فيفري على الساعة 16:00	يوم حداد	جميع الفئات	3600	–	–	احتجاج ضد اغتيال الأمين العام للاتحاد العام للعما الجزائريين
	01 مارس على الساعة 9:00	02 مارس على الساعة 13:30	منحة عمل المنصب	عمال الإنتاج، الفريق الليلي بمركز الميكانيك	–	–	–	مواقف تأديبية طبقا للمادة 55 من القانون 90-02
	17 جوان على الساعة 9:00	17 جوان على الساعة 10:00	المطالبة برفع منحة التقاعد إلى 15 شهر بدلا من 10 أشهر	العمال المعنيين بالتقاعد	200	–	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقابة
	01 جويلية على الساعة 9:00	01 جويلية على الساعة 14:35	التأخر في دفع أجور شهر جوان 1997	جميع الفئات	1000	–	–	عملية تحسيسية من قبل المديرية المركزية ومديرية الم البشرية والنقابة
	13 جويليةعلى الساعة 8:00	14 جويلية على الساعة 6:00	رفض المعايير المتبعة لغلق بعض الوحدات التجارية، اضطهاد العمال، والتأخر في دفع الأجور	جميع الفئات	2720	–	–	انعقاد جمعية عامة أمام مقر النقابة بمركب السيارات الصناعية، وصول الصحفيين الذين تجولوا وأخذوا ص بالمراكز الإنتاجية، استقبالهم من قبل المدير العام والن
	27 جويلية على الساعة 8:00	28 جويلية على الساعة 6:00	رفض المعايير المتبعة لغلق بعض الوحدات التجارية، اضطهاد العمال والتأخر في دفع الأجور	جميع الفئات	2870	–	–	يوم احتجاجي منظم من قبل الاتحاد المحلي للاتحاد ا للعمال الجزائريين بالرويبة، من أجل تعميم المؤسسا العمومية للمنطقة الصناعية المبرمج منذ 17 جويلية 7
	29 جويلية على الساعة 8:00	29 جويلية على الساعة 15:00	التأخر في دفع أجور شهر جويلية 1997	جميع الفئات	3500	يوم	–	تفاوض، الموافقة على الدفع
	01 أكتوبر –	03 أكتوبر	مطالب أجرية	جميع الفئات	3300	3 أيام	–	فتح المفاوضات

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثالثا: تطور النزاعات خلال سنتي 1998- 1999

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
1998	26 جانفي –	26 جانفي –	مطالب أجرية	جميع الفئات	3000	7500	–	تفاوض
	08 مارس على الساعة 8:00	09 مارس على الساعة 10:00	رفض المعايير المتبعة لغلق بعض الوحدات التجارية، اضطهاد العمال والتأخر في دفع الأجور	جميع الفئات	2613	5226	–	عملية تحسيسية من قبل السلم الإداري والنقابة
	28 جويلية على الساعة 13:00	–	احتجاج ضد الابتزاز والتخويف والضغوطات الممارسة ضد العمال بشأن الأجور	أعضاء النقابة وجماعات من العمال	200	–	–	الوقوف احتجاجا أمام مقر المؤسسة
	29 سبتمبر على الساعة 10:00	29 سبتمبر على الساعة 15:00	التأخر في دفع أجور شهر جوان 1998	جميع الفئات	3000	12000	–	تفاوض، الموافقة على الدفع
1999	13 جانفي على الساعة 11:00	13 جانفي على الساعة 14:00	طلب تأمين مبلغ 5000 د.ج للعمال	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	200	600	–	رد سلبي من قبل مديرية الموارد البشرية وسكرتارية النقابة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

الملحق رقم (06)
تطور نزاعات العمل الجماعية
خلال الفترة الممتدة ما بين
21 / 04 / 2000 و 20 /04/ 2010

ملحق رقم (06): تطور نزاعات العمل الجماعية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000/04/21 إلى 2010/04/20

