



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد \_  
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

عنوان المذكرة:

## الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين علام منور \_ الطارف \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

عماد بن تروش

اعداد الطالبتين:

- بن علوش نرجس
- جديد إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الياس شرفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عماد بن تروش
عضوا مناقشا	جامعة شاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حسان تريكي

السنة الجامعية : 2022/2021

## شكر و عرفان:

الشكر والحمد لله الذي أعاننا على بلوغ هذه المرحلة ووقفنا لانجاز هذا العمل

والصلاة والسلام على سيدنا سيد الأخيار رسولنا الحبيب محمد ﷺ وعلى

آله وصحبه أجمعين

نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى أستاذنا المشرف

**"أ.الدكتور عماد بن تروش"**

الذي لم يبخل علينا في تقديم النصح والتوجيهات طول اعدادنا لهذه المذكرة

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة

المناقشة "أ.د شرفة الياس" و "أ.د تريكي حسان" الذين يشرفنا بقبولهم مناقشة

مذكرتنا سائلين الله عزوجل أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية

والى كل أساتذة العلوم الاجتماعية

بجامعة الشاذلي بن جديد

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى مديرة مركز التكوين و التمهين المهني

علام منور والى كل من مد لنا يد العون لإتمام هذا العمل الذي

نرجو أن يكون نافعا يستفيد منه الطلبة .

## اهداء :



أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث أهدي عملي هذا  
الى من سهرت الليالي ومن كان دعائها مفتاح نجاحي الى من حبها خالد في قلبي

"أمي الغالية"

الى من كلله الله بالهبة والوقار الى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا من الله أن يمد في

عمره "أبي العزيز"

الى من بهم أقوى وأستمد عزيمتي الى من عرفت معهم معنى الحياة اخوتي

ندى سندس ملاك

الى من سهرت معها الدرب خطوة بخطوة وشاركتني عناء هذه المذكرة "ايمان"

الى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات

فيروز أمينة نريمان بشرى ايمان رندة



نرجس

## اهداء:

الى من أحبهم ويحبونني

أهدي ثمرة جهودي

الى من حققت فيهما الطاعة بعد الله ورسوله الكريم

الى من مهد لي طريق العلم ويسر لي سبيل النجاح

ابي العزيز **مصطفى** الى القلب الحنون الذي غمرتني بعطفها

وحنانها ولم تحرمني من شيء أمي الحبيبة **ساسية**

الى اخوتي **وردة ، سميرة ، وفاء**

الى من قضيت معهم أحلى أيامي **نرجس سلوى رندة فيروز**

**نريمان اشراق نسرين شيماء عايدة شهيناز أية**

وأهدي هذا الجهد الى من ساعدني سواء من قريب أو بعيد

اليكم أسمى عبارات الحب والتقدير حفظكم الله ورعاكم

**ايهان**

# فهرس الموضوعات

صفحة	العناوين
	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة.....
16-4	الفصل الأول: المدخل العم للدراسة
04	تمهيد
04	أولا: الاشكالية
07	ثانيا: أسباب الدراسة
08	ثالثا: أهداف الدراسة
08	رابعا: أهمية الدراسة
09	خامسا: الدراسات سابقة
42-18	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي قراءة سوسيولوجية في المحتويات الدلالية للمفاهيم والمقاربات النظرية
18	تمهيد
18	أولا :تعريف الأداء الوظيفي
21	ثانيا: عناصر الأداء
23	ثالثا :محددات الأداء الوظيفي
25	رابعا :معايير الأداء الوظيفي

27	خامسا :أنواع الأداء الوظيفي
30	سادسا :نظريات الأداء الوظيفي
34	سابعا : اهمية عملية تقييم الأداء
36	ثامنا :طريقة تقييم الأداء
40	تاسعا : العوامل المؤثرة في الأداء العاملين
42	خلاصة الفصل
62-44	<b>الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه ،، أشكاله ومآلاته الوظيفية</b>
44	تمهيد
44	أولا: تعريف الصراع التنظيمي
46	ثانيا: أسباب الصراع التنظيمي
48	ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي
50	رابعا: نظريات الصراع التنظيمي
53	خامسا: خصائص الصراع التنظيمي
54	سادسا: أنواع الصراع التنظيمي
58	سابعا : مستويات الصراع التنظيمي
60	ثامنا : مصادر الصراع التنظيمي
61	تاسعا : نتائج وآثار الصراع التنظيمي
62	خلاصة الفصل
104-64	<b>الفصل الرابع الدراسة الميدانية :إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية</b>
64	تمهيد
64	أولا :الإجراءات المنهجية
64	1. منهج الدراسة
66	2. أدوات جمع البيانات

67	3. مجالات الدراسة
68	4. عينة الدراسة
69	ثانيا :المعطيات الميدانية
69	1. تفسير و معالجة البيانات
102	2. استخلاص النتائج
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
108	قائمة المراجع
114	الملاحق

# فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	صفحة
01	يوضح لنا توزيع الجنسين في مركز التكوين و التمهين المهني علام منور	69
02	يوضح لنا توزيع السن الخاص بعينة البحث	70
03	يبين المستوى التعليمي للأفراد العينة	71
04	يبين المناصب المشغولة من طرف عينة البحث	73
05	يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة	75
06	يوضح المسؤوليات التي تم تقلدها من قبل عينة البحث	76
07	يبين أشكال الاحتجاجات العمالية التي تشهدها المؤسسة في الفترة الأخيرة	79
08	يبين أسباب الحركات الاحتجاجية العمالية	80
09	يبين اجابات المبحوثين المتعلقة بصور وتداعيات وانعكاسات الحركات الاحتجاجية على أدائهم المهني	82
10	يبين اجابات أفراد العينة حول مظاهر الانعكاس السلبي على أداء المؤسسة	83
11	يبين طبيعة هذه القرارات غير القانونية	86
12	يبين الانعكاس السلبي على أداء الموظف	88
13	يبين اجابات المبحوثين حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي مهني لا يساعد على تحقيق الأداء المرغوب ومن ثم أهداف المؤسسة	90
14	يبين اجابات المبحوثين حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي يساعد على تحقيق الأداء المرغوب ومن ثم أداء المؤسسة بالنسبة للأقلية التي أجابت بذلك	92
15	يبين طبيعة السلوكيات المهنية الممارسة من طرف الموظفين	96
16	يبين اجابات المبحوثين حول الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة بالنسبة للفئة التي أجابت بذلك	99
17	يبين عدم الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة	100

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	يبين محددات الأداء الوظيفي	01
27	يبين أنواع الأداء الوظيفي	02
34	يبين أهمية عملية تقييم الأداء	03
48	يبين مراحل الصراع التنظيمي	04
58	يبين مستويات الصراع	05
69	يبين توزيع الجنسين في مركز التكوين و التمهين المهني علام منور	06
70	يوضح توزيع السن الخاص بعينة البحث	07
72	يبين المستوى التعليمي للأفراد العينة	08
74	يوضح المناصب المشغولة من طرف عينة البحث	09
75	يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة	10
77	يبين المسؤوليات التي تم تقلدها من قبل عينة البحث	11
79	يبين أشكال الاحتجاجات العمالية التي تشهدها المؤسسة في الفترة الأخيرة	12
81	يمثل أسباب الحركات الاحتجاجية العمالية	13
82	يمثل اجابات المبحوثين المتعلقة بصور وتداعيات وانعكاسات الحركات الاحتجاجية على أدائهم المهني	14

84	يبين اجابات أفراد العينة حول مظاهر الانعكاس السلبي على أداء المؤسسة	15
86	يمثل طبيعة هذه القرارات غير القانونية	16
89	يبين الانعكاس السلبي على أداء الموظف	17
91	يمثل الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي مهني لا يساعد على تحقيق الأداء	18
92	يمثل الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي يساعد على تحقيق الأداء بالنسبة للأقلية التي أجابت بذلك	19
96	يمثل طبيعة السلوكيات المهنية الممارسة من طرف الموظفين	20
99	يمثل اجابات المبحوثين حول الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة	21
101	يمثل عدم الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة	22

المخلص

### الملخص:

تعاين الكثير من المؤسسات من ترودي في مستوى أداء ومخرجات عملها وهذا على خلفية الصراعات النفسية والاجتماعية الناشئة بينهم، هذه الصراعات المتغافل عنها أو المتروكة بدون دراسة سواء عن قصد أو غير قصد من طرف المسؤولين الشيء الذي اضر بسياسات هذه المؤسسات وأخل بتوازنها وتوجهاتها ومساراتها وحال دون تحقيقها لأهدافها المتوقع حدوثها حيث تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي أكثر انتشارا في المؤسسات والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء موظفيها فهو ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها ذلك أن تفاعل الأفراد باستمرار واختلافهم يؤدي الى حدوث صراع بين الرئيس والمرؤوسين فيما بينهم .

ومنه قد تطرقت هذه الدراسة لموضوع مهم هو الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف من خلال البحث في التساؤل المركزي التالي : إلى أي مدى يؤثر الصراع في علاقة العمل على أداء الموظف داخل المؤسسة ؟ فهذا التساؤل يندرج ضمنه أسئلة فرعية وهي :

- هل تؤثر الحركات الاحتجاجية على ادائهم المهني بالمؤسسة؟
- هل تؤثر الشكاوي والتظلمات المهنية المقدمة من طرف الموظفين نتيجة اختلالات في علاقات العمل وسيورته على الأداء المهني للموظف بالمؤسسة؟
- هل تؤثر ضعف الولاء والانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كشكل من أشكال الصراع على أدائهم المهني بالمؤسسة؟

حيث تم التوصل في آخر الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي سنذكرها في النقاط التالية :

- ان اغلبية العينة في مؤسسة الدراسة قد شاركت في القيام بحركات احتجاجية كرد فعل على التعسف والانفراد في اتخاذ القرارات من طرف الادارة

- أدت الحركات الاحتجاجية الى انعدام الجدية في أداء المهام وهذا انعكس سلبا على أداء المؤسسة

- أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين قدموا شكاوي نتيجة حالات الصراع في علاقات العمل هذا ما أدى

الى خلق مناخ تنظيمي اجتماعي لا يساعد على تحقيق الأداء المهني للمؤسسة

- قد بينت النتائج ان الظروف المهنية للموظفين داخل هذه المؤسسة قد أثرت بشكل سلبي على درجة

ولأئهم وانضباطهم كرد فعل على الصراع في علاقات العمل هذا ما أثر بشكل سلبي على مردودية

المؤسسة وأداء الموظفين

## **Summary:**

Many institutions suffer from a deterioration in the level of performance and outputs of their workers, and this is against the background of the psychological and social conflicts arising between them. These conflicts are neglected or left without study, whether on purpose by the officials, which has harmed the policies of these institutions and disturbed their balance, directions and paths and prevented them from achieving their expected goals. Where the phenomenon of organizational conflict is more prevalent in institutions, which negatively affects the performance of its employees, it is an inevitable phenomenon that cannot be avoided, because the interaction of individuals constantly and their creation leads to a conflict between the boss and subordinates among themselves.

Hence, this study touched upon an important topic, which is the conflict within the work relationship and its repercussions on the employee's performance by researching the following central question: To what extent does the organizational conflict affect the employee's performance within the organization? This question includes sub-questions:

- Do protest movements affect their professional performance in the institution?

Do the caustic and the professional grievances submitted by the employees as a result of imbalances in the work relations and its course affect the professional performance of the employee in the organization?

- Does the lack of loyalty and professional discipline of the employee in the organization, as a form of conflict, affect their professional performance in the organization?

At the end of the study, a set of results were reached, which we will mention in the following points:

- The majority of the public in the study institution participated in the protest movements as a response to the arbitrariness and unilateral decision–making by the administration

The protest movements led to a lack of seriousness in performing tasks, and this reflected negatively on the institution's performance

- The results showed that the majority of employees submitted complaints as a result of conflict situations in work relations, which led to the creation of a social organizational climate that did not help to achieve the professional performance of the institution

- The results showed that the professional conditions of the employees within this institution had a negative impact on the degree and discipline of the employees in response to the conflict in the work relations. This negatively affected the profitability of the institution and the performance of employees.

# مقدمة

يعتبر المورد البشري الركيزة الاساسية للمؤسسة بل انه يمثل المحور الرئيسي لتحقيق نجاحها والوصول الى اهدافها المرجوة فإذا احسن استغلال هذا المورد انعكس ذلك بشكل ايجابي على مردود المؤسسة وأدائها لكن الواقع يظهر لنا أن الكثير من المؤسسات لا تولي اهتماما لهذا المورد قد يصل ذلك الى حد التهميش وهذا ما يجعل العامل يتخبط في مشاكل وصراعات نفسية واجتماعية على الصعيد الفردي والجماعي ولعدم اندماجه وارتياحه في مناخه المهني فالعلاقات داخل المؤسسات متداخلة وعادة لا تستمر طويلا نتيجة اختلاف وجهات النظر وتعدد المصالح وهذا ما يؤدي الى خلق صراع

فالصراع ظاهرة من الظواهر الاجتماعية الطبيعية التي تحدث في المجتمع ولا تكاد تخلو اي مؤسسة من هذه الظاهرة والتي اصبحت تشكل عبئا على المديرين لأنها تستهلك جهد الادارة ووقتها وفي مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في انجاز انشطتها وقد شهدت المجتمعات اشكالا ومستويات مختلفة من الصراعات منها السياسية والدينية والثقافية فالصراعات بصورها الكامنة والظاهرة تطورت عبر المراحل التاريخية وصولا الى الصراعات المختلفة التي تغزوها التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع وبجانب ظاهرة الصراع نجد ان الاداء لا يزال واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين نظرا لارتباطه بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة وتأثيره على نموها وبقائها لذا فانه ينظر اليه كمؤشر مهم على فعالية المؤسسات بشكل عام وبالتالي فان مسألة الصراع هذا مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسساتنا بهدف اخراجها من المشكلات المتركمة والتي تعيقها عن اداء مهامها وتحقيق اهدافها لذلك كان مسعانا من هذه الدراسة التعرف على انعكاسات الصراع داخل علاقة العمل على أداء الموظف داخل المؤسسة وإيجاد اجابة للإشكالية وتبعا للخطة المنهجية المتبعة وللإجابة على تساؤلات الدراسة التي تضمن شقين نظري وتطبيقي تم تقسيم العمل الى 4 فصول:

**الفصل الأول :** هو عبارة عن مدخل عام للدراسة تتضمن الاشكالية اسباب اختيار الموضوع ،اهداف الدراسة وأهميتها ،الدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** فقد تم التطرق فيه الى الأداء الوظيفي قراءة سوسيولوجية في المحتويات الدلالية للمفاهيم والمقاربات النظرية

**الفصل الثالث :** تم التطرق الى الصراعات في علاقات العمل ،كنهه اشكاله ومآلاته الوظيفية

**الفصل الرابع :** يتعلق بالجانب الميداني حيث تضمن المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ،تفريغ البيانات ومعالجتها بالإضافة الى نتائج الدراسة

# الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

تمهيد

أولا :الاشكالية

ثانيا :أسباب الدراسة

ثالثا :أهداف الدراسة

رابعا :أهمية الدراسة

خامسا :الدراسات السابقة

### تمهيد :

سيتم في هذا الفصل تحديد اشكالية الدراسة وذلك من أجل توضيح التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية و أهمية الموضوع وأهداف و أسباب اختياره بالإضافة الى الدراسات السابقة من أجل التعرف و الإلمام بموضوع بالدراسة .

### أولا :الإشكالية

تسعى المؤسسات الى تحقيق الرسالة التي قامت ن أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من انشائها لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات و السياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ،حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات والتي تكمن في العمال والأموال والآلات فالمؤسسة وحدة اجتماعية تتكون من علاقات انسانية ومهنية تساعد أفرادها على تحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والتفاعل فيما بينهم عن طريق القيام بنشاطات مختلفة ومتكاملة مقسمة على الأفراد حسب تخصصه وقدرته على الدور الذي يجب عليه القيام به ، فلا يمكن أن تستمر أي مؤسسة في المجتمع بدون توفر مورد بشري فهذا العنصر يعتبر أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسات حيث نجدها تعتمد عليه لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه يحقق لها الفعالية التنظيمية فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعملها في تقدم مستواها نحو الأفضل وهذا يتطلب أن يكون موردها البشري مؤهلا من كل النواحي نفسيا وعقليا وجسديا وهذا من أجل الحفاظ على استمرارية المؤسسة داخل البيئة التي تعمل فيها ، لابد من حدوث انسجام وتوافق بين أفرادها حتى لا تأخذ طريقا يؤدي الى عرقلة عملها كاختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة الشائعة في المؤسسات مما ينتج عنه صراع بين المصالح الادارية الذي ينشأ بين الرئيس والمؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل ، فالعلاقات داخل المؤسسات الحديثة متداخلة ومتشابكة وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من

الوفاق والوثام لأن تعدد الأطراف في المؤسسة قد يؤدي الى تعارض الأدوار وتناقضات في الآراء حيث عرفت المجتمعات أشكالاً ومحتويات مختلفة من الصراعات منها السياسية والدينية والثقافية حيث أن الصراعات بصورها الكامنة والظاهرة قد تطورت عبر تعاقب المراحل التاريخية وصولاً الى الصراعات المختلفة الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع

فالصراع يشكل موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد فهو قديم بظهور الحياة الانسانية عبر كل المراحل فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين هناك من ينظر اليه على أنه سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً كما يمكن أن يكون ايجابياً، فظاهرة الصراع من الظواهر الاجتماعية حتمية طبيعية الحدوث في المجتمع بصفة عامة وفي جميع المؤسسات بصفة خاصة وهذا راجع للتفاعل بين الأفراد وهذا التفاعل يعتره أحياناً بعض الصراعات التي تحدث نتيجة عدة أسباب كتعارض أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد وغموض الأدوار إضافة الى التمايز والاختلاف في الصفات الشخصية والمعاملات التعسفية التي تمارس على الموظفين هذا ما يؤدي الى عدم الانسجام والتنافر سواء كان صراعاً عمودياً أو افقياً مما قد ينعكس ذلك على انخفاض في مستوى الأداء داخل المؤسسة، يعد الأداء واحد من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين بعلم الإدارة نظراً لارتباطه بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة وتأثيره على مستوى الانتاجية بشكل كبير لذلك ينظر الى عملية أداء كمؤشر مهم على فعالية المنظمات بشكل عام ويعتبر المكون الأساسي للعملية التنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية انتاجية، كما يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على ادارة أي مؤسسة الاهتمام أي بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتمييزها وأوجه القصور فيه وتصحيحها تبعاً لعملية تقييم الأداء التي تتبعها ادارة الموارد البشرية، فالأداء يتأثر بشكل كبير نتيجة الصراعات في المؤسسة فالفرء بطبعه اجتماعي يميل الى تكوين علاقات متنوعة مع الآخرين وهذه العاقات لا

تثبت على حالة واحدة فالاختلاف والتناقض يجعل الفرد بالضرورة طرفاً في الصراع وقد يواجه صراعات مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته او بسبب تعرضه مع الانظمة الادارية التي يتعامل معها هذا ما قد يولد أثارا مختلفة في الفرد نفسه وفي التنظيم فعند الرجوع الى الواقع نجد أن معظم المؤسسات الجزائرية لازالت تعيش العديد من المشكلات التنظيمية و اغلبية هذه المشاكل تحدث نتيجة صعوبة تكيف العامل الجزائري مع الواقع الاقتصادي وهذا راجع لغياب تبني استراتيجيات فعالة حسب طبيعة أساليب التي تتبعها المؤسسة في ادارة الصراع لذلك فإدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات ايجابيا وتوجيهها نحو الوجهة السليمة ومنع وصولها الى مرحلة الأرباك وتعطيل العمل حيث تختلف أثرها ومداها حسب نوع و أسلوب التعامل معها فإما ان تكون وسيلة للإبداع والابتكار او وسيلة لتدمير او الهدم، فالصراع قد يؤدي الى تغيير وضع معين نحو الافضل كما قد يؤدي الى الرغبة في حل الخلاف عن طريق التفاوض بغية خلق الدافع نحو الأداء الاحسن فقد ينعكس ايجابيا على فريق العمل اذا توصل الى تحقيق أهدافه المرغوبة كما قد ينعكس بشكل سلبي اذا استمر الصراع بين أعضاء المؤسسة مما يؤثر على مستوى أداء الموظفين

وبناء على ذلك فان موضوع الصراع يعد من أهم الظواهر التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية وهذا ما

أدى بنا الى طرح التساؤل التالي :

**إلى أي مدى يؤثر الصراع في علاقات العمل على أداء الموظف داخل المؤسسة؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية العديد من التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تؤثر الحركات الاحتجاجية للموظفين على ادائهم المهني بالمؤسسة ؟
2. هل تؤثر الشكاوى والتظلمات المهنية المقدمة من طرف الموظفين نتيجة اختلالات في علاقات العمل وسيورته على الأداء المهني للموظف بالمؤسسة ؟

3. هل يؤثر ضعف الولاء و الانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كشكل من أشكال الصراع على أدائهم

المهني بالمؤسسة ؟

### ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع الصراع داخل علاقة العمل أحد المواضيع الحساسة و الهامة في المجالات الاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة فإن اختيار موضوع الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف لم يأتي من فراغ أو وليد الصدفة بل جاء نتيجة مجموعة من الأسباب التي يمكن حصرها فيما يلي:

- لفت انتباه المؤسسة على ظاهرة الصراع وذلك لوضع استراتيجيات فعالة والتي تنعكس بدورها على تحسين أداء العمال .
- تعدد الدراسات التي تناولت الصراع داخل علاقة العمل من وجهة نظر مختلفة وكذلك الأداء الوظيفي ،ومن هذا المنطلق نحاول اثراء المعارف في هذا المجال لقللة وجود دراسات كافية تربط هذين المتغيرين معا .
- اندراج هذا الموضوع ضمن اهتمام و مجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حيث يعتبر هذا الموضوع من أهم مواضيعه.
- الشعور بهذا المشكل والذي يعاني منه معظم مؤسساتنا الادارية لما له من تأثير على مستوى أداء الموظف.
- الرغبة في تحليل مشاكل العمال داخل مؤسساتنا الجزائرية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

- ✓ إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين الموظفين داخل المؤسسة .
- ✓ التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث عن العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد.
- ✓ توضيح العلاقة بين أثر الصراع داخل علاقات العمل وانعكاساته على أداء الموظف.
- ✓ الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ميدانيا.
- ✓ الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لهذه الظاهرة.