أولا: تطور النزاعات خلال سنتي 2000-2001

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
2000	02 سبتمبر على الساعة 8:00	02 سبتمبر على الساعة 9:40	علاوة الضرر، الأجر خارج الشبكة، سن التقاعد	عمال الورشات بمركز انتاج المواد الكيميائية	80	133	–	إيجاد حلول لبعض المشاكل (المتابعة الطبية بعد التقاعد، تحسين الطعام، وظروف العمل)
	19 سبتمبر على الساعة 8:00	19 سبتمبر على الساعة 8:45	زيادة الأجور و تحسين ظروف العمل	عمال المناولة	65	49	–	تكوين لجنة للنظر في المشكل
	22 أكتوبر على الساعة 8:00	27 أفريل على الساعة 9:30	التصنيف من A5 إلى B1	سائقي عربة نقل البضائع	65	49	–	تكوين لجنة للنظر في المشكل
2001	10 مارس على الساعة 10:00	10 مارس على الساعة 11:30	عدم اقامة احتفال 08 مارس	بعض عمال من وحدة تسيير الإنتاج، الوحدة المركزية التجارية بالرويبة، ومركب السيارات الصناعية	100	150	–	تحقيق المطلب
	20 مارس على الساعة 10:00	–	ضد مشاريع القانون المتضمن الخوصصة	عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (كل الوحدات التابعة للمؤسسة و الإعلان عن الإضراب)	2500	–	–	وعود بعدم تطبيق هذا القانون على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي
	07 جويلية على الساعة 8:30	07جويلية على الساعة 9:15	مطالب أجرية	مركز الميكانيك	200	150	–	تكوين لجنة لمعالجة النزاع
	14 جويلية على الساعة 8:30	14 جويلية على الساعة 10:30	مطالب أجرية	عمال قسم السيارات الصناعية (50%)	1500	3000	–	فتح المفاوضات بين النقابة والمؤسس
	23 جويلية على الساعة 8:15	29 جويلية –	زيادة في الأجور	عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (78%)	2832	5 أيام	–	تفاوض، تحقيق بعض المطالب
	19 سبتمبر على الساعة 9:20	19 سبتمبر على الساعة 11:20	بسبب إلغاء يوم الاستقبال المقرر يوم 2001/07/23	عمال مركز الميكانيك	10	20	–	قبول المطالب
	17 أكتوبر–	17 أكتوبر	ترقية	رؤساء الفرق ومراقبو الإنتاج	50	100	–	تفاوض
	29 أكتوبر –	29 اكتوبر –	أوقات العمل	الفئة النسوية	15	–	–	تفاوض
	04 نوفمبر	04 نوفمبر	أوقات العمل	الفئة النسوية	40	–	–	تفاوض

	29 ديسمبر على الساعة 9:30	29 ديسمبر على الساعة 11:00	تطبيق المحاضر المتفق عليها في 04 و17 جويلية و 16 أكتوبر 2001	المنظمون، مصلحو الآلات والماكنات، مصلحو الالكترو ميكانيك، صانعي الآلات، والمراقبون	30	45	–	قبول المطالب

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثانيا: تطور النزاعات خلال السنوات 2002-2003-2005-2006

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
2002	06 أفريل على الساعة 8:30	–	مطالب أجرية	الإداريون (العاملون في الإدارة)	50	–	–	فتح المفاوضات
	21 جويلية على الساعة 9:00	21 جويلية على الساعة 11:00	احتجاج ضد العمل خلال فترة العطلة 2001–2002 وإلا تخصيص علاوة أو منحة مقابل العمل خلال هذه الفترة	مختلف العمال من شتى الوحدات والأقسام	100	200	–	عدم الموافقة على المطلب
	24 جويلية على الساعة 12:30	24 جويلية على الساعة 14:00	احتجاج ضد العمل خلال فترة العطلة 2001–2002 وإلا تخصيص علاوة أو منحة مقابل العمل خلال هذه الفترة	مختلف العمال من شتى الوحدات والأقسام	–	–	––	عدم الموافقة على المطلب
2003	15 نوفمبر على الساعة 10:00	–	تطبيق معايير الاتفاقية والزيادة المتعلقة بشبكة الأجور	جميع الفئات	2750	–	–	فتح المفاوضات
2005	05 نوفمبر على الساعة 8:30	05 نوفمبر على الساعة 10:00	إعادة تنظيم ساعات العمل للفريق 3×8	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك ومركز صناعة الصفيح وطرق المعادن	250	375	–	الموافقة على المطالب
2006	15 جانفي على الساعة 8:15	–	كمية المخزون صفر، المطالبة بمنح قفازات حماية لجماعة من اليد العاملة في مركز الميكانيك	مركز الميكانيك	850	1700	–	حل الخلاف
	03 ماي –	–	الاحتجاج والمطالبة بالمعدات الأمن الصناعي	مديرية التصنيع، مركز مسبك الحديد وورشة الطبع	21	42	–	حل الخلاف
	14 ماي	–	المطالبة بالتدخل للحد من السرقة	100% مركز الميكانيك	450	1800	–	تعزيز الأمن

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

ثالثا: تطور النزاعات خلال سنتي 2007-2008

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
2007	24 مارس –	26 مارس –	المطالبة بمنح العلاوات	العمال الآمرين بالدفع	–	3 أيام	–	تكوين لجنة
	29 أكتوبر على الساعة 8:45	29 أكتوبر على الساعة 9:50	علاوة التقنية	مديرية الإدارة المالية	22	24	–	تطبيق النظام المتعلق بترك المنصب (النظام الداخلي)
2008	26 جانفي على الساعة 8:30	26 جانفي على الساعة 10:45	عدم تناسب الأجور وتفاوتها	اليد العاملة المتخصصة	50	112	–	النظر في الخلاف
	29 جانفي على الساعة 9:15	29 جانفي على الساعة 10:45	التفاوت في التصنيفات بالمقارنة مع وحدة المسبكة	عمال قسم السيارات الصناعية ، ورؤساء الفرق والمدربين	159	238	–	ملف في طور الدراسة على مستوى قسم السيارات الصناعية
	03 فيفري على الساعة 9:20	03 فيفري على الساعة 9:40	التفاوت في التصنيفات بالمقارنة مع وحدة المسبكة	اليد العاملة المتخصصة بمركز الميكانيك	20	06	–	النظر في الخلاف
	06 فيفري –	–	التصنيف بالمقارنة مع وحدة المسبكة وتكوين التقنيين الساميين لفئة تقنيي الصيانة	الصيانة	100	–	–	دراسة المطالب
	08 مارس على الساعة 8:00	08 مارس على الساعة 10:00	مطالب أجرية (تفاوت في الأجور)	مركز الميكانيك، وتصنيع الصفيح وطرق المعادن	600	–	–	استثارة الشركاء الاجتماعيون على فئة والشروع في الحوار
	06 أفريل –	–	التصنيف بالمقارنة مع وحدة المسبكة	عمال من مركز الميكانيك، تصنيع الصفيح وطرق المعادن، تركيب الحافلات، و تركيب الشاحنات	1300	–	–	النظر في المطالب
	07 أفريل على الساعة 5:30	07 أفريل على الساعة 11:30	التصنيف بالمقارنة مع وحدة المسبكة	مركز الميكانيك	460	–	–	النظر في المطالب