رابعا أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة هنا كونها تعالج أحد المواضيع الادارية الهامة والتي تساعد في ربط الموظف بمؤسسته وتحقيق فعالية وكفاءة لرفع من مستوى الاداء من خلال تناول الصراع داخل علاقة العمل وانعكاسه على الموظف ،حيث يعد من بين المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الأونة الأخيرة نظر لتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة ،ومن هنا يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة انسانية اجتماعية طبيعة الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها و الأسباب المؤدية اليها .
- تسهم هذه الدراسة في القاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل اليها
- اضافة رصيد علمي بما أننا مقبلين على سوق الشغل وكذلك اضافة جديدة للبحث العلمي .
- الوصول الى النتائج ايجابية تساعد المؤسسات على زيادة أداء العمال فيها .
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الادارية التي تساعد على تحسين أداء الموظف وكذلك بالنسبة للمؤسسة والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل مسار سيرها.

خامسا : الدراسات السابقة

في هذا الجزء تناولنا بعض الدراسات التي لها صلة مباشرة مع موضوع دراستنا: حيث تطرقنا الى دراسات جزائرية ودراسات عربية.

**1. الدراسات العربية:**

أ. الدراسة الأولى: دراسة محمد فارس شاهر العويوي حول دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم - الدراسة الميدانية - وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول: ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام العاملين في تلك المديريات؟

ويتفرع عن هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية :

✓ ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام العاملين في تلك المديريات؟

✓ هل يوجد فرق بين اراء افراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس ،الوظيفة ،مديرة مدرسة ،رئيسة قسم ،المديرية ،الخبرة الادارية ،المؤهل العلمي؟

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم اضافة الى التعرف على الفروق بين اراء افراد الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في المديرية التربوية .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد فارس شاهر العويوي: دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل،مذكرة لاستكمال

متطلبات درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،2013/2015، ص 4، 5،

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاعتماد على عينة المسح الشامل ل 408 مفردة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي كالتالي

- هناك و بدرجة كبيرة أسباب تؤدي الى ظهور الصراع التنظيمي .
- لا توجد فروق بين آراء افراد الدراسة اتجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس .
- توجد فروق بين آراء افراد الدراسة اتجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر .<sup>1</sup>

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج نجد أن أسباب الصراع التنظيمي موجودة بدرجة مرتفعة مما يدل على تزايد حدوث الصراعات التنظيمية وهذا ما دفع الباحث الي ضرورة دراسة هذه الظاهرة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي في أكثر المؤسسات الفلسطينية أهمية وهي مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل .

ب. الدراسة الثانية: دراسة ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي حول استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة - الدراسة الميدانية - وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول: ما أثر تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على مستوى الاداء الوظيفي داخل المنظمات الاهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين ي هذه المنظمات ؟

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة اضافة الى ابراز علاقة الاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بمستوى الاداء الوظيفي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 90.

<sup>2</sup> ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي :استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال ، كلية

الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017 ، ص 4

منهج الدراسة : هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى لوصف الظاهرة و تغييرها و استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي استخداما ادارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجيات التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت 76.97%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ادارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تقدم حوافز تشجيعية للعاملين لديها بدرجة موافقة متوسطة بلغت 65.03%
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم لدى الموظفين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة موافقة بلغت 72.08%.<sup>1</sup>

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ظهر أن هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة حيث أوصت هذه الدراسة بضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية.

## 2. الدراسات الجزائرية:

ج. الدراسة الثالثة: الدراسة عصام عطابي حول العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان

الحماية المدنية -الدراسة الميدانية - وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول هل هناك علاقة بين طبيعة

العلاقات الانسانية ومستوى الاداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية (المدنية بالمسيلة)؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ، 115، 118، 197، 199 .

<sup>2</sup> عصام عطابي: العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علم النفس ، تخصص العمل والتنظيم،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/ 2016، ص7

انطلقت الباحثة من فرضيات مفادها أن:

✓ واقع العلاقات الانسانية جيد من وجهة نظر اعوان الحماية المدنية

✓ مستوى الاداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية

✓ توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية

تهدف دراسته الى الكشف عن العلاقة بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي اضافة الى التعرف على مستوى

الاداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية ثم اعطاء القارئ فكرة واضحة وشاملة في كيفية تحسين الاداء الوظيفي في

محيط العمل بغرض نشر الوعي بأهمية استخدام الطرق و الابحاث العلمية لحل مشاكل الادارة المتعلقة بالجانب

الانساني

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باختيار 73 عون واستخدم الاستبيان لجمع البيانات . وخلصت الدراسة

بمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت الدراسة أن واقع علاقات الانسانية جيدة من وجهة نظر اعوان الحماية المدنية
- مستوى الاداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية<sup>1</sup>

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت على أن الأداء الوظيفي يرتبط

بالعلاقات الانسانية لدى أعوان الحماية المدنية وبالتالي وجود علاقة ارتباطية بينهما.

<sup>1</sup>المرجع السابق ، ص 133 ، 135 ، 175.

ح. الدراسة الرابعة: دراسة جبار أسماء حول أساليب ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة - الدراسة

الميدانية - وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول ماهي الاساليب التي اتخذتها الادارة في حل النزاعات

داخل لتنظيم ؟ ويتفرع عن هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية :

✓ ماهي انواع الصراعات الموجودة في المؤسسة ؟

✓ ماهي المستويات التي تظهر فيها حدة الصراع في المؤسسة؟

✓ ماهي طرق ادارة الصراع التنظيمي؟

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أفضل السبل الادارية التي تستعملها كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لمواجهة الصراع و الكشف عن مستويات التنظيم التي تظهر فيها الصراع إمبيريقيا اضافة الى محاولة التعرف على أهم أنواع الصراعات الموجودة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي فقد أجرت دراستها على 50 عامل ،استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت النتائج أن 59% من أفراد العينة يتعرضون لضغط في العمل تجعلهم متوترين كذلك من ضمن هذه النسبة يتبين أن 25% منهم يتعرضون للضغط بسبب عدم توفر معلومات كافية عن الأداء في العمل المطلوب منهم ومنه الصراع هنا هو صراع المهمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جبار أسماء: أساليب ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير وتنمية موارد

بشرية،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد،الطارف، 2015 / 2016،

- كما أظهرت النتائج أن 69% من أفراد العينة يقولون بأن الكلية لا تتبنى أفكار مستحدثة من أساليب وتقنيات حديثة مقارنة بالكلية الأخرى هذا ما يسمى صراع حول المصادر .<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة الكشف عن الأساليب التي يستخدمها الأساتذة في إدارة الصراع التنظيمي حيث يتضح أن هناك عدة أنواع للصراعات في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية هي: صراعات خاص بالمهام و العمليات و صراع الدور إضافة الى صراع تنظيمي للعلاقات توصلت هذه الدراسة الي أن كلية علم الاجتماع تعتمد على خمس أساليب لإدارة الصراع وهي أسلوب التعاون والسلطة وكذلك أسلوب التنازل وتجنب التنافس.

#### خ. الدراسة الخامسة: دراسة العانس عدة و ليلي وناس حول اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي دراسة

حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري- الدراسة الميدانية - وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول: ما مدى تأثير ضغوط العمل على اداء العاملين ؟ انطلقت الباحثة من فرضيات مفادها أن:

✓ توجد علاقة بين ضغط العمل و اداء العاملين

✓ توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل و اداء العاملين

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ضغوط العمل في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة ودرجة تأثيرها على الاداء إضافة الى دراسة العلاقة بين ضغوط العمل و الاداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، 116.

<sup>2</sup>العا نس عدة و ليلي وناس: اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2018/2017، ص أ، ب

اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي و منهج التحليل كمنهج مساعد اضافة الى منهج دراسة الحالة  
تمثلت عينة هذه الدراسة في 45 موظف واستخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة للدراسة .

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي كالتالي

- يرى العمال أن الاجور والحوافز المقدمة غير متوافقة مع الجهود المبذولة لأن العمل المقدم أكبر مما يتقاضون ، هنا ما يؤثر على الأداء المقدم من طرفهم
- القيام بدورات تكوينية في صالح العمال لأنه يساعدهم على التأقلم مع المنظمة الجديدة وكذا اكتساب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي التحسين من مستوى الاداء
- هناك ارتباك للعمال فيما يخص تلقي الأوامر وهذا ما يسبب لهم ضغط كبير وتوتر فتلقي الاوامر غير واضحة لهم بل هناك ازدواجية في اتخاذ القرارات كما كانت هناك نسبة كبيرة لا تعرف أصل ممن تتلقى الاوامر وهذا يؤدي بها الى الضياع<sup>1</sup>

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج من نجد أن هذه الدراسة ركزت على على بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وهي ضغوط العمل وتأثيرها أداء العاملين في المؤسسة تم ربط هذه الدراسة بموظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 57، 58، 59.

قراءة تحليلية استنتاجية للدراسات :

انطلاقا من الدراسات السابقة إما العربية أو الجزائرية نجد بأن الصراع التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجلات وبيئات مختلفة وبما أن موضوعنا هو الصراع في علاقة العمل وانعكاساتها على أداء الموظف فهذه الدراسات ستساعدنا في إثراء دراستنا ، وذلك بدراسة كل الجوانب التي تتعلق بالصراع التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء الموظفين ، وفي مايلي نستعرض بعض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فنجد أن هذه الدراسات تتشابه في استخدامهم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لوصف الظاهرة اضافة الى أن جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف الدراسات السابقة في بيئة تطبيق الدراسة فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات محلية وأخرى في بيئات عربية اضافة الى اختلافهم في مجال تطبيق الدراسة كدراسة "عصام عطابي" على "أعوان الحماية المدنية" بينما الدراسات الأخرى طبقت على الموظفين أو اداريين... الخ اضافة الى اختلافهم من حيث النتائج التي توصلوا اليها من حيث الفترة الزمنية وطبيعة النتائج وحجم العينة من هنا تكمن نقاط الاستفادة من هذه الدراسات في معرفة مختلف مؤشرات المتغير المستقل وهو الصراع داخل علاقة العمل والاعتماد عليها للانطلاق منها في موضوع بحثنا. ونظرا لعدم وجود دراسة عربية شاملة حول موضوع الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف ولما هذا الموضوع من أهمية من هنا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لاستكمال ما في تلك الدراسات والتكامل مع ما توصلت اليه من نتائج.

## الفصل الثاني:

### الاداء الوظيفي قراءة سوسولوجية في المحتويات الدلالية للمفاهيم

### والمقاربات النظرية

#### تمهيد

أولاً: تعريف الاداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الاداء

ثالثاً: محددات الاداء الوظيفي

رابعاً: معايير الاداء الوظيفي

خامساً: أنواع الاداء الوظيفي

سادساً: نظريات الاداء الوظيفي

سابعاً: أهمية عملية تقييم الاداء

ثامناً: طرق تقييم الاداء

تاسعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

خلاصة

## تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليتها في بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين بالقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكثر. ومنه نتناول في فصلنا هذا: الاداء الوظيفي قراءة سوسولوجية في المحتويات الدلالية للمفاهيم والمقاربات النظرية.

## أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

### (1) تعريف الأداء:

- لغةً: أدّى الشيء: قام به<sup>1</sup> بمعنى نفّذ

أدّى، قام، نفّذ (أدّى العامل عمله بجد قضى بمعنى أدّى ما عليه من دين)<sup>2</sup> انجاز العامل المهمة المطلوبة منه.

ويشير المعنى اللغوي للفعل أدّى بمعنى مشى مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء، وأدّى الشيء قام به ، وأدّى الشهادة أدلى بها، أدّى إليه الشيء أوصله إليه<sup>3</sup> وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

<sup>1</sup> خليل توفيق موسى: قاموس البدر الصغير عربي-عربي، ط1، دار البدر ، الجزائر، 2016/2017 ، ص7.

<sup>2</sup> جمال بن شيخ، محمد غجاتي: قاموس البدر عربي-عربي ، دار البدر ، الجزائر، ص 30

<sup>3</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1، دار جليس الزمان ، عمان ، 2010 ، ص42.

• اصطلاحا:

يعني الاداء « قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ما يصدر عن الفرد من سلوك

لفظي او مهاري ويكون على مستوى معين ويظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته عن أداء عمل ما »<sup>1</sup>

فالأداء هو كل ما يفعله الفرد من جهد سواء كان عضليا أو شفويا ويتم الحكم عليه اذا كان يستطيع أن ينجز

ذلك العمل أم لا

« فالأداء لا يشمل على مكون النتائج (مخرجات السلوك) وإنما يركز على السلوكيات اضافة أن هناك نوعان من

الخصائص الاضافية لسلوكيات سنطلق عليها مصطلح الأداء فالأولى أنها تقييمية يمكن الحكم على هذه

السلوكيات بكونها سلبية أو محايدة ، ايجابية سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة والثانية السلوكيات وهي متعددة

الابعاد »<sup>2</sup>

فهو يركز على ما يفعله الموظف دون التركيز على ما ينتجه أو المخرجات الناتجة عن عمل الموظف ، إن

قيمة هذه السلوكيات يمكن أن تختلف في ضوء مساهماتها في الإنجازات المحققة على مستوى أهداف الفرد أو

أهداف المنظمة ككل أن هناك أنواع مختلفة من السلوكيات التي تلعب دورا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• التعريف الإجرائي:

الأداء : هو مجموعة من المهام والأعمال الموكلة للموظف أي المسؤوليات التي تتجز عن ذلك العمل وهنا الأداء

يقيم من خلاله الفرد ويحصل على أجر أو حوافز مادية أو معنوية نتيجة القيام بأد

<sup>1</sup> ليزة جاوتي: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق

والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2018/2019 ، ص

<sup>2</sup> عبد المحسن نعساني: إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية ، د.ط، دار جاهة الملك سعود للنشر ، الرياض ،

## (2) تعريف الوظيفة:

• لغةً:

وتعرف في اللغة العربية وظّف يوظّف توظيفًا فلانًا ألحقه بوظيفة، ووظّف عليه العمل : رتّبهُ وقَدَرهُ<sup>1</sup>

ووظف : الوظيفة من كل شيء : ما يقدره له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شرابا وجمعها

الوظائف و الوُظفَ و وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفًا : ألزمه إياه<sup>2</sup> أي أنه أصبح للفرد عمل ملزم

به.

## (3) تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحًا :

هو قدرة العاملين أو الموظفين على القيام على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز

الأعمال التي كلف بها في الوقت المحدد لها هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة

أو الجهة التي تربط وظيفته بها وتقي النتائج التي حققها الموظف في المنظمة ، وكذلك هو الطريقة التي يتم

فيها إنجاز الأعمال الموكلة للموظف أو العامل بحيث يجعل المؤسسة تصل الى تحقيق أهدافها وتحسين

استغلال مواردها.<sup>3</sup>

وعلى ضوء هذه التعاريف المذكورة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن نشاط يقوم به الموظفين في

وقت محدد وفقا لطلبات تنحدر من جهة معينة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ومن جهة أخرى أن يحقق

من خلال العمل فيها عدة أهداف ( الأجر، الترقية ، المكانة الاجتماعية ).

<sup>1</sup> عيسى مومني: قاموس المنار عربي-عربي ، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، ص251

<sup>2</sup> ابن منظور الأنصاري : لسان العرب ، ط1، دار الكتب العلمية ، لبنان، 2005، ص 646

<sup>3</sup> ليزة جاوتي: مرجع سابق ، ص ص 47، 48 .

## ثانيا : عناصر الأداء

لضمان أن أداء الموظفين يكون على أحسن مستوى هناك عدة عناصر وجب توفرها في الموظفين بالمؤسسة فالأداء يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** « حيث تشمل الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها »<sup>1</sup> أي لابد أن تكون لدى الموظف خلفية مسبقة عن الوظيفة التي سوف يشغلها ومدى ارتباطها مع بقية وظائف زملائه .
2. **نوعية العمل:** « ويشمل التمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل بدقة ونظام وإتقان بعيدا عن الأخطاء »<sup>2</sup> بمعنى لابد أن يتمتع الموظف أو العامل بمهارات تقنية تساعده على إنجاز العمل بكل احترافية ودقة ،بعيدة كل البعد عن ارتكاب الأخطاء أثناء القيام بأعمال المكلفة من قبل المرؤوسين .
3. **كمية العمل:** « حيث تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة انجازها »<sup>3</sup> أي كمية العمل التي قام بها الموظف أثناء أداء مهامه الروتينية في ظروف عادية بعيدا عن الضغط ، أو في حالة حدوث أزمات تتعرض لها المؤسسة .
4. **الموظف** « فهو ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع »<sup>4</sup> بمعنى أن الموظف قبل انتمائه للمؤسسة معنية فهو يحمل خلفيات قيمية من المحيط الاجتماعي وخبرات ومجموعة من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها .
5. **الموقف:** « ويقصد به المناخ التنظيمي التي تؤدي به الوظيفة ووفرة الموارد والأنظمة والهيكلية التنظيمية »<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد المفلح مقبولة: ضغوط العمل أثرها على أداء العاملين، د.ط، دار زهدي، الأردن- عمان، ص 86.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 86

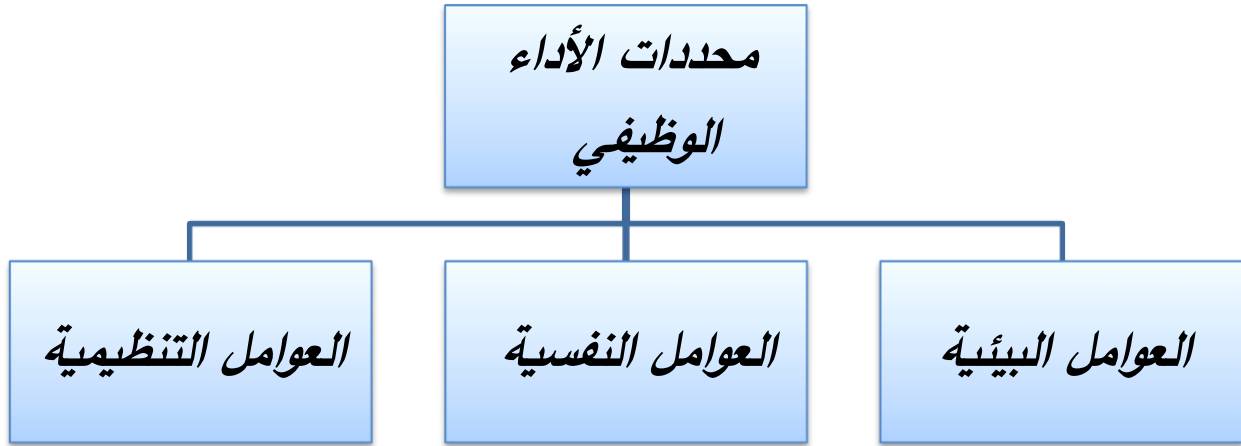
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 86

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 86

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 86

أي الجو العام للمؤسسة بما تحتويه من عناصر بشرية وأجهزة تقنية وقوانين العمل بمعنى أن الموظف أثناء انتمائه للمؤسسة لأداء وظيفة معينة ، يحمل مجموعة من السمات والخصائص الثقافية والاجتماعية مكتسبة من المحيط الاجتماعي (الأسرة...الخ) ومن خلال العمل يسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف لبلوغ ذلك لابد أن تتوفر فيه عدة مميزات كالمهارات الشخصية وتشمل الابداع والخبرات الفنية والمكتسبات المعرفية تساعده على انجاز الأعمال المطلوبة منه بكل احترافية ودقة، خاصة معرفة كل التفاصيل التي تتعلق بوظيفته داخل المؤسسة خاصة مع فريق العمل المتمثلة في الجوانب التكميلية كالتنسيق الأدوار والأعمال بينه وبين زملائه في العمل لتحقيق التناغم والتناسق الوظيفي لإنجاز الأعمال خاصة معرفة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والهياكل الإدارية والتنظيمية التي تتوفر عليها كل هذه المعلومات التي تساعده على إنجاز العمل بإتقان وبالسعة المطلوبة حتى لا يحدث خلل وظيفي بينه وبين بقية الوظائف الموجودة بالمؤسسة .