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

رابعا: تطور النزاعات خلال سنتي 2009-2010

السنة	التوقف عن العمل		المطالب والأسباب	الفئة المعنية	عدد العمال	ساعات العمل المضاعة	تقييم الخسارة	المواقف المتخذة
	بداية	نهاية						
2009	08 فيفري على الساعة 13:00	08 فيفري على الساعة 14:00	احتجاج ضد التأخير المسجل في منح علاوة شهر جانفي 2009 خارج حسابات البنك الوطني الجزائري بالرويبة	مختلف العمال من وحدات مختلفة	30	30	–	الاتصال بالبنك الوطني الجزائري فرع الرويبة لطرح الم
	03 ماي على الساعة 8:00	03 ماي على الساعة 10:00	طلب الاستفادة من أسبوع للراحة والاستجمام تتكفل به المؤسسة بدلا من أسبوع الراحة الممنوح حاليا	العمال المكلفون بالصباغة والطلاء في مركز تصنيع الصفيح وطرق المعادن	25	50	–	تحسيس، توضيح، وطرح المشكل على مستوى المؤس
	30 جوان –	–	المطالبة بدفع أجرة شهر جوان 2009	عمال الإنتاج بمركز الميكانيك	50	–	–	التدخل لدى مراكز البريد من أجل تعجيل الدفع نحو حسابات المعنيين
2010	03 جانفي –	14 جانفي	إلغاء القرار المتعلق بالسن المحدد للتقاعد وهو سن 60 سنة، وتقييم الزيادات في الأجور	عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	جميع الفئات	–	–	فيما يتعلق بالتقاعد ، المشكل يعود على مستوى وطني فيما يتعلق بتقدير زيادات الأجور تم تقديم وعود للتفاو في هذا الخصوص

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعلومات المستمدة من الأرشيف المركزي ومديرية الموارد البشرية بقسم السيارات الصناعية.

الملحق رقم (07)
أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

ملحق رقم (07): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم و لقب المحكم	مكان العمل
01	أ.د عيسى بن صديق	جامعة الجزائر – بوزريعة–
02	د. الطاهر لطرش	المدرسة العليا للتجارة
03	د. زكية ستي	جامعة الجزائر – بوزريعة–
04	أ.د. عبد الرحمان بن عنتر	جامعة بومرداس
05	د. عبد الوهاب بوفجي	جامعة بومرداس
06	د. فاتح جاري	جامعة بومرداس
07	د. مجيد شعباني	جامعة بومرداس
08	عبد الرحمان خوخي	جامعة بومرداس
09	جمال بن نعمان	جامعة بومرداس
10	لزهر شين	جامعة بومرداس

الملحق رقم (08)
استمارة الاستبيان

جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Université M'hamed Bougara Boumerdes
Faculté sciences économiques, commerciales
et sciences de gestion

استمارة رقم : .....

أخي العامل / أختي العاملة،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد،،،،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، تحت عنوان: **الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة،** أقوم بدراسة ميدانية و تحليلية على مستوى مؤسستكم المحترمة، لإجراء تحليل لآراء العمال تجاه هذا الموضوع. وعليه يرجى تعاونكم في تعبئة الاستبيانات المرفقة لما في ذلك من أهمية بالغة في إنجاز هذه الدراسة وفي تشجيع البحث العلمي بشكل عام.

علما أن المعلومات التي ستعبء من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لذا يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبيانات بتمعن ووضع إشارة (×) أمام كل عبارة وتحت إحدى البدائل التي تعتقدون بأنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها. شاكرة لكم مسبقا حسن تعاونكم ودعمكم.

حيث نقصد بالصراع **أو الخلاف أو النزاع** التنظيمي: « حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة نتيجة تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم أو الاختلاف في الآراء أو الاختلاف في طريقة أداء العمل.. الخ حيث يحرص كل طرف على إلحاق الضرر بالطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال مثل تقديم شكاوي، تمرد وعدم تعاون، تقصير في أداء الواجب، مشادات كلامية مع الزملاء، إضراب وغيرها مما يستلزم اتخاذ إجراء معين لإدارة وتسوية حالات الخلاف بشكل يتناسب مع كل حالة على حدى ».

الطالبة:

أمينة قهواجي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بتعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

❑ ذكر ❑ أنثى

2. الحالة الاجتماعية:

❑ أعزب ❑ متزوج

3. السن: ..... سنة.

4. عدد سنوات الخبرة: ..... سنة / سنوات.

5. المؤهل العلمي:

❑ ابتدائي ❑ ثانوي

❑ متوسط ❑ جامعي

6. المركز الوظيفي:

❑ إطار

❑ عون تحكم

❑ عون تنفيذ

7. صفة العمل:

❑ دائم ❑ مؤقت

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات المعبرة عن أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي تتفق مع رأيك مقابل كل فقرة من الفقرات.

يحدث الصراع داخل مؤسستك نتيجة الأسباب التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	عدم وضوح أهداف العمل.					
2	عدم وضوح حدود ومجال مسؤوليات وصلاحيات العامل.					
3	تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف.					
4	تعدد أساليب الرقابة الإدارية وعدم توفر مقاييس محددة وموضوعية لقياس النتائج.					
5	صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام و الورشات والعاملين.					
6	تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.					
7	محدودية فرص الترقية ومزاجيتها أحيانا وعدم خضوعها لمعايير واضحة.					
8	ترقية فرد على حساب آخر.					
9	تغيير القرارات والأنظمة بشكل مستمر.					
10	عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل يكفي الجميع.					
11	لجوء المشرف أو الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة.					
12	التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين.					
13	تضييق فرص مشاركة العمال في العملية الإدارية.					
14	انتشار الشللية والأصدقاء (الجماعات غير الرسمية) بين العاملين في المؤسسة.					
15	التنافس على المركز أو المكانة بين العاملين.					
16	المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة والتي تقترن بالوشاية على الطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويش الحقائق أو بث الإشاعات ضد المنافس الآخر.					
17	العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل في تسيير أعماله وتحقيق أهدافه على الطرف الآخر، فكل يعتمد على الآخر.					
18	تباين ثقافات وقيم واتجاهات العمال.					
19	تنقل العمال من قسم لآخر وعدم استقرارهم في وظيفة محددة.					
20	سوء العلاقات الشخصية بين العاملين.					
21	عدم التعاون وعدم الانضباط من قبل بعض العاملين.					
22	حدة مزاج بعض العمال وصعوبة تعاملهم مع الآخرين.					
23	اختلاف العمال في إدراكهم وتقييمهم للأمور.					
24	عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والأمن.					

المحور الثاني: مستويات الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
25	يطلب مني رئيسي المباشر القيام بمهمتين مختلفتين في الوقت نفسه.					
26	تصلني أوامر من قبل اثنين أو أكثر من المسؤولين ويصعب علي تنفيذها.					
27	يتم تكليفي بالعمل مع رئيسين أو أكثر لكل واحد منهما طريقته الخاصة في العمل.					
28	يطلب مني مسؤولي المباشر أداء أعمال أو مهام دون مراعاة أو توفير الموارد الكافية لتنفيذ هذه المهام.					
29	أختلف مع رئيسي أو أحد المسؤولين في العمل لأنه يفرض سلطته علي.					
30	أختلف مع زميلي في العمل لأنه يخلق لي المشاكل ويعيقني في أداء عملي وهدفي.					
31	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين كبار السن والعمال الشباب نتيجة اختلاف الأفكار بينهم.					
32	يحدث في مؤسستنا سوء تفاهم بين ذوي الشهادة الجامعية و الأقدمية في العمل.					
33	داخل المجموعة (وحدة، أو مصلحة، أو ورشة) التي أعمل معها نختلف حول من يقوم بالعمل.					
34	يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء المجموعة التي أعمل معها.					
35	داخل المجموعة يحدث عدم اتفاق حول القرارات المناسبة بشأن العمل.					
36	داخل المجموعة التي أعمل معها يسود جو من الخصام والعداء بين العمال.					
37	تحدث خلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى (الوحدات أوالورشات أو المصالح الأخرى).					
38	تخفي المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لنا لأداء عملنا.					
39	تتنافس مجموعتنا مع المجموعات الأخرى في تحقيق أداء أفضل من الأخرى.					
40	هناك تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها و المجموعات الأخرى.					