ثالثا: محددات الأداء الوظيفي



الشكل رقم (01) يبين محددات الأداء الوظيفي ، من اعداد الباحث.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل من خلال فرص عديدة تحدد مستوى الأداء الفردي وتكمن في :

1) **العوامل البيئية:** « تتضمن البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية وتشمل العادات والتقاليد والقيم والأعراف

والمواقف والاتجاهات و أنماط السلوك الثقافية التي يتعلمها الانسان من بيئته ويتقبلها لأنماط اجتماعية

وحضارية أثناء سلوكه اليومي »<sup>1</sup>

بمعنى أن الأداء الوظيفي يتأثر بالقيم والأعراف والعادات التي يكتسبها الموظف من بيئته الاجتماعية وينقلها

الى المحيط العمل ويمارسها في مكان عمله ،أما البيئة المادية : « هي كل ما يحيط بالإنسان من مثيرات

مادية »<sup>2</sup> أي مؤسسة تتوفر عن الأجهزة والتقنيات الحديثة والآلات التي تستخدمها من أجل تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار الحامد، عمان،

2009، ص60.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 60

التي تسعى الى تحقيقها وهذا من خلال وجود مورد بشري قادر ومؤهل عن ادارة هذه الآلات بكل احترافية ودقة .

(2) **العوامل النفسية:** « ويقصد بها العوامل الكامنة للفرد وتتمثل في الدوافع والإدراك والتعلم ، فالدوافع تعمل

كدوافع نفسية بسيطة تؤثر على السلوك استجابةً لأحداث بيئته وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين الدوافع

الأولية وهي الفطرية التي يولد بها الانسان والتي تقاوم التغيير بشدة والدوافع الثانوية يتم اكتسابها بمرور

الزمن من خلال التعلم ، وتمثل أهم الدوافع المرتبطة بالعمل في دوافع الإنجاز<sup>1</sup> « أي الرغبة في تحقيق

الأهداف ودوافع الانتماء وحب الاستطلاع ، «ويمكن استخدام خصائص الشخصية لمعرفة الاختلافات

الفردية بين الموظفين فالشخصية توجه استجابات الموظف للمنظمة وتتوقف استجابة الفرد ايجابية كانت

أو سلبية لنظام الرواتب ونمط الاشراف أو التغيير في الوسائل التقنية على الخصائص معينة للشخصية

مثل الحاجات والاهتمامات والقيم والقدرات فالمنظمة الفاعلة هي التي تسعى لاستيعاب تلك الاختلافات

حتى يمكنها تحقيق مستوى أعلى من التلائم بينها وبين الغالبية من موظفيها» ، والإدراك أداة أساسية

لتفاعل العاملين وتكيفهم مع وظائفهم فالأفراد في المنظمات يتعرضون لمؤثرات مثل الأوامر الشفهية

والرسائل المكتوبة فيتأثر الموظفون بهذه المؤثرات .

«ويعد التعلم عملية تحدث من خلالها تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه بسبب الخبرات المكتسبة من

الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية اضافة للقدرات التي توفر للفرد المؤهلات اللازمة للعمل بنجاح «

<sup>2</sup> وبناء على ما ذكره الفوارق الفردية بين الموظفين في الشخصية تمكن المديرين أن يأخذوا تلك العبارات

في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الآخرون وتصرفاتهم أوامرهم فالمؤسسة ذو فاعلية والتي

تتمتع بالحكمة في التسيير تستطيع أن تكيف تلك الاختلافات مع وظائفهم من خلال خلق ثقافة تنظيمية

<sup>1</sup>المرجع السابق ، ص ص 60 ، 61.

<sup>2</sup>المرجع السابق ، ص 61

من أجل التقليل من الفروق الشخصية بمعنى الشخص المناسب في المكان المناسب تولي كل موظف المنصب حسب قدراته ومؤهلاته التي تمكنه لإدارة العمل .

(3) **العوامل التنظيمية:** « وتتمثل في المناخ العمل المادية كالإضاءة والأجور وفترات الراحة... الخ »

<sup>1</sup>بمعنى بيئة العمل وما تحتوي من العناصر بشرية و مادية و معنوية أي المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

وعليه استخلصنا من خلال العوامل النفسية والبيئية و التنظيمية أن كل عامل من هؤلاء لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل و إنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين ، و ان مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا فان كانت العوامل الثلاثة إيجابية فان محطة الأداء ستكون مرتفعة ،أما اذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فان

محصلة الأداء ستكون منخفضة.

#### رابعاً: معايير الأداء الوظيفي:

« من معايير الأداء الوظيفي نجد انه يتوفر عن معيار النزاهة و الصدق حيث يشير مفهوم الصدق الى خلو المعايير من القصور و التشويه »<sup>2</sup> اي يقيس و يقيم ما وضع من أجل قياسه فالمعايير الاداء الصادقة هي التي تهتم بتعظيم التوافق بين الاداء الفعلي للوظيفة و معدل قياس الاداء الوظيفي بمعنى هذا المعيار يشير الى التكامل فلا يركز على جانب واحد فقط أثناء تقييم الأداء أما التمييز » اي التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم من أجل استخدام النتائج المترتبة عليه من قبل متخذي القرار لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 61

<sup>2</sup> صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي: إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية

المعاصرة، د.ط، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2019، ص 152.

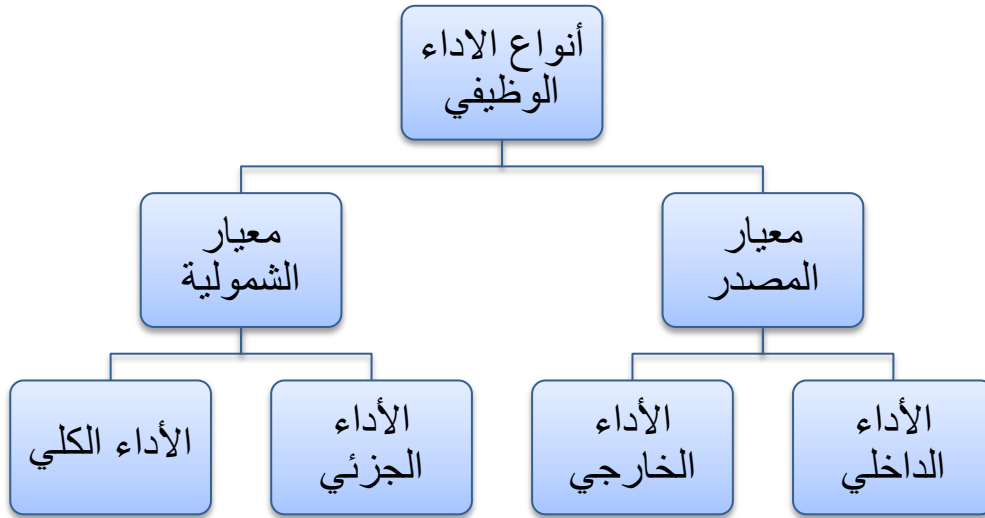
البشرية من حيث الحوافز و الترقية<sup>1</sup> « وعليه أن تتوفر في معايير الاداء امكانية القياس على تمييز الجهود و الاداء حسب لكل عامل على حدى من أجل اتخاذ القرار المناسب المتعلق به كالترسيم و التدريب وغيرها **أما معايير القبول** » يشمل مدى قبول الافراد اللذين يستخدمون نظام تقييم الأداء لهذه المعايير « بمعنى مدى تقبل القائمين عن عملية تقييم للمعايير السابقة فهو يشير الى العدالة و يعكس الاداء الفعلي للعاملين و **الثقة و الاعتماد** يشير الى استقرار و ثبات المعيار و امكانية الاعتماد عليه و تكرار استخدامه و الى المدى الذي يميل فيه العاملین على الحفاظ على مستوى معين من الأداء على مر الزمن « أي يمكن استخدامه مرة اخرى اثناء تقييم أداء العاملين وإمكانية ثبات واستقرار العاملين على الحفاظ على ادائهم بنفس الوتيرة لمدة طويلة جدا من الزمن **والمعيار الأخير التحديد** » حيث يشير الى توفير مؤشرات خاصة بالعاملين بما هو متوقع منهم ، وإمكانية تحقيق ما هو متوقع<sup>2</sup> « أي لابد من تقديم توجيهات للعاملين لمعرفة المطلوب منهم وإمكانيتاهم وقدرتهم عن تحقيق ذلك أو حتى أكثر من ذلك .

وبناء على ما تم ذكره عن معايير الأداء الوظيفي نستخلص أنه كل عنصر يتميز ويختلف عن المعيار الذي سبقه إلا أنه مفيد أثناء التقييم الأداء فالشفافية والنزاهة لابد من توفرها لتحقيق الانسجام لتجنب حدوث خلل أثناء القياس أن التمييز ضروري بين العاملين وذلك حسب جهودهم المبذولة في المؤسسة ومستوى الأداء المقدم من طرفهم ،فهذا يسمح للمرؤوسين أو المديرين على الموارد البشرية بفتح المجال أمام كل موظف للحصول على الحوافز المادية أو المعنوية هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعد القائمين على تقبل هذا النظام وإمكانية استخدامهم وتكراره على العاملين وقدرتهم في الحفاظ على مستوى أدائهم المطلوب وتحقيق ما هو متوقع منهم.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 152

<sup>2</sup> المرجع السابق ،ص 152.

خامسا: أنواع الآداء الوظيفي:



الشكل رقم (02) يبين أنواع الآداء الوظيفي ، من اعداد الباحث

يمكن تقسيم الآداء الى أنواع حسب معيار المصدر اضافة الى معيار الشمولية وفقا لمعيار المصدر ينقسم الى الآداء الداخلي والآداء الخارجي فالآداء الداخلي : « يسمى بأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد والتي تتمثل بالموارد البشرية وهو أداء أفراد المنظمة باعتبارهم مورد استراتيجيا قادرا على صنع القيمة »<sup>1</sup> أي لا يمكن للمؤسسة أن تضمن وجودها دون وجود أفراد فاعلين يعملون لذلك وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم» اضافة الى أنه لابد من توفر مورد بشري قادر على تسييرها فهذا لا يكفي و لابد من توفر على الآداء التقني والذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال «<sup>2</sup> أي من الضروري أن يتواجد في المنظمة الأجهزة والآلات والتكنولوجيا المتطورة التي تساعدنا بعد ذلك استقطاب الزبائن وانجاز المشاريع او حسب مجال تخصص النشاط الذي تمارس فيه « و الاداء الأخير يكمن في الآداء المالي يتمثل في

<sup>1</sup> مريم أرفيس: الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية-، مقال منشور في مجلة التغيير الاجتماعي، بجامعة بسكرة، العدد6، الصادرة عن مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر ، الجزائر ، دورية دولية، 2018، ص 484.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص484 .

استخدام الوسائل المالية المتاحة»<sup>1</sup> يعني وجود رؤوس الأموال الكافية التي تمكنها من توظيف الموظفين وتوزيع الأجر واستثمار في اقتناء الوسائل التقنية ولا بد من هناك بنوك تتعامل معها في حالة حدوث أزمات اقتصادية أو صحية وبخصوص الأداء الخارجي: « وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، بما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>2</sup>» ويقصد هنا أن على المؤسسة أن تكون دائما على الاطلاع بما يحدث من تغيرات على البيئة الخارجية فمن الممكن أن تؤثر تلك التغيرات على المؤسسة فلا بد من اجراء تحاليل دورية على معطيات نتائجها وفقا لتلك المعطيات أن تجنبها في الوقوع في الأزمات أو المشاكل مادية خاصة اذا كانت تلك التغيرات الكمية تسهل هذه العملية أما حسب معيار الشمولية» فبدوره ينقسم الى الاداء الكلي والجزئي فبخصوص الاداء الجزئي والذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم الى أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة فمثلا المعيار الوظيفي قد ينقسم الى أداء وظيفة مالية ،أداء وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة الانتاج ،ووظيفة التسويق<sup>3</sup>»أي الوظائف والمهام التي تقوم بها المؤسسة كوظيفة الانتاج لابد أن تقدم خدمات أو الغرض الذي وجدت من

أجله لتلبية حاجيات الأفراد أما على المستوى الأداء الكلي» وهو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر من دون المساهمة بباقي العناصر<sup>4</sup>»

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص484 .

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص484 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 485

<sup>4</sup> المرجع السابق ، ص 485

بمعنى هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والربح والنمو وهذا لا يتحقق الا من خلال دمج العناصر الوظيفية مع بعضها لبلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة .

وبناء عليه يمكن القول بأن أي مؤسسة في المجتمع تهدف الى الاتمرارية وهذا يحدث فقط عند مراعاتها العناصر التي تحتوي عليها كالمورد البشري الذي مصدر الهام وقوة المؤسسة وكذلك الجانب التقني والمالي بدورهما يدفعان بالمؤسسة الى عرض المزيد من الخدمات لأفراد المجتمع والزبائن وخاصة المزاخمة ومنافسة منافسيها وهذا لا يكتفي بل لابد من أن تكون على دراية كاملة بكل المستجدات التي تحدث على مستوى بيئتها الخارجية ليتمكنها بعد ذلك لوضع خطط و استراتيجيات بديلة لمواجهة أي مشكلات يمكن أن تتعرض لها مستقبلا فالمؤسسة الفاعلة تقوم بدمج كل هؤلاء العناصر التي ذكرت للوصول الى الغاية التي تسعى جاهدة لتحقيقها كالربح والنمو وخاصة الاتمرارية.

## سادسا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

### 1. المدرسة الكلاسيكية :

«والتي تتمثل في النظرية البيروقراطية قبل التطرق الى هذه النظرية لابد من الوقوف على المقصود بالبيروقراطية حيث نجد أنها كلمة مكونة من شقين أولهما هو **Bureau** ويعني المكتب اما الشق الآخر **Cracy** أي سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين وتشير الى القوة والنفوذ فكل التنظيمات تتطلب تنظيما دقيقا من حيث تقسيم العمل والتخصص فهما يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل ، كما يشير الى توجيه وضبط مجهودات الأفراد الذين يقومون بأعمال متباينة»<sup>1</sup> بمعنى كل مؤسسة معينة بغض النظر عن حجم وكبر نشاطها لابد من القائمين عليها من تحديد الأعمال والأدوار للموظفين من خلال توزيع الوظائف و تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل وهذا من أجل تجنب تداخل وتصادم الأعمال و الأدوار بين العاملين ، لابد من أن يكون الموظف على معرفة ودراية بمسؤولياته ضمن الهيكل التنظيمي ومركز سلطته الذي يحدده القانون التنظيمي للمؤسسة وبذلك يؤدي الى انجاز المهام المكلف بها من جهة ومن جهة ثانية يكون أدائه على أفضل مستوى .

« يرى ماكس أن النظرية البيروقراطية هي البداية لنظرية التنظيم العلمية ويهدف ماكس من هذه النظرية الى وصف الجهاز الإداري للتنظيم وكيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي ويقصد بالتنظيم الإداري الذي يتميز بسمات وخصائص معينة من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الادارية ومن هذه الخصائص نجد أولا تحديد مجالات التخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال على الموظفين باعتبارهم واجبات وظيفية وكذلك توزيع السلطات اللازمة على الموظفين التي تمكنهم من اداء واجباتهم وتحديد التسلسل الهرمي للسلطة بحيث تشرف المستويات الادارية العليا على المستويات التي ادنى منها ولا ننسى خضوع أداء الموظف لرقابة المنظمة وحق

<sup>1</sup> رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، د.ط، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر، 2006، ص 45.

الموظف في حصوله على الراتب المجزى العلاوة «<sup>1</sup> بعنى كلما وضعنا العامل المناسب في مكانه المناسب

داخل المؤسسة كلما كان له علم عن الوظيفة والأعمال المنسوبة اليه وكذلك المجالات المرتبطة بها فهذا لا يعرقل مسار عمله ولا يؤثر على ادائه هذا من ناحية وناحية أخرى هذا لا يكفي باختيار الموظفين ووضعهم في المكان المناسب بل أيضا وجب كذلك تقسيم المهام والسلطات ،فطبيعة الحال معرفة كل موظف بالسلطة الموكلة اليه سوف تسمح له بالقيام بواجباته وتخول له تحمل المسؤولية وإصدار الأوامر و ادراجها الى باقي مرؤوسيه ، فكلما كانت السلطة محددة والمسؤوليات والمناطق اتخاذ القرارات والإشراف فالموظف يتلقى العديد من الأوامر من أكثر من جهة هذا قد يؤدي الى اختلاط الأمر عليه وتشوش فكره من أي جهة سوف ينجز الأعمال المطلوبة منه ، هنا عند تحديد مراكز القرارات والصلاحيات فكلما كان أدائه يشير الاتجاه الصحيح ومستواه في المستوى المطلوب ولا بد من الرقابة والمتابعة المستمرة لأداء الموظفين لمعرفة اذا كان أدائهم يسير على أحسن ما يرام ومعرفة اذا كانت هناك صعوبات تواجههم في العمل ، والمؤسسة ذو فاعلية التي تشجع عمالها على تقديم الأفضل من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز جهودهم وتشعرهم بأهميتهم وتحفزهم على المزيد من الجهود للإستمرارية وتحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذلك حتى في المستقبل البعيد.

## 2. فريدريك تايلور و الإدارة العلمية:

« فالإدارة العلمية بدأت مع القرن الماضي ومازال تأثيرها الى وقتنا الحالي ويتزعمها فريدريك تايلور Taylor.F أحد رجال الانتاج و الإدارة و يعرف بدراسة العمل وقد ربط الاجر بالمنتوج<sup>2</sup> » اي كلما حقق العامل أداء جيد في عمله كلما زاد أجره و تحصل على مكافأة و قد أكد تايلور ان الادارة المسؤولة في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل على أساس الاختيار العلمي بمعنى « اختيار الأفراد يكون على أساس القدرات و المهارات التي تتلاءم و تتناسب مع متطلبات الوظيفة فهده هو تمكين الإدارة من تحقيق الضبط و

<sup>1</sup> محمد نبال قلعة جي: لا تتمنى ..أبدأ التغيير، د.ط، المنهل، تركيا، 2021، ص 382

<sup>2</sup> رابح كعباش : مرجع سابق، ص 107، 108

التحكم الفعلي في قوة العمل»<sup>1</sup> إضافةً اعتبرها هي الطريقة المثلى للرفع من الاداء و لإنجاز أي مهمة في

العمل و قد قدم لنا تايلور ثلاثة مبادئ رئيسية لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل و تحسين الاداء فالأولى

هي دراسة الزمن و الحركة لأداء العمل وهي تسمح بتحقيق اعلي متوسط انتاج يومي و الثانية تزويد العمال

بحافز يشجعهم على اداء العمل والأخيرة استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المحيطة بالعامل

طريقة الاداء وقد اعتبر تايلور ان الادارة العلمية هي الحل وتعمل على انهاء الصراع بين المستخدمين

والعمال فصاحب العمل يهتم بالربح انجاز العامل كل المهام الموكلة اليه وبينما يهتم العامل بالأجر المرتفع .

بمعنى ان تايلور ربط تحسن و فعالية العمال في اداء العمال المفوضة اليهم من قبل رؤسائهم في المؤسسة

بالحوافز المادية فكلما تحصلوا على اجور مرتفعة كلما زاد ادائهم اضافة الى لا بد من وجود مشرفين و توفر

المؤسسة على أخصائيين لمراقبة و متابعة أجواء و ظروف العمل الذي يعمل العامل فيه داخل المؤسسة

لمعرفة المشاكل و العراقيل و الصعوبات التي تواجه أثناء قيامه بالعمل ، فالإدارة الفعالة تهتم بالربح و تحقيق

المستوى المطلوب من إنجاز الوظائف التي من خلالها تحقق المؤسسة الاهداف التي تسعى جاهدا للوصول

إليها و العمال يهتمون بالأجور و الترقية و التحسين ظروف العمل و عليه فإذا قمنا بدمج أهداف المؤسسة

مع أهداف العمال نصل الى أداء فعال و مستوى جيد من الفعالية داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 107، 108

### 3. النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الانسانية إلتون مايو:

« جاءت مدرسة العلاقات الانسانية لتركز اهتماماتها على الجوانب غير الرسمية وأهمية تكيف الهيكل التنظيمي بما ينسجم متطلبات المنظمة فضلا على التوكيد على دور الحوافز المعنوية و جماعات العمل فيها و تؤكد مدرسة العلاقات الانسانية في الإدارة على أهمية فهم سلوك العاملين و حاجاتهم و اتجاهاتهم في مواقع العمل المختلفة و يعد إلتون مايو المؤسس الحقيقي لمدرسة العلاقات الانسانية ،فقد ركزت المدرسة على الاهتمام بالفرد من خلال اتصاله و تفاعله مع جماعته في العمل و أثبتت أن العوامل النفسية و العلاقات الاجتماعية لها دور كبير في زيادة الأداء و الإنتاجية ،توصلت ان المعايير الاجتماعية ما يتم تحديده من أرقام مشتركة للإنتاجية بين الأعضاء تعد من أبرز العوامل الأساسية المؤثرة في سلوكيات العمل الفردي للعاملين»<sup>1</sup>

بمعنى أن العامل النفسي والاجتماعي يلعب دورا كبيرا في زيادة الأداء لدى العمال فالتفاعل بين الموظفين في أماكن العمل له دور كبير في تأثير على أداء الموظف فكلما زاد التفاعل والاتصال بينهم كلما زاد لديهم الأداء خاصة اذا كانت هذه العلاقات الاجتماعية مبنية على أساس الاحترام والتقدير والعكس كلما كانت العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم تمتاز بالصراع والتوتر بمختلف المستويات الادارية ( مدير ،مشرف ،موظفين) هذا سوف ينعكس على نتائج فعلي للأداء وكذلك على أهداف المنظمة ككل .

<sup>1</sup>سعد. علي حمود العنزي: ادارة الأعمال، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 56

سابعا: أهمية عملية تقييم الأداء:



الشكل رقم (03) يبين أهمية عملية تقييم الأداء من إعداد الباحث

تستهدف العملية ثلاثة غايات و هي على مستوى كل من المنظمة و على مستوى المديرين و على مستوى الموظفين

1. أهميتها على مستوى المنظمة:

« و تكمن في إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة<sup>1</sup> »

بمعنى أن تقييم الاداء تقلص فرصة النزاع و حدوث المشاكل و يعزز الثقة اتجاه المؤسسة كذلك « رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم مما سيساهم على التقدم و التطور<sup>2</sup> » بمعنى كل مرة يحدث عملية تقييم الاداء داخل المؤسسة يسمح بالتعرف على ضعف مستوى أداء كل موظف بطبيعة الحال يؤدي الى رفع مستوى أدائهم » و تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستعمل كمؤشرات للحكم على

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط 1، دار جلة، عمان، 2015، ص 18

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 18

دقة هذه السياسات «<sup>1</sup> من خلال نتائج عملية تقييم الأداء تمكن من اجراء تعديلات على برامج والسياسات

المتبعة في ادارة الموارد البشرية

وعليه ان عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة تساعد كثيرا في التعرف على المشاكل التي يعاني منها

الموظفين بالأخص على مستوى الأداء مما يسمح للمنظمة بإرسالهم الى مراكز للتدريب وتنمية المزيد من

مهاراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي الى تقليل الشكاوي

والصراع بين الموظفين وبين المنظمة اضافة الى ان هذه العملية تساعد المرؤوسين على الموارد البشرية بمراجعة

البرامج وطريقة العمل وتكييفها مع المنظمة ومع العاملين لتحقيق التناسق والانسجام .

## 2- أهميتها على مستوى المديرين:

« أما على مستوى المديرين أنها تدفع المديرين المشرفين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم

الابداعية للوصول الى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم»<sup>2</sup> أي ان عملية تقييم الأداء تنمي المهارات

الفكرية لدى المشرفين من أجل اجراء تقييم موضوعي بعيدا عن الذاتية لأداء العاملين» كما أنها تدفع المديرين

الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين وتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات»<sup>3</sup>

اذا عملية تقييم الأداء على هذا المستوى تساعد كثيرا المديرين في تعزيز قدراتهم الفكرية والإبداعية للحصول على

تقييم موضوعي للأداء عمالهم ومن جهة أخرى تنشأ علاقات وطيدة ومهنية سليمة من خلال التقرب مع

المرؤوسين من خلال الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه المرؤوسين .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 18

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص18

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 18

### 3- أهميتها على مستوى الموظفين:

« حيث تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة وكذلك دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا»<sup>1</sup> بمعنى تجعل الموظف يشعر بالرضا والعدالة وأن جهوده المبذولة تقدر من قبل المؤسسة من خلال الحوافز التي سوف يتحصل عليها اذا استمر بتقديم أداء يرضي المشرفين ومرؤوسيه .

ومنه قد استخلصنا أن عملية تقييم الأداء تكمن أهميتها على ثلاث مستويات حيث تختص بالمنظمة والمديرين والموظفين وهذا من اجل خلق جو تنظيمي ملائم يسوده العدالة بعيدا عن النزاعات وهذا بطبيعة الحال يساعد الموظفين على تقديم المزيد من الجهود والنجاح في القيام لأعمال المطالبون بها وذلك بكل احترافية في ظل شعورهم بأن جهودهم المبذولة تقدر وتأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة حيث يدفعهم الى تحمل المسؤولية والعمل بتفاني وبجدية في ظل انتظارهم على الحصول على حوافز ونيل احترام وتقدير من المشرفين والرؤساء .

### ثامنا : طرق تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء يفرض اختيار الأشخاص المعنيين بهذه العملية بالمؤسسة وكذلك الأشخاص الذين يشرفون على هذه العملية من أجل ضمان هذه العملية لذلك قبل التطرف الى طرق التقييم لابد من التعرف ما المقصود بعملية تقييم الاداء .

هناك عدة تعريفات له من بينها أنها: « تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي ،و ذلك للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا»<sup>2</sup> بمعنى معرفة مدى قدرة العاملين على إنجاز الاعمال المطلوبة منهم وفق صلاحياتهم و

<sup>1</sup> المرجع السابق ،ص 18

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ: مرجع سابق، ص 47.

امكانية تولي مناصب اعلى و تحمل المسؤوليات « وهذه العملية يقوم بها كل مدير في عمله و تحت إشراف إدارة الموارد البشرية وذلك لتقييم أداء المرؤوسين و لأعراض عديد قد تكون لمنح الحوافز او تحديد من يحتاج الى تدريب و بجانب تحديد هذه الاعراض يحتاج اي نظام متكامل لتقييم الاداء الى تحديد كل المسؤولين و المشاركين في هذه العملية و كذلك التوقيت<sup>1</sup> اي اثناء التقييم لا بد من تحديد الاشخاص المؤهلين على هذا التقييم والأفراد العاملين بالمنظمة الذين يحتاجون الى هذه العملية و التوقيت المناسب لتجنب غياب او العطل المرضية و الاجتماعات الرسمية .وهناك العديد من الطرق لتقييم الأداء ومن بينها :

1. **قائمة معايير التقييم وهي** « عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد »<sup>2</sup> أي أثناء التقييم يتم وضع مجموعة من المعايير أو الخصائص التي يجب توفرها في هذا الفرد أو العامل وبناءا على هذه المميزات تجمع ويتم تقييمه.
2. **طريقة الترتيب البسيط:** « حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداءا ، طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير وهي أكبر مشكل تعاني منها هذه الطريقة بالرغم من أنها تمتاز بالبساطة<sup>3</sup> « فهذه الطريقة تختلف عن الطريقة الأولى فهي تعتمد على الترتيب من الأفضل الى الأقل أهمية في انجاز الأعمال .
3. **طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين:** « فيتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد

<sup>1</sup> حمزة الجبالي: **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، د.ط، دار عالم الثقافة، عمان ، 2016، ص 16.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 11، 12.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 11، 12.

القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة لتستخدم ضمن الأقسام الكبيرة<sup>1</sup> « أي مقارنة موظف مع زميله ضمن قسم واحد ومن ثم تحديد الترتيب لكل موظف انطلاقاً من رتبة زميله .

#### 4. طريقة التوزيع الإجباري » فيكون المدير مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة

بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي درجات في انخفاض على نسبة الدرجة الوسيطة<sup>2</sup> « أي في هذه الطريقة يكون المدير مجبور في تصنيف مرؤوسيه وفق الدرجات التي تحددها المنظمة حسب الانظمة الادارية المعمولة بها بحيث ان أغلبية الموظفين يضعون في درجة الوسط و الباقي بعيدا عن هذه الدرجة .

#### 5. طريقة الادارة بالأهداف » و التي تعتمد ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد ان يحققها بعيدا عن

سلوك و صفات الشخصية له<sup>3</sup> « بمعنى تعتمد على مخرجات الاداء العامل في المنظمة بغض النظر عن الذاتية فالأهم هو ما يقدمه عن منفعة للمؤسسة ، و تميز هذه العملية بخطوات و ذلك تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء ، وكذلك أنه خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس لابد من المتابعة والمراقبة والتأكد من أن عملية التقييم تسير بشكل جيد .

#### 6. قوائم المراجعة » تكون بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب

السلوكي والذاتي أكثر منها الموضوعية<sup>4</sup> « حيث تحدد الادارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الادارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي تولى ملئ هذه القوائم بنفسه

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 11، 12.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 11، 12.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 11، 12.

<sup>4</sup> المرجع السابق ، ص 11، 12.

الفصل الثاني: الاداء الوظيفي قراءة سوسولوجية في المحتويات الدلالية للمفاهيم والمقاربات النظرية  
وبعودة القوائم الى الادارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية الى التقييم

النهائي ويطلق عليها الملاحظة السلوكية

«اخبار المرؤوسين بنتائج الأداء وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم الى المرؤوسين او كتمها والاحتفاظ بها لدى الادارة ففي الحقيقة هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد ان هذا الافضل لها فحين هناك منظمات تفضل تسليم النتائج وذلك برغبة المرؤوسين التعرف على مستوى اداءه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه هذا من جهة ورفع مستوى أدائه الحالي من جهة اخرى ومحاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج فمعظم الدراسات الحالية تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز»<sup>1</sup>

وعليه فإن الكيفية التي يتم بها اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم لا بد من الصراحة في تقديم المعلومات على المرؤوسين كوسيلة ليعلم مدى تقدمه في الانجاز وإقناعه بالنتيجة من خلال الادلة والبراهين وكذلك اعطاه فرصة لكي يبدي رأيه وان تكون هناك مقابلة لعرض النتائج كسبيل لتطوير وتحسين الأداء وهنا لا يكفي فقط بإخبار المرؤوسين بالنتائج بل من المفروض استخدامها عند التقييم الاداء وهذا من اجل تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز أو منح العلاوة والحوافز وتحديد من يحتاج الى تدريب بالرغم من تنوع واختلاف طرق التقييم إلا انها نجدها في النهاية تهدف الى تحسين أداء العاملين والوقوف على اوجه القصور في أدائهم والعمل على تحسين كفاءتهم من خلال برامج التطوير والتنمية و التدريب لتحسين الاداء الى الافضل .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 11 ، 12.

## تاسعا:العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

نجد أنه بالرغم من تنوع واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين فقد استعرض الباحثين عوامل عديدة تؤثر على سير أداء الموظفين داخل المؤسسة والتي تتمثل في :

1. **غياب الأهداف المحددة** ويقصد أن « المنظمة التي ليس لديها خطط واضحة لعملها وأهدافها ومعدلات

الانتاج اللازم لأدائها لن تتوصل الى قياس ما تحقق من انتاجه أو محاسبة موظفيها على قدرة أدائهم

لعدم وجود معيار واضح مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات الإنتاج و الأداء الفعال

فعندها يتساوى الموظفون أصحاب الأداء الجيد مع الموظفين أصحاب الأداء الضعيف «<sup>1</sup> أي لا بد من

المؤسسة أن تحدد الخطط الاستراتيجية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف وكذلك تحديد معدل

الإنتاج وتقييم مستوى الأداء الفاعلين والتميز بينهم

2. **عدم المشاركة في الإدارة** « حيث يساهم عدم مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في

التخطيط وصنع القرارات في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين في المستويات دون منهم ، يؤدي

الى ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة «<sup>2</sup> بمعنى أن

المنظمة التي لا تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتسيير المؤسسة هنا يزيد اتساع

الاختلاف بين الذين بيدهم سلطة ولديهم الحق في اتخاذ القرارات والذين ليس لديهم الحق في اصدار

الأوامر و ابداء الرأي والذي بدوره يؤدي الى تدني مستوى الأداء للعاملين ويولد لديهم الشعور بأنهم

مهمشين في المنظمة .

<sup>1</sup> أديب خلف الملكاوي: *إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين*، ط1، دار الخليج، عمان، 2021،

ص 78 ، 79

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 78 ، 79

3. **اختلاف مستويات الأداء** « فالاختلاف في مستويات الأداء يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي

لها دور ايجابي وفعال على المردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملين ، فعندما يرتبط مستوى

أداء العاملين بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها يظهر هنا أن عوامل التحفيز لا تؤثر بالعاملين »<sup>1</sup>

وعليه اختلاف الأداء بين الموظفين بطبعه سوف يؤثر على الأساليب و الاستراتيجيات التي تتبعها من

أجل رفع الأداء كنظام الحوافز فانه يتطلب نظام متميزا لتقييم أداء الموظفين حتى يتمكن من التمييز

الفعلي بين مستويات أداء العاملين المختلفة .

4. **مشكلات الرضا الوظيفي** « فالرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين فعدم الرضا

يؤدي الى أداء ضعيف و هذا يؤثر عدة عوامل تنظيمية و اجتماعية للعامل ومنها المؤهل التعليمي و

الجنس و العادات و التقاليد<sup>2</sup>» بمعنى غياب رضا الموظف عن ظروف العمل و نظام الحوافز و طريقة

التسيير خاصة في ظل انتشار المحسوبية و المحاباة و كذلك الفوارق الشخصية هنا أكيد سوف ينعكس

ذلك على مستوى أدائهم .

5. **التسيب الإداري** « والمعروف بالترهل الإداري وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة و التي

تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين و قد يتولد بسبب اسلوب القيادة أو الاشراف السائد

في المنظمة «<sup>3</sup> أي غياب نظام الرقابة و المتابعة أداء العاملين داخل المنظمة ينجز عنه إهدار ساعات

العمل في أمور لا علاقة لها بأهداف المؤسسة و هنا سوف ينعكس على الاقتصاد الوطني و على

المؤسسة أيضا .

حيث نجد أنه قد تم استعراض جزء من العوامل التي لها علاقة بتأثير على أداء العاملين مثل الاهداف المحددة

للمنظمة والعمل على تحقيقها ودور الإدارة العليا من المتابعة والإشراف من أجل الوصول إلى رضا الزبائن ورضا

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 78 ، 79

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 78 ، 79

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 78 ، 79

العاملين على حد سواء كما ان التسبب الإداري أخذ حيزا من عمل الإدارة العليا لتجنبه و محاولة استغلال الوقت و الجهد الامثل للحصول على ثمار عملية الانتاج و ان محاولة التواصل ما بين جميع الاطراف من ادارة المنظمة و عاملين و ذلك لإيجاد بيئة عمل مناسبة كل هذه العوامل تترك أثر ذات بعد اقتصادي و اجتماعي و نفسي يؤثر على العاملين و سير عمليات المنظمة و الخروج بنتائج مرضي متلقي الخدمة و يوفر الدعم للمنظمة لإنتاج الافضل و ديمومة بقائها في السوق و كذلك من جهة اخرى المنافسة فيه .

### خلاصة الفصل :

وفي نهاية هذا الفصل يتضح لنا أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة عامة ومدى اشتراك الموظفين في تقديم الخدمات وعليه يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو الجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ومدى المساهمة في احداث التغيير المطلوب و كذلك المساهمة في تنمية القدرات و اكتساب العمال المعلومات لتكون عملية تقييم الاداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منها .

## الفصل الثالث:

### الصراع في علاقة العمل : كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

#### تمهيد:

- أولاً: تعريف الصراع التنظيمي.
  - ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي .
  - ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي .
  - رابعاً: نظريات الصراع التنظيمي.
  - خامساً: خصائص الصراع التنظيمي.
  - سادساً: أنواع الصراع التنظيمي .
  - سابعاً: مستويات الصراع التنظيمي.
  - ثامناً: مصادر الصراع التنظيمي .
  - تاسعاً: نتائج وآثار الصراع التنظيمي.
- خلاصة.

## تمهيد:

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد و الجماعات في البشرية وهو أخذ الإفرازات الناتجة عن التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعيد الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي وغيرها و يمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة و فعالية فإنه يؤدي إلى أحداً أهم قوى التغيير والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة .

## أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

**لغةً:** وهو مشتق من الفعل صَرَعَ يَصْرَعُ صَرَعًا ، صَرَعَ غيره: طرحه أرضًا<sup>1</sup> ويقال يصرعه صرعا

وصرعا وجمعه صرعى والصراع: معالجتها أيهما يصرع صاحبه.<sup>2</sup>

ويتضح هنا أن الصراع في اللغة العربية يعني النزاع والخصام والجدال

### (1) اصطلاحا:

- فالمفهوم التقليدي يرى ان « الصراع عملية او سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض او اختلاف بين الرئيس و العاملين بعضهم بعضا. ويؤدي الى تفتيت جهود العاملين وارتفاع معدل دوران العمل وضعف الانتماء للمنظمة وإعاقة تحقيق اهدافها<sup>3</sup> « فالصراع هنا هو تعارض بين طرفين أو اتجاهين او اكثر نتيجة الرغبة في الاستحواذ على اكبر قدر من وسائل الاشباع من أجل تحقيق الرغبات مما يؤثر سلبا على المؤسسة

<sup>1</sup> بوعزيز خدوسي: القاموس المدرسي الجديد ، ط 1، دار الحضار، الجزائر، 1998، ص 64 .

<sup>2</sup> عامر أحمد حيدر: لسان العرب، ط 1، المجلد الخامس، دار الكتب العلمية، بيروت، 2005، ص 181.

<sup>3</sup> منال البارودي : القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي ، ط 1 ، المجموعة العربية ، القاهرة ، 2015 ص 135،136

### الفصل الثالث: الصراع فى علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

- ويعرف كل من جيرالد جرينبرج و روبرت بارون بأنه اجراءات يتخذها احد الاطراف او بسبيله الى اتخاذها وينظر اليها الطرف الأخر على انها تلحق ضررا بمصالحه الاساسية<sup>1</sup> ويقصد هنا بأن الصراع عملية يتم من خلالها ادراك أحد الأطراف أن اتخاذ الطرف الاخر لبعض الاجراءات يؤدي الى نتيجة سلبية على مصالحه الخاصة .

وعليه يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه احد الاشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وان تم ذلك من خلال القضاء على احد اطراف الصراع<sup>2</sup> وبالتالي فالصراع هو أحد أنماط التفاعل الاجتماعي بحيث يعتبر موقفا تنافسيا يسعى فيه كل طرف الى تحطيم الآخر .

#### التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه عملية تعطيل للعمل بحيث يحاول الأفراد و الجماعات إلحاق الضرر أو التخلص من الطرف الآخر من أجل الوصول الى مناصب إدارية عليا لتحقيق أهدافهم الخاصة مما يؤثر على استمرارية المؤسسة.

<sup>1</sup>محدث محمد ابو النصر : فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، ط 3، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة ، 2015،

<sup>2</sup>جمال عبد الله محمد : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط 1، دار المقنر ، عمان ، 2014 ، ص 97

## ثانياً أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي عدة أسباب يصعب حصرها ، ومن أهم هذه أسباب التي تحدث داخل المؤسسة نجد « الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات او الافراد او الوظائف او نتيجة للنقص في القيم المشتركة في ادراك الحقائق المختلفة اضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع كصعوبة اتخاذ القرار أو الاختلافات في الاهداف بين الافراد او الجماعات »<sup>1</sup> وفي ضوء ذلك يمكن ايجاز الاسباب المؤدية للصراع داخل المنظمة أهم سبب هو وجود العلاقة الاعتمادية ويعني ذلك « اعتماد كل طرف على الاخر في القيام بنشاطه او تحقيق اهدافه داخل التنظيم ، اضافة الى تعارض الأهداف ويعني ذلك أن تتعارض الأهداف الفرعية مع بعضها البعض ، اضافة إلى وجود صراع في الأدوار ويعني نشأة الصراع بين الأدوار المختلفة داخل المنظمة لاختلاف طبيعة الواجبات ومهام كل وظيفة عن الأخرى »<sup>2</sup> تعتبر هذه الأسباب الرئيسية للصراع فالاعتماد المتبادل في العمل يحتاج الى التعاون بين المجموعات فكل مجموعة تحتاج الى أخرى لانجاز عملها وتحقيق أهدافها إلا أن الصراع قد يكون حادا اذا كان هناك تعارض في الأهداف وغموض في الأدوار فكل مؤسسة تمارس نشاطها في اطار وهدف معين .

اضافة الى أنها هناك اسباب أخرى قد تكون غير ظاهرة للعلن كتفاوت الصفات الشخصية والذي يعني « ذلك الاختلاف في المستويات الثقافية للأفراد داخل التنظيم وكذلك القيم و المعتقدات التي يمكن أن تكون مصدر من مصادر الصراع ، اضافة الى الاختلافات في الخبرات الوظيفية داخل المنظمة كغموض الاختصاصات الوظيفية وعدم وضوح الأهداف التنظيمية ، وعدم التجانس ، ونقص الموارد التنظيمية ، وعدم الاتفاق على تحديد الأدوار والمسؤوليات الأساسية للعاملين و الرغبة في الاستئثار بالسلطة ، وتدني مستوى الرضا الوظيفي والمصالح

<sup>1</sup> عبوي زيد :الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2006 ، ص 66.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن محمد السميح :دراسات في الادارة المدرسية، ط 1 ، دار الحامد ، عمان ، 2009 ، ص 110.

## الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

المتضاربة بين الأفراد<sup>1</sup>» أي أن حالة التمايز والاختلاف سواء في الصفات الشخصية كالسن والجنس واتجاهات الفرد أو مستواه العلمي والثقافي كل هذه تتضمن أشكال سلوكية غير مرغوب فيها يكون لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة .

وآخر سبب هو **نمط وطبيعة الأشخاص** : « عدم الرغبة بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون ،وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكمة تعريف عمل جماعي<sup>2</sup> » أي أن غياب التعاون يؤدي الى عدم وجود تواصل بين اعضاء المجموعات داخل المؤسسة وبالتالي خلق صراع بينهم.

وعليه نستخلص ان من اسباب اثاره الصراع داخل المؤسسة هو عدم التعاون بين الجماعات داخل مؤسسة فكل مؤسسة تعتمد على مدى اعتماد المجموعات على بعضها البعض لانجاز اعمالهم والقيام بواجباتهم مما يؤدي الى نشوء الصراع فكلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع اضافة الى وجود اختلاف في الاهداف والقيم من شخص الى اخر فكلما زاد غموض الادوار والاهداف والوسائل لتحقيقها زاد حدة الصراع كذلك تباين شخصيات الافراد وأخلاقهم الامر الذي يثير تصادم في وجهات النظر كما ان هناك اسباب قد تكون خفية منها العوامل النفسية كالغيرة والكراهية للشخص الاخر هذا راجع الى وجود علاقات عاطفية داخل التنظيم فهناك عدة اسباب قد تؤدي الى خلق الصراع أو زيادة حدته وهذا راجع الى طبيعة المنظمة وطبيعة الافراد.