المحور الثالث: أشكال الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن الأشكال التي تعبر عن ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
41	تؤدي الخلافات التي تحدث داخل المؤسسة إلى الإضراب.					
42	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب تجاهل الإدارة للمشاكل التي تحدث داخل العمل.					
43	يلجأ العمال إلى الإضراب من أجل المطالبة بتحسين ظروف العمل ورفع الأجور.					
44	يلجأ العمال إلى الإضراب تضامنا مع أحد العمال أو الموظفين الذي تعرض للإهانة أو الفصل والطرد دون وجه حق.					
45	يلجأ العمال إلى الإضراب بسبب نقص برامج التدريب اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.					
45	يتخذ شكل الإضراب التوقف المفاجئ عن العمل.					
47	يتخذ شكل الإضراب الوقوف أمام إدارة المؤسسة احتجاجا على الوضع الراهن.					
48	يتخذ شكل الإضراب القيام بمسيرة أو تظاهرة.					
49	يتخذ شكل الإضراب تخفيض الإنتاج.					
50	أتغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة (غازات، أبخرة، نقص التهوية والإضاءة،....)					
51	أتغيب عن العمل هروبا من جو العمل.					
52	أتغيب عن العمل بسبب عدم توافر وسائل ومعدات الأمن الصناعي للوقاية من الأمراض المهنية.					
53	أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.					
54	أتغيب عن العمل بسبب نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج.					
55	أتغيب عن العمل من أجل التكفل بالعائلة وقضاء أمور شخصية.					
56	يترك بعض العاملين وظائفهم (أوعملهم) بسبب حدوث حوادث قد تؤدي إلى العجز الجزئي أو الكلي.					
57	يترك بعض العاملين وظائفهم بسبب تغييرهم لمنطقة سكنهم.					
58	يترك بعض العاملين عملهم بسبب طبيعة العمل الصعبة.					
59	تستغني المؤسسة عن بعض العاملين بسبب عدم توافر فيهم الخبرة والتأهيل اللازمين.					
60	عندما أكون في خلاف مع فرد ما أو جماعة عمل معينة داخل المؤسسة ألجأ إلى تقديم شكوى إلى المديرية العامة.					
61	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه.					
62	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى التخريب والإسراف في استعمال الموارد وتبذير الإنتاج.					
63	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى استعمال القوة والعنف.					
64	عندما أكون في خلاف مع الآخرين ألجأ إلى تقديم استقالة عن العمل.					

المحور الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
65	يسعى رئيسي إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين.					
66	يشجع رئيسي على محاولة الفهم الصحيح لمشاكل العمل.					
67	يحاول رئيسي تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين الآخرين.					
68	يتأكد رئيسي من أننا قد فهمنا مشاكل العمل جيدا قبل البدء في حلها.					
69	يتمسك رئيسي برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات.					
70	يطالبني رئيسي أن أؤيد وجهة نظره.					
71	يتعامل رئيسي مع موضوعات الخلافات على أنها عملية ربح أو خسارة.					
72	يستخدم رئيسي سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.					
73	يحاول رئيسي منع العاملين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.					
74	يحاول رئيسي تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.					
75	يتفادى رئيسي الإنصات لشكاوي العاملين التي توجد بينهم خلافات.					
76	يتفادى رئيسي الاطلاع على المشاكل القائمة.					
77	يحرص رئيسي على عدم إحراج وإيذاء شعور العاملين.					
78	قد يهمل رئيسي بعض اهتماماته ليرضي العاملين.					
79	لا يواجه رئيسي المشكلة بل يترك الأمر للعاملين ليبدوا حلا لها.					
80	يحاول رئيسي العمل مع العاملين للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق.					
81	يحث رئيسي جميع أطراف الخلاف من العاملين على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الخلاف.					
82	يعمل رئيسي على تقريب وجهات النظر بين أطراف الخلاف.					
83	يحث رئيسي جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.					
84	إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة للرئيس المباشر لحل صراع ما، فإنه يحيل ذلك إلى المسؤولين في المستوى الأعلى لتوافر الصلاحيات.					
85	يطلب رئيسي من المسؤولين في المستوى الأعلى التدخل إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون.					
86	يزود رئيسي المسؤولين في المستوى الأعلى بالمعلومات الضرورية ليساعد على حل المشكل أو الخلاف القائم.					
87	يطبق رئيسي القرارات المتخذة من المستوى الأعلى لحل مشاكل الميدان فور إبلاغه بها.					