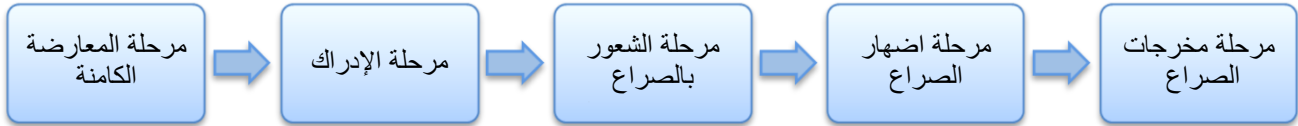
<sup>1</sup> المرجع السابق ،ص 110

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي :**الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، ط 1 ،دار اليازوري ،عمان ،2012، ص 113

**ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي:**

ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل تتابعية وتفاعلية فيما بينها، إذ تتولد في

هذه المرحلة سلسلة من الأحداث المتعاقبة، ويمكن عرض مراحل الصراع كالاتي :



الشكل رقم 04: يبين مراحل الصراع التنظيمي، من إعداد الباحث

1. **مرحلة المعارضة الكامنة:** «وتمثل النواة الأولى لبدء الصراع التنظيمي و تتميز بعدم وضوح شكلها ،

وتتراوح بين بدايات الخلاف في الفكر أو طريقة تناول الموضوع المثار وهي حالة لم يدرك بعد معانيها

ودلالاتها وتعيش هذه المرحلة في حالة كمون في أي تنظيم تنتظر الظروف التي تتيح لها أن تغذي الصراع

وتذكيه <sup>1</sup> « وعليه فالصراع في المرحلة الأولى لم يدرك بعد بل هو في مرحلة التحويل من الجو العادي

أي مرحلة الضغط وتتميز هذه المرحلة بتوتر العلاقات اليومية وارتفاع عدد التأخيرات والتغيب عن العمل

وبالتالي تطور العدوانية واستمرارها ،

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي: **نماذج من الإدارات المعاصرة**، ط1، دار اليازوري ، عمان ، 2019، ص 127.

2. **مرحلة الإدراك** فإذا ما تحققت في المرحلة السابقة ظروف تكمن فيها إمكانية الصراع فإن تحقق الصراع

و شكله يتوقف على إدراك الفرد و تشخيصه للأمور <sup>1</sup> « يتم في هذه المرحلة ادراك الصراع كأن يسيء

أحد الأطراف فهم أو استيعاب الطرف الاخر أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الشعور بالصراع.

3. **مرحلة الشعور بالصراع** «وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون إن يكون هناك

شعور لدى المدير، بان هناك حالات قلق وتوتر.

4. **مرحلة إظهار الصراع (سلوك)** فهنا يمكن ملاحظة إن السلوك الصادرة عن كل طرف يدل على ظهور

مشكل متصارع عليها<sup>2</sup>، يمكن ملاحظة في هذه المرحلة ان السلوك الصادر عن كل الاطراف يدل على

ظهور مشكلة متصارع عليها وبالتالي تكون المطالب متباينة وظاهرة ،

5. « **مرحلة مخرجات الصراع** فالتفاعل بين موقف الصراع و سلوك التعامل معه يمكن إن ينجم عنه إما

زيادة في أداء الجماعة أو تقلص هذا الأداء فالصراع السلبي يؤدي إلى اختلال وظيفي، وعدم رضا، و

تخلخل في تماسك الجماعة <sup>3</sup> « ويتم في هذه المرحلة وصول الصراع الى القمة او مرحلة الانفجار فلا

بد هنا من ضرورة انهاءه عن طريق المفاوضات واللجوء الى حلول سليمة لتفادي العودة الى نفس المشكلة

وعليه يتوجب على الرؤساء التقطن ومتابعة الصراع في مؤسساتهم ولا يغفلوا هذا الجانب خاصة مع هذه

المراحل قد يترتب عليها خسائر بليغة على المؤسسة وأفرادها بالدرجة الأولى حتى يتسنى لهم معالجة الوضع

واستغلاله بإيجابية

<sup>1</sup> خليل عوض القيسي: **المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي**، ط1، دار البياوزوري، عمان، 2020،

ص 95.

<sup>2</sup> اسماعيل محمود علي الشراوي: **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، ط1، دار الغيداء، عمان، 2016، ص 268.

<sup>3</sup> خليل عوض القيسي: مرجع سابق، ص 96.

### 1. النظرية الكلاسيكية عند كارل ماركس:

يعتبر كارل ماركس رائد النظرية الصراعية في علم الاجتماع حيث يرى ماركس بأن الصراع مرتبط بالمجتمع من خلال دراسته لتاريخ الصراع الطبقي حيث يرى بأنه هو « القوة الدافعة و مصدر تطور في المجتمع الطبقي الذي يسود فيه العدا أو العلاقات العدائية بين الطبقات و هذا الصراع هو الذي يحدد التطور الاجتماعي في المجتمع الطبقي في فترات السلم أو في الثورة كما يرى أنه كلما ازدادت حدة الصراع و كلما أصبحت الطبقات المستغلة أكثر تنظيماً و شدة في صراعها ضد مستغليها، كما كان تطور المجتمع أسرع. و قد أعلن كارل ماركس أن تقسيم العمل الاجتماعي لا يتم على أساس عمل الحساب لمواهب الأفراد و مصلحة الكل بل يحدث وفق لقوانين الإنتاج الرأسمالي للسلع فحسب و بمقتضى هذه القوانين يبدو أن ناتج العمل ( وهو السلعة ) يتحكم في طبيعة نشاط الإنسان و غاياته <sup>1</sup> .»

فالتناقض القائم بين قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج هو في حد ذاته السبب الأول الذي يظهر الصراع الطبقي في المجتمع الرأسمالي بين طبقتين رئيسيتين هما طبقة برجوازية رأسمالية وطبقة بروليتارية عمالية فالأولى حسب رأيه تحافظ على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والثانية تكون في حالة صراع مستمر مع طبقة الأولى، عموماً نجد أن ماركس في نظريته المعروفة عن الصراع الطبقي حرص على تأكيده على أن « مصدر الصراع معروف ولم يتغير منذ الأزل البعيد والذي يتجسد في الصراع البشري حول الملكية التي اعتبرها من أكثر الشرور البشرية التي يجب الغاؤها وإحلال الملكية العامة بدلا منها» <sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني: *النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية*، ط1، دار مجدلاوي

عمان-الأردن، 2011، ص134

<sup>2</sup> عمر عبد الله المبارك الزواهرة: *المتغيرات الاقتصادية وأثرها على السلوك الجرمي والانحراف*، ط1، دار الحامد، عمان، 2013،

ص 91، 92.

## الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

وعليه نستخلص ان كارل ماركس قسم المجتمع الى طبقتين رئيسيتين هما طبقة برجوازية وطبقة البروليتارية العلاقة بينهما علاقة صراع وتصادم واستغلال فالبرجوازية تحاول الحفاظ على العلاقات السائدة في المجتمع التي تخدم مصالحها اما الطبقة البروليتاريا فهي تعمل على احداث الثورة التي تؤدي الى تغيير الموازين الاجتماعية الاقتصادية والتي من شأنها تحسين ظروف معيشة العمال فالطبقة البرجوازية تستغل بشتى الطرق الطبقة البروليتارية فكلما زاد العمل زاد الاستغلال وبالتالي اصبح العامل مجرد آلة من جهة ومن جهة اخرى لا يأخذون حقهم الكامل بل يأخذه صاحب العمل.

### 2. النظرية النيوكلاسيكية عند لويس كوزر:

يعرف لويس كوزر الصراع بأنه « نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة وحيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحييد منافسيهم أو الاضرار بهم أو التخلص منهم »<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد أن اسهامات لويس كوزر في مجال نظرية الصراع تركز على نقطتين أساسيتين أولهما « مناقشته للصراع الاجتماعي باعتباره نتاجا لمجموعة من العوامل المرتبطة بمصالح الجماعة المتصارعة أما النقطة الثانية التي ركز عليها فهي اهتمامه بدراسة نتائج الصراع »<sup>2</sup> ويعني ذلك ان الصراع حسب كوزر ليس صراع على الملكية كما زعم كارل ماركس بل هو صراع على القيم والمكانة والموارد النادرة بحيث لا يكون بوسع الجماعة المتصارعة إلا ايداء او اقضاء الجماعات المتنافسة

ويرى كوزر أن « الصراعات الداخلية المرتبطة بالأهداف أو القيم أو المصالح والتي لا تتعارض مع الافتراضات الرئيسية التي تركز عليها العلاقات الجماعية تكون عادة ذات وظائف ايجابية بالنسبة لبناء الجماعة فهذه الصراعات تدعي من الممكن تحقيق اعادة التوافق والتكيف للمعايير والقوة الاجتماعية داخل الجماعة في ضوء

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري: *النظرية السوسيولوجية المعاصرة*، ط1، دار البيروني، الأردن-عمان، 2016، ص 212، 213

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 212، 213

### الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

الحاجات التي يستشعرها أعضاء هذه الجماعة أو الجماعات الفردية، فكلما كانت الجماعات أشد تماسكا اشتدت مظاهر الصراع في حين يلاحظ أن الجماعات التي يقل فيها التفاعل يكون الصراع الداخلي أقل قدرة على احداثه تفكك، حقيقة أن هذه الجماعات تشهد أنواع مختلفة من الصراعات فالتنوع والتباين في أنماط الصراع يرتبط ارتباطا عكسيا بشدة هذه الصراعات وحدتها. «<sup>1</sup> وعليه يركز كوزر على وظائف الصراع الايجابية اكثر من السلبية فالصراع حسبه يؤدي الى زيادة قدرة العلاقات الاجتماعية او الجماعات على تحقيق التكيف والتلائم في المجتمع فهو يرى ان التغيير الذي يحدث كنتيجة مصاحبة للصراع يساهم في اعادة التكيف الاجتماعي للأعضاء وإعادة انتاج النسق من جديد وضبط توازنه

### 3. النظرية الحديثة رالف دارندورف:

تأثر رالف دارندورف نسبيا بالمبادئ وأفكار كارل ماركس خاصة موضوع الطبقات والصراع الطبقي حيث يرى أن الصراع ينتج بشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على سواء أي الاختلاف على السلطة والقوة في جميع المجتمعات، ينشأ الخلاف بين من يملكون السلطة والقوة من جهة زمن يتم اقصائه عنها من جهة أخرى أي بين الحاكم والمحكومين، فقد ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية<sup>2</sup> أي ان المجتمع حسب دارندورف مقسم الى جماعتين احدهما مسيطرة والأخرى خاضعة يحدث هذا الصراع نتيجة وجود حالات عدم الرضا حول كيفية تقسيم الموارد كالسلطة والقوة هذا يدفع بالجماعة الخاضعة الى التمرد ويتم ذلك من خلال تجمعهم في شكل جماعات او نقابات او احزاب تقوم بتحديد اهدافها ثم تعلن عن مصالحها استعدادا للدخول في تمرد اجتماعي ضد الجماعة المسيطرة

<sup>1</sup>. عمر عبد الله المبارك الزواهرة: المتغيرات الاقتصادية وأثرها على السلوك الجرمي والانحراف، ط1، دار الحامد، 2013،

ص 91، 92.

<sup>2</sup> مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص

### الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

وعليه ركز رالف دارندورف في نظريته على الصراع باعتباره حالة مستمرة بين الطبقات والأفراد التي تؤدي دائما الى حالة من التغيير الاجتماعي ولا تنتهي هذه الحالة إلا بانتهاء المجتمع نفسه .

وعلى ضوء ما سبق تقديمه حول نظريات الصراع التنظيمي التي تناولها العديد من علماء الاجتماع الكلاسيكيين والمعاصرين من بينهم كارل ماركس ولويس كوزر ورالف دارندورف الذين يرون ان سبب الصراع بين الاطراف المتفاعلة يكون نتيجة الرغبة في القوة والنفوذ والسيطرة كالوصول الى المناصب والمواقع الادارية العليا خاصة ان الاشياء التي يتنافس عليها الاشخاص تكون قليلة ونادرة ومحدودة وليس من السهل السيطرة عليها او التحكم فيها لذلك دائما ما يتنافس الافراد من اجل الاستحواذ على الثروة والنفوذ من هنا يمكننا ان نقسم نظريات الصراع الى نظريات تقليدية تنظر الى الصراع نظرة تشاؤمية باعتباره امر مدمر ومشتت للإفراد والمنظمة ككل اما النظريات الحديثة فهي ترى ان الصراع ايجابي حيث يساهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية وذلك اذا احسنت الادارة استغلاله بايجابية

### خامسا : خصائص الصراع التنظيمي :

إن الصراع التنظيمي خصائص عديدة تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وتتمثل في:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع كذلك وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف .
- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي الى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها في مرحلة معينة .
- فالصراع يمثل وضعا مؤقتا رغم امكانية وجود بعض الصراعات المزمنة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رحالي حبيلة: الصراع في المؤسسات، وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع ، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القهرية .<sup>1</sup>

وعليه نستخلص أن الصراع التنظيمي يعد من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسة فهو يظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق بينهم في القيم والأهداف وكذلك طرق تحقيقها مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر والآراء أين يصبح كل طرف يعيق الطرف الآخر عن تحقيق أهدافه الخاصة وتأثر سلبا عليه هذا يؤثر بالسلب أيضا على سير المؤسسة تحقيقها لأهدافها

### سادسا: أنواع الصراع التنظيمي:

يوجد عدة أنواع للصراع التنظيمي لا يمكن حصرها وهذا راجع لاختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع، وفيما يلي أهم أنواع الصراع :

#### 1. الصراع الأفقي و العمودي» فالصراع الأفقي يحدث عادة بين العاملين أو الدوائر من المستوى

التنظيمي نفسه أما الصراع العمودي ويحدث عادة بين المشرف وتابعيه ففي العمل حين لا يتفقون على الطريق المناسبة لتحقيق الاهداف»<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عثمان قدور :القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية،قسم علم النفس،جامعة منتوري،قسنطينة،2008/2009،ص 58

<sup>2</sup> أحمد البطاح :قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،ط 1، دار الشروق،عمان،2006،ص 135.

2. **الصراع السلبي و الايجابي:** « فالصراع الايجابي يتميز بأنه صراع بين الاطراف من اجل الوصول الى الافضل ويفيد في حالة اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويمكن ان ينشأ عندما نطرح موضوعا للمناقشة يحمل في طياته وجهات نظر متعارضة وهذا في حد ذاته امر مرغوب للوصول الى افكار افضل حول هذا الموضوع وفهم جوانبه فهما متعمقا أما **الصراع السلبي**: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه المجموعة ككل تهديدا او التعرض للضغط بشكل مستمر ويكون الصراع مدمرا عندما تتحول طاقات الافراد وجهودهم الى اعمال اخرى بخلاف المهام والواجبات الحقيقية التي يكلفون بها ويؤدي هذا الصراع الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتفريق جماعات العمل و الافراد ويقل التعاون بينهم ويحل محله التصرفات والسلوكيات غير المسؤولة وتتولد الشكوك وعدم الثقة بين الافراد وتتنخفض انتاجيتهم <sup>1</sup> « أي أن الصراع الايجابي يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الأداء مما يزيد الابتكار داخل المؤسسة أما الصراع السلبي فيترتب عنه أضرار للمؤسسة ويعيقها عن تحقيق اهدافها
3. **الصراع داخل الفرد نفسه**» والذي وقد يحدث نتيجة التوتر أو الضيق وهنا تتجاذب الفرد اهتمامات مختلفة في ذات الوقت نتيجة لتعارض اهدافه وحاجاته مع القيود التي تفرضها عليه المنظمة وقد ينشأ نتيجة الإحباط التي يواجهها الفرد في حياته او اعماله .
4. **الصراع بين الافراد** : يحدث نتيجة لاختلاف ادوارهم واهتماماتهم او لاختلاف مجموعات العمل التي ينتمون اليها او لعدم الاتفاق على الاهداف والسياسات داخل المنظمة .
5. **الصراع بين المجموعات**: ويتمثل في الاختلاف الذي يحدث بين اقسام وإدارات المنظمة الواحدة ويخلق عليه الصراع داخل المنظمة والذي يحدث نتيجة وجود قوتين متعارضتين فيما يتعلق بتقسيم الموارد حيث

<sup>1</sup> ياسر عبد العظيم، و آخرون: **القياس التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي**، ط 1، ماستر للنشر والتوزيع، مصر، 2020

ان مجموعات العمل المتصارعة لا تنظر لنفسها كأنظمة رعية من نظام كلي هو المنظمة وإنما تركز فقط

على مصلحتها الضيقة ولو على حساب المنظمة»<sup>1</sup>

فالصراع الفردي يحدث نتيجة عدم قدرة الفرد على اختيار القرار اذا وضع في موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية مثل هذا الموقف يسبب صراع داخل الفرد أما الصراع بين الأفراد فيحدث بين زميلين بسبب اختلافات في الشخصية أو طريقة العمل وغيرها كأن يكون هناك منصب واحد للترقية مع تواجد أكثر من فرد على عكس الصراع في المجموعات الذي يتعين على الفرد العمل في مجموعة ولا يرغب في مطابقة ديناميكيات المجموعة و أسلوب عملها مما يؤدي إلى استبعاده منها

6. الصراع او التنافر المعرفي كأحد أنواع الصراع « تداعيات الصراع سواء كانت موجبة او سالبة انما

تتوقف الى حد كبير على نوع الاختلافات التي تؤدي او تقود الى عدم الاتفاق طالما ان هذه الاختلافات كانت موضوعية او منصبية على العمل او اتخاذ قرار او انها اختلافات في الرأي حول موضوع العمل فإنها في النهاية تؤدي الى فعالية فريق العمل ويبدو هذا النوع كن الصراع ايجابيا لأنه يتطلب تركيز الافراد على المهام و الانشطة الضرورية والتي تؤدي الى الفعالية في عملهم<sup>2</sup> »

7. الصراع الكامن ويكون غير ظاهر على السطح ويحدث هذا النوع في المنظمات كبيرة الحجم ويبدأ في

الظهور عندما تنتهي الظروف التي تثيره قد يظل الصراع حبيسا لمدة طويلة ثم يظهر عند اول صدام بين طرفي الصراع او عند تفاعلهم معا

8. الصراع العاطفي» ويشير الى صعوبات العلاقة بين الناس او الفصائل ويعكس هذا النوع من الصراع

عدم التناسق في العلاقات الشخصية والذي يحدث عندما تصبح اعضاء المنظمة على علم بان مشاعرهم وعواطفهم تتعارض بشأن قضايا وما يزيد من الصراع الوجداني هو عدم الرضا عن العمل وسوء الحكم

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 113، 114.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 113، 114.

## الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

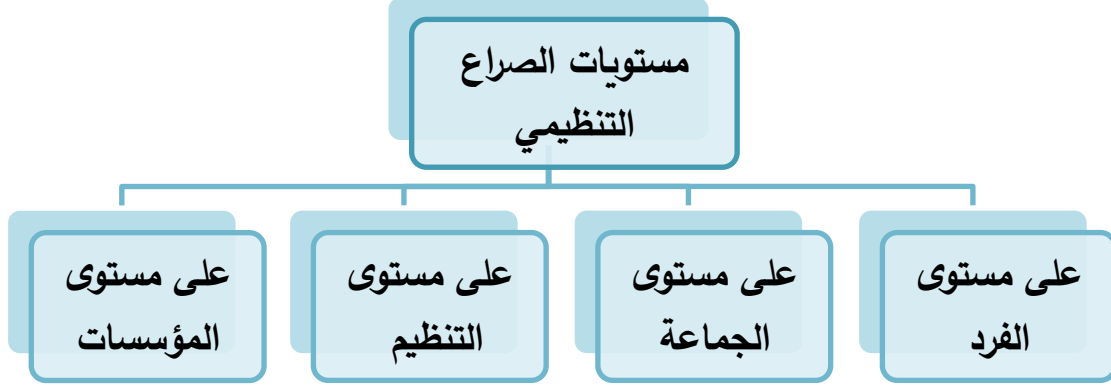
وتراجع الأداء «<sup>1</sup> أي أن هذا الصراع يقوده دائما العواطف والغضب والغيرة والكراهية والشعور بالرفض

مما تنعكس على علاقات الأفراد بالسلب هذا الاخير يؤثر بشكل مباشر عملية الأداء داخل المؤسسة.

وعليه يمكن تقسيم الصراع داخل علاقة العمل إلى عدة انواع من بينها الصراع السلبي و الايجابي فالصراع السلبي يستهلك قدرا كبيرا من موارد المؤسسة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين ويقلل من الانتاجية ويضعف الاداء ويصبح التعاون مستحيلا مما يؤدي الي توتر العلاقات داخل المؤسسة أما الصراع الايجابي فهو يعتبر فرصة تظهر نقاط الضعف داخل المؤسسة ومن ثم ايجاد الحلول لها عن طريق مقترحات واستراتيجيات لحل المشكل مع تشجيع عملية الابداع لتطوير الاساليب التنظيمية لتحسين الاداء وتحقيق وزيادة الانتاجية وبناء علاقة وطيدة عن طريق احداث المؤسسة التغيير للوصول الى تحقيق اهدافها اضافة الى أن الصراع يأخذ اما شكل افقي ويكون بين العاملين أي في المستوى التنظيمي نفسه أو الشكل العمودي والذي يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل ومن هنا نستنتج ان هناك انواع عديدة من الصراع التنظيمي بسبب اختلاف وجهات النظر في تصنيف الصراع فحسب نوع الاطراف المتنازعة نجد أن الصراع يتواجد داخل الفرد أو بين الافراد أو الجماعة داخل المنظمة .

<sup>1</sup> سنتيفن آي كوهان ،فينسنت دي أوكونيل :ممارسات قوية لقيادة أقوياء ، ترجمة محمود عبد الواسع ملاحظ محمد ،ط1،المجموعة العربية للتدريب ،مصر، 2017، ص 162.