المحور الخامس: النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
88	تتعدد وجهات نظر العاملين بالنسبة لمشاكل العمل.					
89	يختلف العاملون حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل.					
90	يختلف العاملون حول كيفية أداء المهام الوظيفية.					
91	يختلف العاملون حول كيفية تنظيم العلاقات الوظيفية فيما بينهم عندما يعملون معا.					
92	هناك خلافات حادة بين العاملين داخل القسم.					
93	أشعر أنا وبقية العاملين بدرجة عالية من الانتماء لمكان العمل.					
94	أشعر بالثقة الكاملة في قدرات رئيسي الوظيفية العالية.					
95	أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه رئيسي في الإشراف على العمل.					
96	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على تحسين أدائي الوظيفي.					
97	يحفزني الأسلوب الذي يستخدمه رئيسي على عدم التفكير في ترك الوظيفة.					
98	أعرف رئيسي جيدا وأنا حريص جدا في التعامل معه بسبب أسلوبه في التعامل مع حالات الخلاف في الرأي.					
99	تدفعني الصراعات الموجودة في العمل إلى العمل بجدية.					
100	أشعر أنني يجب أن أستفيد من حالات الصراع الموجودة في العمل.					
101	يحدث التقدم الايجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل.					
102	أشعر بحماس ورغبة في العمل عندما تحدث صراعات في العمل.					
103	أشعر بمشاعر غير طيبة (عدائية) اتجاه رئيسي عندما تحدث خلافات بيننا.					

المحور السادس: تقييم أداء العاملين

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التي تعمل فيها، أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
104	أستخدم مهاراتي وقدراتي بشكل كامل عند أدائي لعملي.					
105	أتقيد بمواعيد العمل وأحافظ على الدوام.					
106	ألتزم بالمظهر العام أثناء العمل.					
107	لدي القدرة على العمل في ظروف تتصف بالضغوط العالية أو الحالات الطارئة.					
108	لدي الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.					
109	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسي المباشر فيما يخص العمل.					
110	أقوم بانجاز عملي وفق الكمية والنوعية المخطط لها.					
111	أتعاون مع الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء) لإنجاز العمل.					
112	لدي القدرة على التعامل مع زملائي في العمل.					
113	ألتزم بالسياسات والإجراءات المتبعة في مكان العمل.					
114	أتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع في تطوير العمل وتبسيط إجراءاته.					