- ينشأ الصراع بين الأفراد على أربع مستويات نذكرها كالتالي:



الشكل رقم ( 05 ) يبين مستويات الصراع ، من اعداد الباحث.

1. الصراع على مستوى الفرد : « يحدث هذا المستوى من الصراع بين فرد او اكثر ضمن مجموعة العمل وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وثقافتهم وقيمتهم وميولهم وفلسفاتهم وأدوارهم او نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وبشكل عام فان هذا النوع من الصراع اذ ما حدث في أي منظمة يمكن رده الى عدم الاتفاق على الاهداف او على حالات اختلاف على اجراءات بلوغ الاهداف او الامور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تتعكس في صورة منها الغضب وعدم الثقة و الخوف و الرفض وخاصة بين الرئيس و المرؤوسين وفي معظم الاحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية او سابقة لموقف الصراع » .<sup>1</sup> في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال السلوك و القرارات التي يتخذها العامل ما ان كانت صحيحة او لا حيث تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض اهداف المؤسسة مع اهداف الفرد مثل رغبة الفرد في تغيير عمله لزيادة الأجر أو ان يبقى في المؤسسة التي يعمل بها و الحصول على ترقية

<sup>1</sup> جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار المناهج، عمان، 2020، ص 31.

2. الصراع على مستوى الجماعة : « هناك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو اختلاف

على اتخاذ القرارات والتباين في الاهداف والمستور الثالث هو الفرق الادراكي »<sup>1</sup> أي أن الصراع يحدث

نتيجة اتخاذ قرار معين حول مشكلة معينة خاصة اذا كان هناك تباين و اختلاف في القدرات و خبرات

الأفراد في العمل ،كما قد ينشأ نتيجة اختلاف ادراك الأفراد في اتباع حاجاتهم فبعض العمال يواجهون

صعوبات لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم في ما يخص العمل وبالتالي لا يحققون أهدافهم

3. الصراع على مستوى التنظيم : « يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات

النظر أو في حالة الوصول الى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة

الإدارية وينقسم الى قسمين:الأول هو صراع مؤسسي ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو

الوحدات الادارية داخل الهيكل التنظيمي وتمديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول

انقسام الميزانية بين الوحدات الادارية أما النوع الثاني فهو الصراع الطارئ والذي يحدث نتيجة لعدم وجود

الرضا الوظيفي أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية كأن يتولد شعور لدى احد

المرؤوسين ان لديه معرفة بالأمر أكثر من رئيسه أو مشرفه »<sup>2</sup> ينشأ الصراع هنا بين مختلف الوحدات

الادارية داخل المنظمات نتيجة اختلاف في الأهداف والإدراك هذا يؤدي الى ظهور صراعات داخل

التنظيم خاصة الصراع الطارئ حيث نجد وجود فجوى عميقة بين الرؤساء والعمال ويزيد عمقها نتيجة سوء

الاتصال بخلاف الصراع المؤسسي الذي يكون بين مستوى واحد بين ادارة الانتاج والتسويق.

4. الصراع بين المؤسسات:» ويحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتمادا على المدى الذي تخلق فيه

مؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى ومحاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة

الأخرى ويمكن أن يكون الصراع بين أرباب العمل واتحادات العمال بسبب تدني الأجور او الظروف

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان، عمان، 2016، ص 304.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 363، 364.

## الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

الصحية للعاملين وفي كل الحالات امكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات وليس الوحدات الجزئية فقط بل أيضا ادارات بجميع مستوياتها وهنا يجب أن تدار كل الصراعات للصالح العام للمؤسسة و للأفراد المشاركين <sup>1</sup> « يحدث الصراع هنا بين المؤسسة وبيئتها الخارجية لأن المؤسسة دائما تتعامل مع وسطها الداخلي والخارجي حيث تحاول تحقيق أهدافها مع مراعاتها للقيم الاجتماعية و والخصائص البيئية لمحيطها.

وعليه نستخلص أن هذه المستويات قد تجتمع داخل مؤسسة واحدة كما قد لا تجتمع معا، ويتحكم في ظهورها أو غياب واحد منها حسب نوع المؤسسة وعدد عمالها حيث يمكن أن تظهر على شكلين إما صراع مخطط ومنظم يكون بين العمال والمنظمة أو صراع غير منظم فردي عن طريق الشكوى والتأخر عن العمل.

### ثامنا : مصادر الصراع التنظيمي.

هناك عدة عوامل لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد و فرد أو جماعة و جماعة أو بين أقسام متعددة و لكل حالة من أسباب خاصة بها و من مصادرها :

1. **مشكلات الاتصالات الادارية» و التي تعود الى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته**

فالالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر و يتجنب المنظمات الادارية ما قد يترتب عنه من نتائج

سلبية و من المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الاداري الفروقات بين الأفراد كاختلاف مستوى

ادراكهم لعملية الاتصال و اختلاف اتجاهاتهم»

2. **معوقات التنظيم او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي» و تتمثل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو**

عدم وجودها مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص و الواجبات و المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة و

من هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود ادارة للمعلومات «

<sup>1</sup> خالد سليمان ، وآخرون **معالم في الفكر الإداري** ، ط 1 ، دار الكتاب الثقافي ، عمان ، 2009 ، ص 84.

3. المصادر البيئية» التي تظهر في البيئة الداخلية والخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة و مدلولات

الألفاظ أو ضعف في اجهزة الاتصال المستعملة او نتيجة للبعد عن المنهج العلمي او عدم وجود مناخ

عمل صحي الامر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الانتاجية و زيادة التكاليف «<sup>1</sup>

يلاحظ هنا أن معظم المشكلات التي تتسبب في صراعات داخل المنظمات الإدارية تعود الى سوء الفهم وذلك

نتيجة عدم وجود اتصالات بين أفراد المنظمة مما يترتب عليها ضعف الروح المعنوية و انعزالية للأفراد وعدم

مشاركتهم في اتخاذ القرار السليم اضافة إلى وجود مشكلات في الهيكل التنظيمي في المؤسسة نتيجة ندرة الموارد

والمعلومات فعندما لا يكون المدير متأكد من قرار معين أو خطة معينة يصبح صعب عليه تحديد اتجاه واضح

للعمل وبالتالي غموض في الأدوار وبالتالي اضافة المشكلات التي تسببها البيئة نتيجة عدم وجود مناخ عمل

صحي الأمر الذي ينتج عنه التصرف بعشوائية التي تؤثر على الانتاجية.

### تاسعا : نتائج و آثار الصراع التنظيمي

يعود الصراع التنظيمي على المؤسسة بعدة نتائج قد تكون ايجابية أو سلبية ،ومن الآثار الايجابية للصراع أنه»

ينمي لدى الافراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالنزاع يشحذ طاقات ليصبحوا مبدعين فالمشكلات

التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها وهذا يمكن أن يؤدي الى تعميق

الفهم المتبادل بين أطراف الصراع و نتيجة لحل ذلك يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم

في حلها «<sup>2</sup> ويقصد بالصراع الايجابي هنا أن المواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي الى تعزيز أو تدعيم الأداء

وتغيير العلاقات السائدة داخل التنظيم من خلال الكشف عن طرق جديدة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها أما

الآثار السلبية للصراع فيمكن أن تظهر من خلال « اعاقا وصول المنظمة لأهدافها و عدم القدرة على تحقيقها

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح رضوان: *مهارات التكيف مع ظروف العمل* ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، 2012 ، ص 56 .

<sup>2</sup> حسين حريم: *ادارة المنظمات مظهر كلي* ، ط2 ، دار الحامد ، عمان، 2009 ، ص 246 .

## الفصل الثالث: الصراع في علاقة العمل: كنهه، أشكاله ومآلاته الوظيفية

نظرا للتنافس و ابتعاد الجماعات التنظيمية بعضها عن بعض ،بسب ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية والمصلحة هذا ما يؤدي الى زيادة و ارتفاع معدل دوران العمل ومقاومة التفسير اضافة الى تعطيل عملية اتخاذ القرارات وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين الاجزاء التنظيمية المختلفة هذا ما يؤدي الى توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين اوشك بهم وربما العدوانية والكرهية <sup>1</sup> « ويقصد بالصراع السلبي هنا أن أي مواجهة أو تعامل بين الجماعات يترتب عليها حدوث فوضى في التنظيم مما يؤدي الى اعاقه المؤسسة فالصراع هنا يحدث نتيجة طغيان المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلبا على تماسك الجماعة وتفاعلها.

وعليه يترتب على الصراع نتائج تؤثر في عملية الأداء في المؤسسة و أهدافها حيث يمكن أن يكون ايجابيا بناءً او سلبيا هدامًا وأن النتائج الإيجابية من الممكن أن تتحقق في حالة توفر الظروف الملائمة لذلك اضافة الى محاولة التعامل بذكاء مع هذه الظاهرة من خلال تحويل الطاقة الناتجة عن الصراع الى قوة من أجل أن يأخذ طابع ايجابي فالصراع بمثابة أداة لاستثارة الابداع والتنافس.

### خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل الصراع التنظيمي و أهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع تعريفه و أسبابه و أنواعه و كذلك خصائصه و مستوياته فالصراع في مؤسساتنا يعتبر أمرا طبيعيا و على مختلف مستوياته و أشكاله و يمكن أن يكون الصراع وسيلة للنجاح و الابتكار اذا ما استطعنا ادارته بطريقة سلمية .

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز: تسمية الموارد البشرية في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن- عمان ، 2020، ص254 .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

#### تمهيد

##### أولاً: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة
2. أدوات جمع البيانات
3. مجالات الدراسة
4. عينة الدراسة

##### ثانياً: المعطيات الميدانية

1. تفسير و معالجة البيانات
2. استخلاص النتائج

#### خلاصة

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنقوم بعرض الإجراءات المنهجية للدراسة حيث سيتم التناول بالنقاش والتحليل الخيارات المنهجية المعتمدة في هذا البحث على غرار منهج الدراسة والأدوات المعتمدة عليها في جمع البيانات، بالإضافة الى العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة كما سيتم فيه تفرغ البيانات وتحليلها واستنتاج دلالتها الاحصائية استنتاجا سوسيولوجيا يستهدف بالدرجة الأولى لاستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة، ومن ثم الاجابة على السؤال المركزي للإشكالية والأسئلة الفرعية .

**أولا: الإجراءات المنهجية :**

**1. المنهج:**

قبل التطرق الى مناهج البحث الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية لابد من التعرض الى ما المقصود بالمنهج، نظرا الى لأن المنهج في رأينا هو الإطار الذي يساعد الباحث على ترتيب وتنظيم موضوع بحثه أو دراسته وذلك طبقا لما يحتاجه الموضوع من معلومات وإمكانيات، والذي يعرف على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول الى الحقيقة في العلم.<sup>1</sup> بمعنى أن الطريقة التي يتبعها الباحث عند دراسته لمشكلة ما وهذا بغية اكتشاف الحقيقة.

كما يعرف بأنه "عبارة عن القواعد العامة التي تحدد الاجراءات العملية والعمليات العقلية التي تتبع من أجل الوصول الى الحقيقة، فيما يتعلق بظاهرة الكون الطبيعية أو البيولوجية للإنسان".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار الطيب كشرود: *البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية*، ط1، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 216

<sup>2</sup> المرجع السابق : ص 217.

ومن خلال هذا التعريف فهو يجمع بين المنهج كإطار تتم فيه العمليات العقلية والفكرية التي تتفاعل في ذهن الباحث والمنهج الذي يعتبر طريقة علمية أو أسلوب من خلاله تتم عملية البحث بأكمله.

فموضوع دراستنا يتمحور حول الصراع داخل علاقة العمل وانعكاسها على أداء الموظف، أي مدى تأثير الصراع داخل علاقة العمل بين العاملين على مستوى أدائهم وكذلك بالنسبة للمؤسسة، ومنه فإن طبيعة موضوعنا يفرض علينا الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** من أجل وصف البيانات وتحليلها ومن ثم استنباط النتائج المتوصل إليها .

والذي يعرف على أنه « يركز على وصف ظاهرة معينة موجودة في الموقف الراهن وجمع الحقائق و المعلومات ومقارنتها ثم القيام بتحليل خصائص تلك الظاهرة وتفسيرها والعوامل المؤثرة فيها، و هو يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقات بين متغيراتها وأسبابها بهدف الوصول الى وصف علميا متكامل لها .<sup>1</sup>»

حيث قمنا بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي من خلال نزولنا للميدان الدراسة واستقراء ظاهرة الصراع داخل علاقة العمل في مركز التكوين و التمهين المهني، فحاولنا وصف طبيعة العلاقة التي تجمع بين العاملين هناك وكذلك الظروف التي يعيشونها داخل هذا المركز وهذا سعيا لتحسين الأداء والعمل على تحقيق الانتماء وتنمية روح الولاء فيه من خلال دمج الموظف في المؤسسة، بحيث يكون أولى اهتماماته بلوغ أهدافها. حيث قمنا بجمع العديد من البيانات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها، وسنقوم بوصفها وتحليلها ومن ثم التوصل الى النتائج التي تمكننا من التنبؤ ومن ثم الضبط و التحكم بحدوث الصراع داخل العمل وحتى انعكاساته على العاملين بالمؤسسة و أيضا.

<sup>1</sup> يوسف لازم كماش: **البحث العلمي - أقسامه - أساليبه الإحصائية**، ط 1، دار دجلة، الأردن، 2016، ص 178.

## 2. أدوات جمع البيانات :

إن انجاز أي بحث ميداني جيد يحتاج الباحث الى أدوات تساعده في جمع البيانات وتحليلها حسب طبيعة البحث ،حيث اعتمدنا في جمعنا للمعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة على الاستمارة وذلك من أجل الحصول على المعلومات الكافية حول الصراع داخل علاقة العمل و انعكاساته على أداء الموظف.

### • الاستمارة:

تعرف الاستمارة على « انها قائمة تحتوي على مجموعة الاسئلة التي يود الباحث الحصول على اجابات عليها حيث تعتبر الاجابات على هذه الاسئلة هي البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الباحث <sup>1</sup> »

اذا الاستمارة تتكون من مجموعة اسئلة تتطلب من المبحوثين الاجابة عليها وتعبئتها لغرض جمع المعلومات التي تتعلق بموضوع البحث حيث تضمنت استمارة بحثنا 33 سؤال مقسم في ثلاث محاور :

**اولا : اسئلة حول الخصائص العامة للعينة :** الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الوظيفة المشغولة حاليا ،الخبرة المعينة ،المسؤوليات التي تم تقلدها

**المحور الاول :** تتعلق بسؤال الفرعي الاول والتمحور حول مدى تأثير الحركات الاحتجاجية للموظفين على

أدائهم المهني بالمؤسسة ويحتوي على 10 اسئلة

**المحور الثاني :** مرتبط بالسؤال الفرعي الثاني والذي يدور حول مدى تأثير الشكاوي والتظلمات المهنية المقدمة

من طرف الموظفين نتيجة اختلالات في علاقات العمل وسيرورته عن الاداء المهني للموظف ويحتوي على 9

اسئلة

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي ، علي فلاح الزعبي :أساليب البحث العلمي :مدخل منهجي تطبيقي، ط 1 ،دار المناهج ،عمان، 2011،

المحور الثالث : يتعلق بالسؤال الفرعي الثالث والذي يتمحور حول مدى تأثير ضعف الولاء والانضباط المهني

للموظف بالمؤسسة كشكل من اشكال الصراع على ادائه المهني بالمؤسسة وفيه 8 اسئلة حيث كانت اسئلة

الاستمارة متنوعة بين المغلقة والمفتوحة

### 3. مجالات الدراسة :

تم انجاز الدراسة في مؤسسة واحدة

#### 3- المجال المكاني :

مركز التكوين المهني والتمهين علام منور بولاية الطارف

#### 2. المجال الزمني :

تمت الدراسة بمركز التكوين المهني و التمهين علام منور بولاية الطارف حيث كانت نقطة البداية من شهر مارس 2022 ،قمنا في هذه الفترة بالعديد من الزيارات والتي فيها أخذ الموافقة على الدراسة والتعرف على ميدان الدراسة بشكل أولي يوم 09 مارس 2022 وبعدها قمنا بلقاء مع مصلحة الأمانة يوم 13 مارس 2022 حيث قامت بمرافقتنا في دراسة الميدانية وزودتنا بالعديد من المعلومات الخاصة بالموضوع والمؤسسة حيث واجهتنا بعض الصعوبات في توزيع الاستمارات على الموظفين بسبب صعوبة اللقاء نظرا لاختلاف توقيت العمل ،الا أنه تم التطبيق الفعلي للاستمارة في الفترة الممتدة من 27 مارس 2022 الى غاية 31 مارس 2022.

#### 3. المجال البشري :

ان طبيعة موضوعنا حول الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف الذي نجده يتعلق بالموظفين داخل المركز الذين بلغ عددهم في مركز التكوين المهني و التمهين علام منور بولاية الطارف و بلغ عددهم 92 موظف و لكن أخذنا عينة مقدارها 30 موظف تم تحديدها لنا من جانب مصلحة المستخدمين التي كانت تمدنا

بالمعلومات حيث وزعنا عليهم إلا 27 استمارة من أصل 30 هذا لعدم تقبلهم ملئها لنا و ضياع بعضها , كما اعتمدنا على العينة القصدية لأنها تتناسب مع طبيعة موضوعنا و ظروف بحثنا .

#### 4. عينة الدراسة :

فطبيعة موضوعنا و ظروفه قد فرضت علينا استخدام العينة القصدية حيث تعرف بأنها « العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص و مزايا احصائية تمثيلية للمجتمع و هذه تعطي نتائج أقرب ما تكون أي النتائج التي يمكن أن يصل اليها الباحث يسمح المجتمع كله »

و بما أن موضوعنا حول الصراع داخل علاقة العمل و انعكاساته على أداء الموظف فإننا قد أخذنا عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في الموظفين و الأساتذة داخل مركز التكوين المهني و التمهين علام نور بالطارف و الذين تتواجد فيهم شروط الدراسة كقيامهم بإضرابات و حركات احتجاجية و رفع شكاوي كنتيجة لوجود اختلالات في سير و علاقة العمل

و تم اختيار المبحوثين بطريقة قصدية نظرا لتمثيلها للمجتمع الأصلي فأخذنا 27 من أصل 92 أي بنسبة :

$$27 * 100 / 92 = 30 \%$$

ثانيا : المعطيات البيانية :

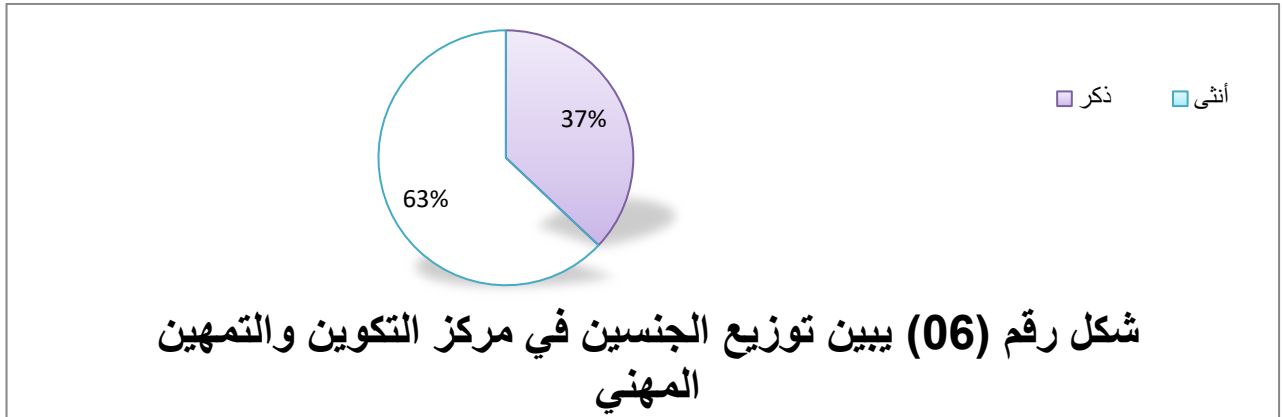
1. تفسير ومعالجة البيانات :

1.1. الخصائص العامة للعينة: البيانات الشخصية المتعلقة بالموظفين

الجدول رقم 01: يوضح لنا توزيع الجنسين في مركز التكوين والتمهين المهني علام منور :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	%37
انثى	17	%63
المجموع	27	%100

المصدر : من أسئلة استمارة البحث ،سؤال رقم 01



يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور والتي تقدر بنسبة 63% للإناث (17) و 37% للذكور (10). فنلاحظ هنا ومن خلال النظر للمجتمع عامة يتبين بان نسبة الإناث اكبر من الرجال سواء في الجامعات او الادارات ،حيث ان العنصر الانثوي اصبح نجده في جميع المناصب ولا يوجد فرق في التوظيف بين الإناث والذكور وهذا لخروج المرأة للعمل وأدائها لأعمال مثلها مثل الرجل ،فانخفاض الرجال في هذه المؤسسة راجع حسب ما استقيناه من الميدان توجه الرجل بنسبة كبيرة الى الخدمة العسكرية على عكس النساء ،اما بالنسبة