الملحق رقم (09)
أهم المصطلحات الواردة في البحث
وما يقابلها باللغات الأجنبية

قائمة بأهم المصطلحات الواردة في البحث وما يقابلها باللغات الأجنبية

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة الفرنسية
الصراع أو النزاع	Conflict	Conflit
الصراع التنظيمي	Organizational conflict	Conflit organisationnel
سلوك العاملين داخل المنظمة	Organizational behavior	Comportement organisationnel
الأداء	Performance	Performance
الإنجاز	Accomplishment	Accomplissement
الفعالية	Efficacity	Efficacité
الكفاءة	Efficient	Efficience
المنظمة	Organization	Organisation
التفاعل الاجتماعي	Social interaction	Interaction social
تقييم الأداء	Performance evaluation	Evaluation de performance
قياس الأداء	Performance measurement	Mensuration de performance
تقدير الأداء	Performance appraisal	Appréciation de performance
المنافسة	Competition	Compétition
التغيب	Absenteeism	Absentéisme
التظاهرة	Manifest	Manifestation
دوران العمل	Turnover labor	Turnover
التخريب	Destruction	Destruction
المكانة أو المركز	status	statut
النفوذ	Power	Pouvoir
الاعتمادية	Interdependence	Interdépendance
محدودية الموارد	Limited resources	Limitation de ressources
الصراع الفردي	Interapersonal conflict	Conflit intra-personnelle
الصراع بين فرد وآخر	Interpersonal conflict	Conflit interpersonnelle
الصراع داخل الجماعة الواحدة	Intera-group conflict	Conflit intra-groupe

المصطلح باللغة الفرنسية	المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية
Conflit intergroupe	Inter-group conflict	الصراع بين الجماعات
Conflit verticale	Vertical of hierarchal conflict	الصراع العمودي
Conflit horizontale	Horizontal conflict	الصراع الأفقي
Conflit fonctionnelle	Functional conflict	الصراع البناء
Conflit dysfonctionnelle	Dysfontional conflict	الصراع السلبي
Conflit de rôle	Role conflict	صراع الدور
Ambigüité de rôle	Role ambiguity	غموض الدور
Conflit d’objectif	Goal conflict	صراع الهدف
Management de conflit	Conflict management	إدارة الصراع
Coopération	Cooperation	التعاون
Consensus	Consensus	المجاملة
Compromission	Compromise	التسوية
Domination	Domination	السيطرة
Evitement	Avoiding	التجنب
Renvoi du confit à un niveau supérieur	Referral of the conflict to a higher level of administration	إحالة الصراع إلى مستوى أعلى
Conciliation	Conciliation	المصالحة
Médiation	Mediation	الوساطة
Arbitrage	Arbitration	التحكيم
Sollicitation de conflit	Conflict sollicitation	استثارة الصراع
Conflits de travail	Labor conflicts	نزاعات العمل
Conflits individuels de travail	Individual labor conflicts	نزاعات العمل الفردية
Conflits collectives de travail	Collective labor conflicts	نزاعات العمل الجماعية
Grève	Strike	الإضراب
Convention collective	Collective convention	الاتفاقية الجماعية
Règlement interne de conflits	Interne regulation of conflicts	التسوية الداخلية لنزاعات العمل

المصطلح باللغة الفرنسية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Inspecteur de travail	Inspector of labor	مفتش العمل
Bureau de conciliation	Conciliation office	مكتب المصالحة
Négociation collective	Collective negociation	التفاوض الجماعي
Comité commun	Commitee common	اللجان المشتركة
Faute professionnelle	Professional wrong	الخطأ المهني
Faute grave	Serious Wrong	الخطأ الجسيم
Relation de travail	Labor relation	علاقة العمل
Cessation de travail	Labor cessation	تعليق علاقة العمل
Suspension de travail	Labor suspension	وقف علاقة العمل
Absence	Absence	الغياب
Promotion	Promotion	الترقية
Licenciement	Lay off	التسريح
Règlement intérieur	Interne regulation	النظام الداخلي
Prévention des conflits collectifs de travail	Prevention of labor collective conflict	الوقاية من نزاعات العمل الجماعية
Exercice du droit de grève	Practice of law Strike	ممارسة حق الإضراب
Règlement des conflits de travail	Regulation of labor conflicts	تسوية نزاعات العمل
Préavis de grève	Strike notice	الإشعار المسبق بالإضراب
Protection du droit de grève	Protection of right Strike	حماية حق الإضراب
Service minimum	Minimum service	الحد الأدنى من الخدمة
Réquisition	Requisition	التسخير
Résolution de grève	Strike resolution	تسوية الإضراب