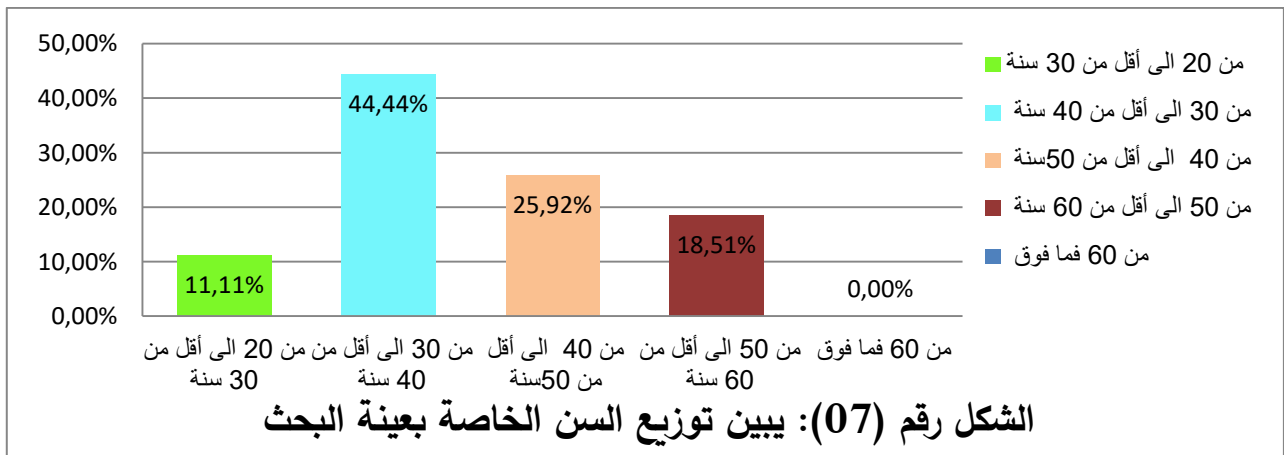
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

لملاحظتنا لمؤسسة الدراسة خاصة، نلاحظ انها تستقطب الإناث اكبر من الذكور في التوظيف وهذا يدل على ان المرأة تفضل العمل الاداري وكذلك لاعتقاد المؤسسة ان المرأة جد حريصة وأكثر انضباطا في اداء مهامها من الرجل

الجدول رقم 02: يوضح لنا توزيع السن الخاص بعينة البحث :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من 20 الى اقل من 30	03	%11.11
من 30 الى اقل من 40	12	%44.44
من 40 الى اقل من 50	07	%25.92
من 50 الى اقل من 60	05	%18.51
من 60 فما اكثر	/	/
<b>المجموع</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 02



يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة الاعمار بالمؤسسة تختلف فنلاحظ ان اكبر نسبة كانت %44.44 وهم

الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى اقل من 40 اي الذين تتوفر لديهم الخبرة المهنية التي ستساعد في تطوير

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المؤسسة ثم نسبة 25.92% للذين تتراوح اعمارهم من 40 الى اقل من 50 حيث يمتلكون الكفاءة ومخزون

معرفي يمكنهم من مساعدة سير المؤسسة كما تجدها محافظة عن من هم الخبرة الطويلة والدراية الكافية

بالإحاطة بالمؤسسة للتقدم نحو الافضل كأكبر الموظفين بها بنسبة 18.51% اي تكون اعمارهم من 50 الى

اقل من 60 سنة فكلما كان الموظف كبير في العمر كلما كان يمتلك خبرة وكفاءة عالية والإحاطة بكل

جوانب العمل فهم الذين سيوجهون الموظفين ويعملون على حفظ توازن المؤسسة خاصة اذا امتزجت الخبرة

والرغبة في العمل يترتب عليه اداء جيد كما نجد ايضا انها تسمح بدخول الكفاءات الجديدة الذين تتوفر لديهم

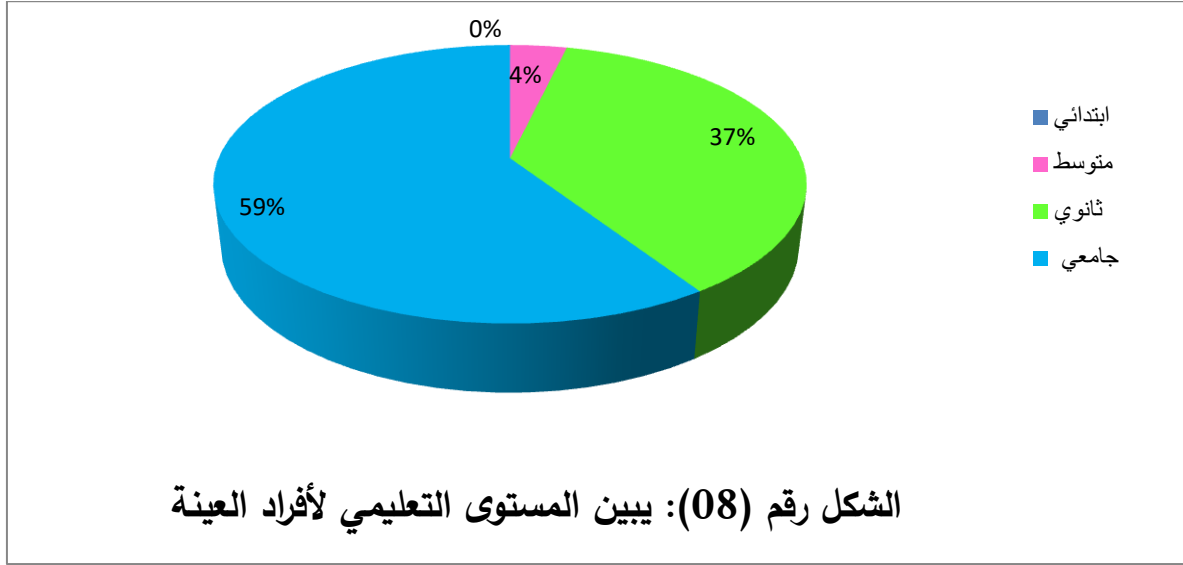
افكار ابداعية يساهمون من خلالها بتطوير وتنمية المركز وذلك بنسبة 11.11% والذين تتراوح اعمارهم من

20 الى اقل من 30 فهي تفتح ابوابها لخريجي الجامعات وغيرهم من الموظفين لتستثمر قدراتهم الفعالة

### الجدول رقم 03: يبين المستوى التعليمي للأفراد المعنية :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	/	/
متوسط	01	4%
ثانوي	10	37%
جامعي	16	59%
المجموع	27	100%

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 03



من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي الجامعي لموظفي مركز التكوين و التمهين المهني تمثل 59 % ونسبة الثانوي تمثل 37 % بينما المتوسط تمثل 4 % أما المستوى الابتدائي لم يتم تسجيل أي نسبة للموظفين .

حيث أن نتائج الجدول توضح أن النسبة الكبرى من أفراد عينة البحث هم من خريجي الجامعات وهذا دليل على أنها تركز على الكفاءات العلمية و المهنية التي لها القدرة على مواكبة التكنولوجيا كون جميع أعمالها تعتمد على استخدام أجهزة الحواسيب ومن هنا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى محاولة القضاء على البطالة التي يعاني منها الشباب ،وهذا ما جعلهم يلتحقون بمناصب لا تتناسب مع مستواهم الدراسي وشهاداتهم أحيانا ،بينما نسبة 37 % للمستوى الثانوي والتي يمكن أن تكون من الذين يبلغون أعمارهم من 50 الى أقل من 60 سنة أي من تكون لهم خبرة مهنية كبيرة فالمستوى الثانوي القديم كان ذو جودة عكس تعليمنا الثانوي الحاضر فنجد أن هناك من هو متحصل على التعليم الثانوي ويعمل في مناصب ادارية تستلزم شهادات جامعية ونسبة 4 % تمثل المستوى الابتدائي والتي تختص بالذين يعملون في مناصب أدنى داخل المركز ولا يملكون شهادات عليا،وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسة أغلب موظفيها هم

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

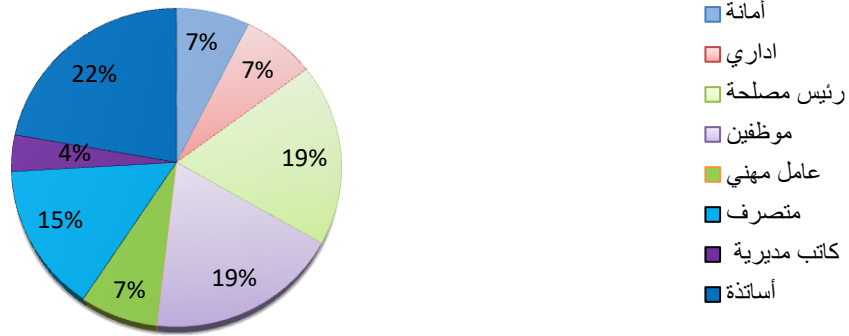
من فئة الجامعيين الذين يتسمون اجمالاً بالوعي والفهم الصحيح للواقع المهني الذي يعملون فيه وهو ما يحفزهم دائماً الى المطالبة بالحقوق المخولة لهم قانوناً فضلاً عن تحسين الأوضاع المهنية والاجتماعية الأمر الذي قد يؤدي الى تنامي الصراع بالمؤسسة اذا اصطدم بإدارة غير منفتحة على حقوق العمال .

بالنسبة لسؤالنا المتعلق بالمنصب المشغول لموظفي مركز التكوين و التمهين المهني :

الجدول رقم 04: يبين المناصب المشغولة من طرف عينة البحث.

النسبة	التكرار	الوظيفة المشغولة حالياً
%7.40	02	أمانة
%7.40	02	اداري
%18.51	05	رئيس مصلحة
%18.51	05	موظفين
%7.40	02	عامل مهني
%14.81	04	متصرف
%3.70	01	كاتب مديرية
%22.22	06	أساتذة
%100	27	المجموع

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 04



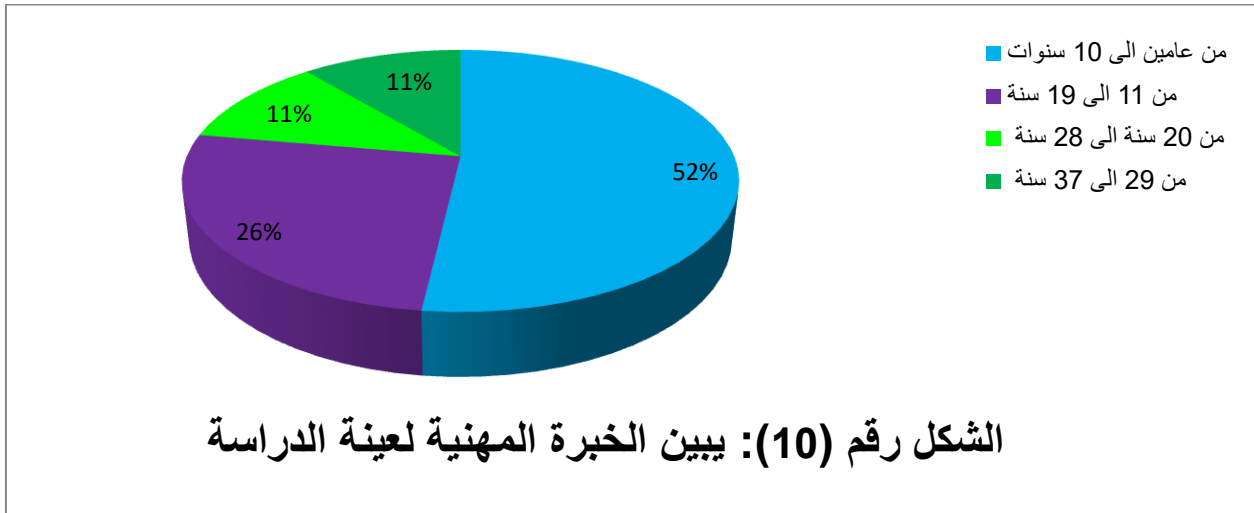
الشكل رقم (09): يوضح المناصب المشغولة من طرف عينة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بإجابات المبحوثين حول سؤالنا المتعلق بالمناصب المشغولة في المؤسسة فنجد أنه أجاب 27 مبحوث، حيث أن أعلى نسبة كانت للأساتذة ومتصرف إداري التي قدرت ب 22.22% الذين تكون لهم قدرات علمية ومهنية تعمل على تدريس وتأهيل كفاءات ذو قابلية لسوق الشغل وكذلك تنظيم العمل داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 18.51% لكل من رئيس المصلحة والموظفين وتتوفر فيهم الكفاءة والخبرة تساعدهم على تسيير المؤسسة من خلال تلقي الموظفين الأوامر من رؤسائهم وتنفيذها وهذا من أجل تأدية الأعمال المكلفين بها وضمان الحصول على أداء جيد داخل المركز، ثم نجد نسبة 7.40% والتي تمثل الأمانة والعامل المهني ولكل منهم نشاط مختلف إلا أنهما في النهاية يشتركان في هدف واحد ألا وهو تقديم أداء فعال للمؤسسة، ثم أقل نسبة قدرت ب 3.70% والتي تمثل كاتبة المديرية فهي تعتبر الرابط بين الموظفين والمديرة في إيصال الأوامر والعمل على تنفيذها

- فبالنسبة لسؤالنا المتعلق بالخبرة المهنية التي يتمتع بها الموظفين في مركز التكوين التمهين المهني:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
51.85%	14	من عامين الى 10 سنوات
25.92%	07	من 11 الى 19 سنة
11.11%	03	من 20 الى 28 سنة
11.11%	03	من 29 الى 37 سنة
100%	27	المجموع

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 05.



من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا اجابات المبحوثين حول سؤالنا المتعلق بالخبرة المهنية للموظفين داخل مركز التكوين المهني للموظفين داخل مركز التكوين والتمهين المهني ، نجد أنهم أجابوا 14 من المبحوثين من أصل 27 بنسبة 51.85% من موظفين ذو خبرة من عامين الى 10 سنوات بينما 7 مبحوثين من أصل 27 بنسبة 25.92 % وهم ذو خبرة من 11 سنة الى 19 سنة وبنسبة 11.11% هم الموظفون ذو خبرة من 20 الى 28 سنة ، ونفس النسبة عند الموظفون ذو خبرة من 29 سنة الى 37 سنة والذين عددهم 3 من أصل 27

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

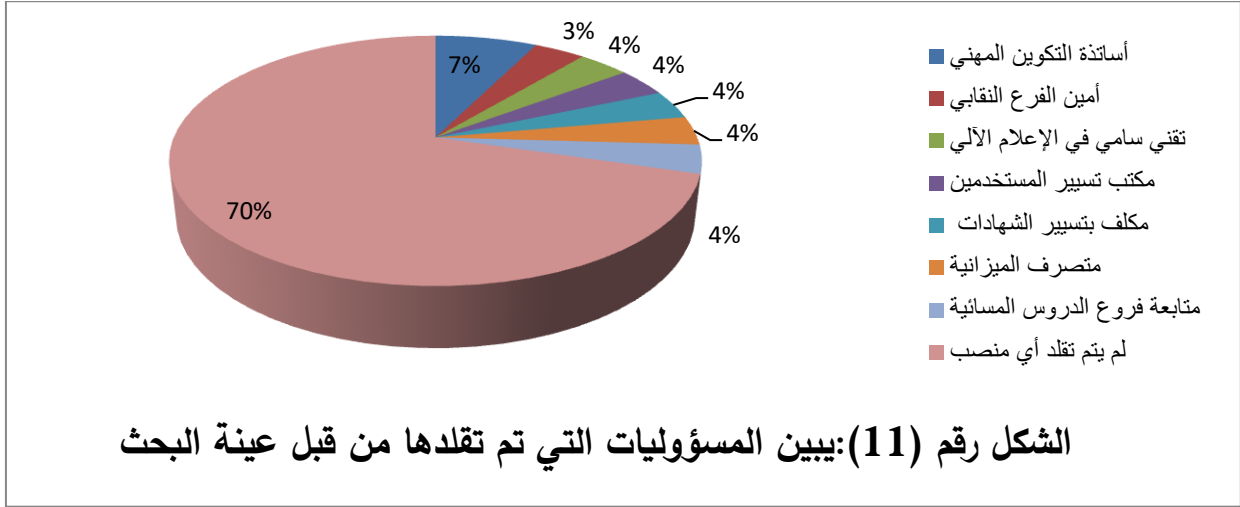
،فلاحظ من خلال هذه النسب أن أكبر نسبة كانت 51.85 % والمتمثلة لذوي السنوات بين عامين الى 10 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة تفتح أبوابها لاستقطاب الكفاءات الجديدة من حديثي التخرج من الجامعات ولهم القدرة الابداعية لكونهم يحملون أفكار جديدة تواكب التطور الموجود في المجتمع وهذا بطبيعة الحال سينعكس بشكل ايجابي على المركز لتحقيق أهدافه المرجوة وكذلك على مستوى الأداء.

وفيما يتعلق بسؤالنا حول المسؤوليات التي تم تقلدها من قبل عينة البحث نجد :

جدول رقم 06 : يوضح المسؤوليات التي تم تقلدها من قبل عينة البحث:

الاجابات	التكرار	النسبة
أساتذة التكوين المهني	02	%7.40
أمين فرع نقابي	01	%3.70
تقني سامي في الاعلام الالي	01	%3.70
مكتب تسيير المستخدمين	01	%3.70
مكلف بتسيير الشهادات	01	%3.70
متصرف الميزانية	01	%3.70
متابعة فروع الدروس المسائية	01	%3.70
لم يتم تقلد أي منصب	19	%70.37
المجموع	27	%100

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 06.



وفيما يتعلق بسؤالنا هذا فقد تم الاجابة عليه من قبل 8 مبحوثين من أصل 27 يتبين لنا من خلال اجابات المبحوثين أن معظم المبحوثين لم يتم تقلدهم بأي مسؤولية داخل المؤسسة وذلك بنسبة 70.37 % وهذا يشير الى أن المؤسسة لا توفر لهم ترقية التي تمكن من تغيير مناصبهم الحالية وتقلد مسؤوليات جديدة ثم تليها نسبة 3.70 % كانت لأمين فرع نقابي و تقني سامي في الاعلام الآلي وتسيير الشهادات و متصرف الميزانية و متابعة فروع الدروس المسائية حيث يشير هذا الى أن المؤسسة غير ملتزمة بمناصب وشهادات معينة أي أنها في عملية التوظيف تستقطب الموظفين باختلاف المناصب كذلك الشهادات على أساس معارف علمية يستفيد بها الموظف تمكنه من التحكم بمنصب العمل وتقلد مسؤولية الى مسؤولية أعلى يسمح بمعرفة المشاكل واكتشاف مواقع الخلل التي يعاني منها الموظف على مستوى أدائه واكتساب معارف وخبرات جديدة للمؤسسة

المحور 02: بيانات خاصة بمدى تأثير الحركات الاحتجاجية للموظفين على أدائهم المهني بالمؤسسة:

فيما يتعلق بسؤالنا حول ما اذا كانت علاقات العمل بالمؤسسة تعرف بعض الفترات تشنجات مهنية بين الأطراف والجماعات العمالية و الادارية العاملة فنجد أنه قد أجاب أغلبية العينة بنسبة 81% ب " نعم" من اجابات المبحوثين و نسبة 19% ب " لا" حيث يتضح لنا من خلال الاجابات حول السؤال أن المؤسسة محل الدراسة تشهد في بعض الفترات تآزمات في علاقات العمل بين الموظفين والعمال وهذا راجع الى ضعف عملية الاتصال والتفاعل المباشر اضافة الى غياب الانضباط في العمل وعدم تحمل المسؤولية ولكن نلاحظ أن نسبة 19 من الموظفين داخل هذه المؤسسة لم تشهد علاقاتهم المهنية أي تآزم أو تشنج فيما بينهم وهذا راجع الى وجود عملية اتصالية مرنة و ايجابية تسهل سير العمل بينهم لأنه من المنطقي جدا في المؤسسة نجد صغيرة من العمال تتجنب الصراع وتحاول دائما الحفاظ على علاقات جيدة مع الادارة

• فبالنسبة للذين أجابوا بنعم عن مدى تنامي الحركات الاحتجاجية للمؤسسة كانت اجاباتهم بنسبة 82%

بحيث تعبر هذه النسبة على أن هذه المؤسسة تعرف حركات احتجاجية وهذا راجع الى التعسف في معاملة العمال من طرف المؤسسة وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وغياب العدالة التنظيمية هذا ما يساعد على تنامي الحركات الاحتجاجية داخل المؤسسة ومن جهة أخرى نجد اجابة 4 مبحوثين من أصل 22 أن نسبة 18% كانت تعبر عن عدم تشكل حركات احتجاجية بالمؤسسة هذا دليل على أن هناك فئة من الموظفين لم تشعر بالظلم في هذه المؤسسة كونها تتمتع بكامل حقوقها .

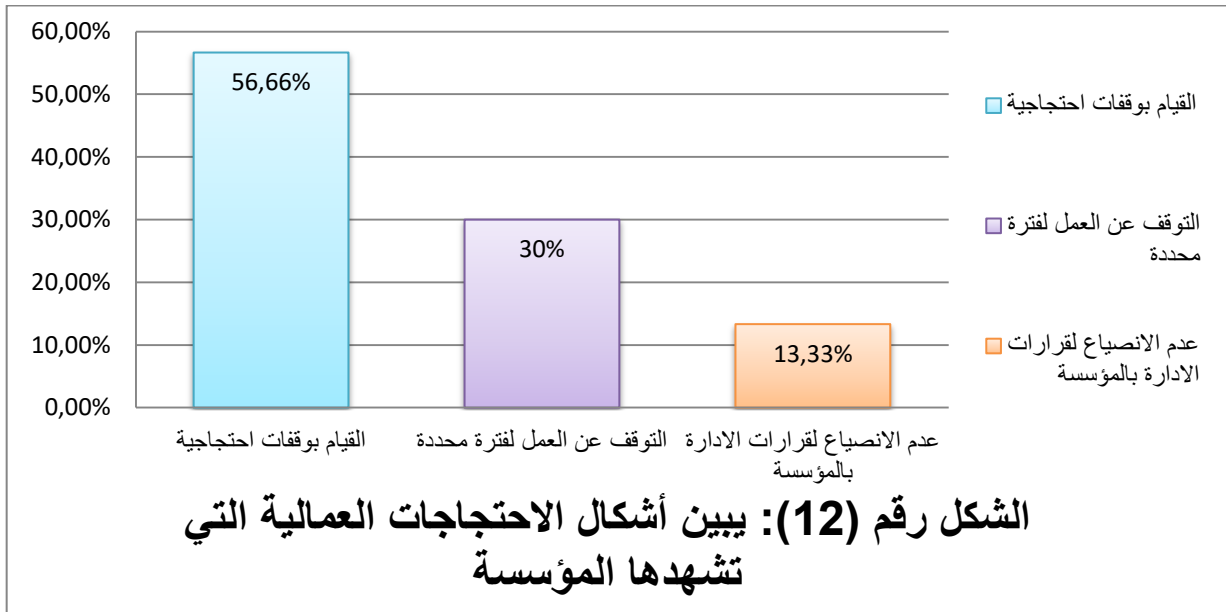
- فيما يتعلق بالمبحوثين الذين أجابوا بنعم حول أشكال الاحتجاجات العمالية التي شهدتها المؤسسة في

الفترة الأخيرة أي 18 مبحوث من أصل 22 التي كانت بنسبة 82%

الجدول رقم (07): يبين أشكال الاحتجاجات العمالية التي شهدتها المؤسسة في الفترة الأخيرة

الاجابات	التكرار	النسبة
القيام بوقفات احتجاجية	17	56.66 %
التوقف عن العمل لفترة محددة	09	30 %
عدم الانصياع لقرارات الادارة بالمؤسسة	04	13.33 %
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 09



يتبين لنا من خلال الجدول أن الموظفين يقرون بتنوع الحركات الاحتجاجية داخل المؤسسة حيث كانت اجابتهم من قبل 17 مبحوث وهي أعلى نسبة تمثلت بوقفات احتجاجية والتي قدرت ب 56.66% وهذا راجع لما يتعرض له العمال من تعسف وتسلط من قبل المرؤوسين ،ثم تليها نسبة 30% والتي تمثلت في التوقف عن العمل لفترة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

محددة، من قبل 9 مبحوثين نتيجة لعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ثم نجد نسبة 13.33% والتي

تمثل اجابة 4 مبحوثين أكدت على ان أوجه الصراع التي مارسه تتمثل في عدم الانصياع في قرارات الادارة

بالمؤسسة نتيجة غياب العدالة التنظيمية اضافة الى التعب النفسي وعدم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة .

إن الدارس المتفحص لهذه النسب يدرك تماما أن هذه المؤسسة تشهد أشكلا عدة من الصراع بين العمال و الادارة

الأمر الذي لا يساعد على خلق مناخ مهني ملائم لتحسين أداء ومردود العاملين وكل ذلك له انعكاسا سلبيا تماما

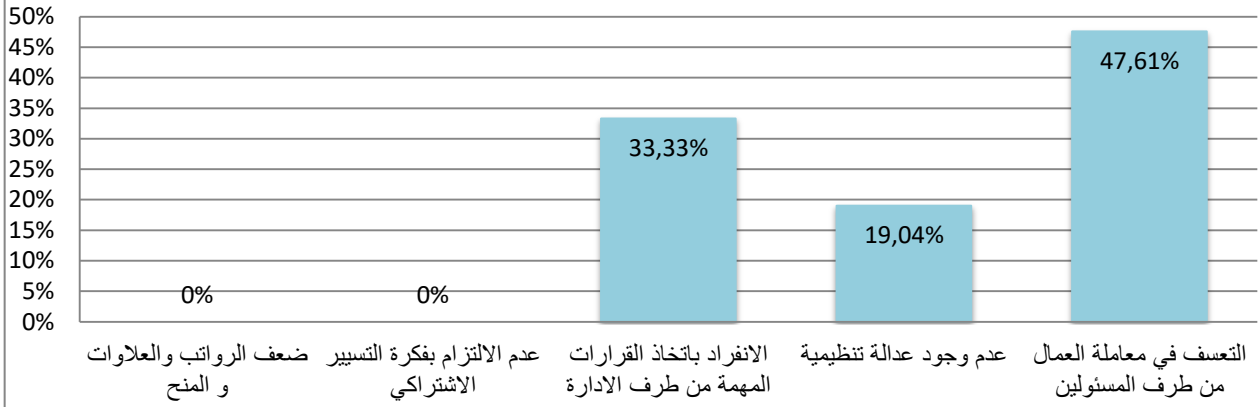
على النشاط المهني للمؤسسة وبعدها عن تحقيق أهدافها .

- بالنسبة لسؤالنا المتعلق حول أسباب الحركات الاحتجاجية بالمؤسسة:

الجدول رقم (08): يبين أسباب الحركات الاحتجاجية العمالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعف الرواتب والعلاوات والمنح	/	/
عدم الالتزام بفكرة التسيير الاشتراكي	/	/
الانفراد باتخاذ القرارات المهمة من طرف الادارة	14	%33.33
عدم وجود عدالة تنظيمية	08	%19.04
التعسف في معاملة العمال من طرف المسؤولين	20	%47.61
المجموع	42	%100

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 10



### الشكل رقم (13): يمثل أسباب الحركات الاحتجاجية

فيما يتعلق بالجواب على هذا السؤال كانت الاجابة من قبل 14 من المبحوثين من أصل 27 فيتبين لنا من خلال الجدول أن الانفراد باتخاذ القرارات المهمة في معاملة العمال من طرف المسؤولين بنسبة 47.61% ( أي من قبل 20 من المبحوثين من أصل 27 ) بالإضافة الى عدم وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة وذلك بنسبة 19.04% ( أي من قبل 8 مبحوثين من أصل 27 ) فكل هذا سوف يعيق المؤسسة نحو التقدم وتحقيق أهدافها ترقية أداء الموظفين وتحسينه فلتحقيق أهدافها لابد من رضا وولاء الموظفين وحسن التعامل بين المرؤوس والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم لضمان أداء فعال للوصول الى الهدف المرجو تحقيقه .

#### • فيما يتعلق بسؤالنا حول انعكاس الحركات الاحتجاجية للعمال سلبا على أدائهم المهني:

وجد أنه قد تم تحصيل نسبة 59% ب "نعم" من اجابات المبحوثين ونسبة 41% ب "لا" حيث يتضح لنا من خلال الاجابات حول السؤال أن الحركات الاحتجاجية التي شهدها مركز الدراسة أثرت سلبا على أدائهم المهني وذلك من خلال كثرة الغيابات وتأجيل الأعمال والمهام المكلفون بها الى وقت لاحق وقلة تحمل المسؤولية و انعدام الجدية و الانضباط ولكنة نلاحظ أن نسبة 41% من الموظفين لم تأثر هذه الحركات الاحتجاجية على أدائهم بل استمروا بالقيام بالأعمال المكلفون بها ومزاولة العمل في المؤسسة رغم الظروف المحيطة بهم.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

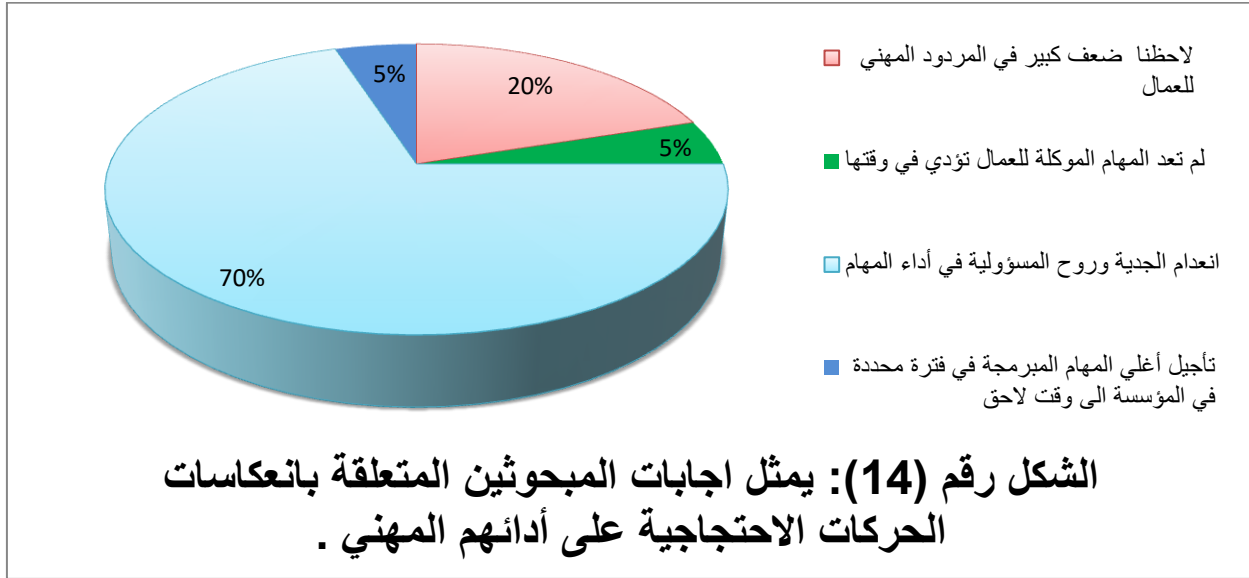
- بالنسبة للذين أجابوا ب "نعم" حول انعكاس الحركات الاحتجاجية للعمال سلبا على أدائهم المهني، أي

16 مبحوث من أصل 27 بنسبة 59% فالجدول التالي رقم (09) يبين اجابات المبحوثين المتعلقة بصور

وتداعيات وانعكاسات الحركات الاحتجاجية على أدائهم المهني :

الاجابات	التكرار	النسبة
لاحظنا ضعف كبير في المردود المهني للعمال	04	20 %
لم تعد المهام الموكلة للعمال تؤدي في وقتها	01	5 %
انعدام الجدية وروح المسؤولية في أداء المهام	14	70 %
تأجيل أغلب المهام المبرمجة في فترة محددة في المؤسسة الى وقت لاحق	01	5 %
<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 12



يتبين من خلال الجدول أن اجابات المبحوثين تتمثل في انعدام الجدية وروح المسؤولية في أداء المهام بنسبة 70 %

(أي 14 مبحوث من أصل 16) اضافة الى ملاحظة ضعف كبير في المردود المهني للعمال والتي قدرت بنسبة

20 % (أي 4 مبحوثين من أصل 16) ، ثم تليها نسبة 5 % والتي تمثل أن المهام المبرمجة في فترة محددة في

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المؤسسة في وقت لاحق ، من خلال جل اجابات المبحوثين حول انعكاسات الحركات الاحتجاجية على أدائهم

المهني ، يمكن القول أن انعدام الجدية في العمل و تأجيل الأعمال المطلوبة بطبيعة الحال سوف تؤثر على سيرورة

المؤسسة وتعطيل في أدائها فالنتيجة المنطقية أنه كلما انخفض أداء العاملين بالمؤسسة نتيجة أشكال الصراع

الحاصلة في المؤسسة كلما انخفض أداء المؤسسة ككل وكلما كان لذلك انعكاسات سلبية على أهداف المؤسسة

وسبب وجودها .

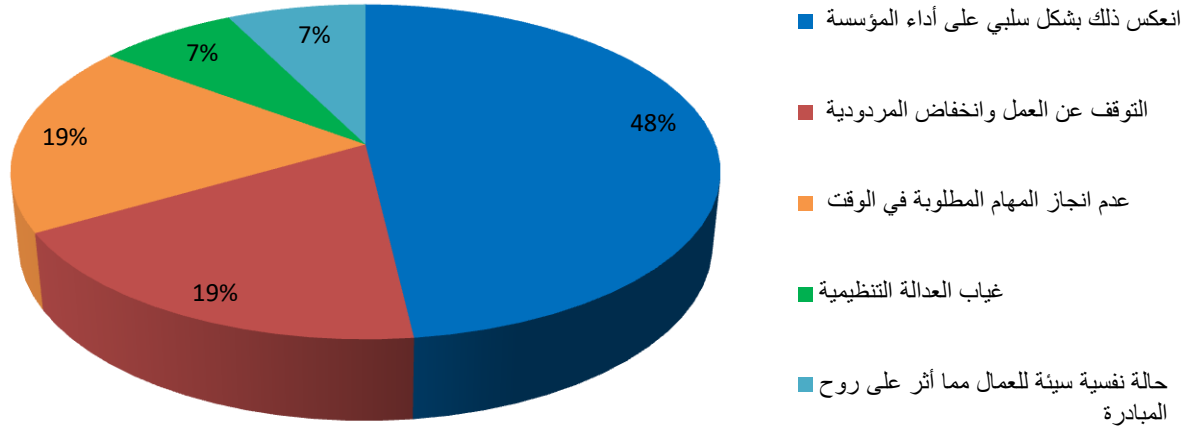
- فيما يتعلق بسؤالنا المتعلق بكيفية انعكاس ذلك سلبا على مردود المؤسسة بشكل عام .%

الجدول رقم (10): يبين اجابات أفراد العينة حول مظاهر الانعكاس السلبي على أداء المؤسسة:

الاجابات	التكرار	النسبة
انعكس ذلك بشكل سلبي على أداء المؤسسة	13	% 48.14
التوقف عن العمل وانخفاض المردودية	05	%18.51
عدم انجاز المهام المطلوبة في الوقت	05	%18.51
غياب العدالة التنظيمية	02	%7.40
حالة نفسية سيئة للعمال مما أثر على روح المبادرة	02	%7.40
المجموع	27	%.100

المصدر : من أسئلة الاستمارة سؤال رقم 13

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية



**الشكل رقم (15): يبين اجابات أفراد العينة حول مظاهر الانعكاس السلبي على أداء المؤسسة**

فيما يتعلق بسؤالنا هذا فقد اجاب عليه 27 مبحوث حيث يتبين لنا من خلال الاجابة عليه أنه انعكس بشكل سلبي وذلك بنسبة 48.14% (أي 13 مبحوث من أصل 27) وهذا ما يدل على عدم وجود تضامن اجتماعي يؤثر على تماسك الموظفين ،اضافة الى قلة الرغبة في العمل نتيجة الظروف المحيطة في العمل ، من جهة أخرى نجد أن اجابات بعض المبحوثين ترى أن هذه الحركات انعكست سلبا على أداء المؤسسة وذلك من خلال التوقف على العمل وانخفاض المردودية وعدم انجاز المهام المطلوبة والتي قدرت بنسبة 18.51% (أي من قبل 5 مبحوثين من أصل 27) ثم تليها نسبة 7.40% والتي تخص كل من غياب العدالة التنظيمية ووجود حالة نفسية للعمال مما أثر على روح المبادرة لديهم وعليه من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الحركات الاحتجاجية سلاح ذو حدين اما تنعكس بشكل ايجابي يؤدي الى احداث تغيير نحو الأفضل أو بشكل سلبي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها .

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى تأثير الشكاوي والتظلمات المهنية المقدمة من طرف الموظفين نتيجة

اختلالات في علاقات العمل وسيورته على الاداء المهني للموظف:

- فيما يتعلق سؤالا حول تعرض الموظفين بالمؤسسة الى قرارات او مواقف مهنية تتنافى مع النصوص

القانونية المنظمة لعلاقات العمل وسيورتها :

وجد انه قد اجاب 20 من المبحوثين من اصل 27 بنسبة 74% ب "نعم" و نسبة 28 % ب "لا" ( أي من

قبل 07 مبحوثين من اصل 27 ) ،ضمن خلال النسبة الاولى وما اجاب به المبحوثين نلاحظ ان اغلبية

الموظفين بمركز التكوين والتمهين المهني تعرضت الى قرارات تعسفية في العمل وظلم في المؤسسة لا

تتماشى مع قوانين العمل المعمول به داخل المركز ومن خلال هذه القوانين تحدد حقوق و واجبات الموظفين

ولذلك تنظم علاقات بين الموظفين فيما بينهم وكذلك بين المرؤوسين فلما كانت المؤسسة تعزز دور

النصوص القانونية المنظمة لعلاقات العمل وتعمل على تطبيقه ونشره ادى ذلك الى تنامي الثقة والشعور

بالانتماء وزيادة الفعالية في الاداء وذلك لبلوغ الاهداف والعكس صحيح كلما ،كما لوحظ ان هناك نسبة

26% من الموظفين داخل هذه المؤسسة لم يتعرض الى مواقف لم تتماشى مع نصوص العمل مما يؤدي

الى بروز الثقة بين الموظفين والرؤساء من خلال ان المؤسسة تطبق القوانين لضمان علاقات عمل مبنية

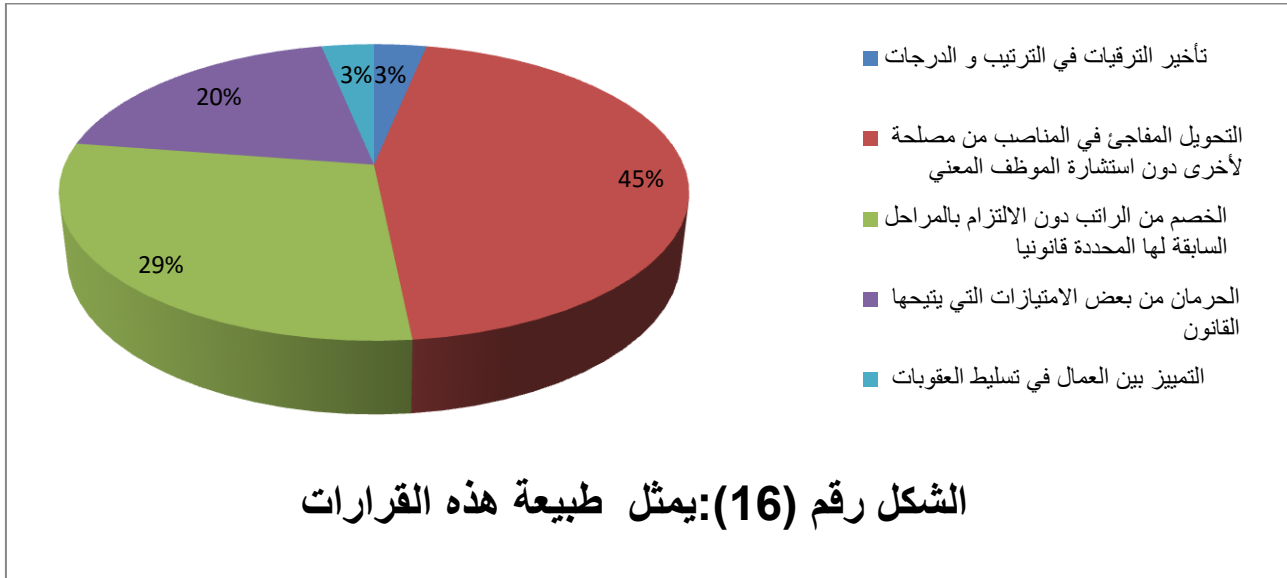
اساسها على قواعد متينة مثلا احترام الترتيب التسلسل الهرمي وكذلك معرفة كل عامل لحقوقه وواجباته

يضمن عدم تداخل الوظائف من خلاله سوف ينعكس بشكل ايجابي على أدائه وعلى علاقات العمل

- بالنسبة لسؤالا المتعلق حول طبيعة هذه القرارات التعسفية وغير القانونية:

الاجابات	التكرار	النسبة
تأخير الترقيات في الترتيب و الدرجات	1	3.22%
التحويل المفاجئ في المناصب من مصلحة لأخرى دون استشارة الموظف المعني	14	45.16%
الخصم من الراتب دون الالتزام بالمرحل السابقة لها المحددة قانونيا	09	29.03%
الحرمان من بعض الامتيازات التي يتيحها القانون	06	19.35%
التمييز بين العمال في تسليط العقوبات	01	3.22%
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

المصدر : أسئلة استمارة البحث سؤال رقم 15.



فيما يتعلق بسؤالنا هذا فقد اجاب عليه 20 من المبحوثين من اصل 27 مبحوث فيتبين لنا من خلال الجدول ان هذه القرارات تكمن في التحويل المفاجئ في المناصب من مصلحة الى اخرى دون استشارة الموظف المعني وذلك

بنسبة 45.16% (اي من قبل 14 مبحوث من اصل 20 مبحوث) ثم تليها نسبة 29.03% والتي تتمثل في

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الخصم من الراتب دون الالتزام بالمرحل السابقة لها المحددة قانونيا (اي من قبل 9 من المبحوثين من اصل 20) بالإضافة الى الحرمان من بعض الامتيازات التي يتيحها القانون حيث قدرة نسبتها ب 19.35% وذلك (من قبل 6 مبحوثين من اصل 20) ثم تليها نسبة 3.22% والتي تخص كل من تأخير الترقيات في الرتب و الدرجات والتميز بين العمال في تسليط العقوبات (اي من قبل مبحوث من اصل 20).

فكل هذه القرارات التي تعرض لها الموظفون بهذه المؤسسة والتي تتناقض مع النصوص القانونية المنظمة لعلاقات العمل وهذا راجع الى سوء استخدام السلطة الموكلة من خلال تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة اضافة الى تمركز السلطة في يد الرؤساء دون تفويضها وهذا ما ادى الى حرمان الموظفين والعمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك الحوافز المادية والمعنوية وكل ذلك من شأنه قد يؤدي الى زيادة الاحتقان والصراع الخطير بين العمال و الادارة وهو ما لمسناه في الاجابات السابقة لأغلبية العينة وكل ذلك من شأنه أن يعمق الفجوة في علاقات العمال بين الطرفين وقد يؤدي الى حالات اغتراب وظيفي غير مسبوق ينعكس سلبا على مردود العمال وينحرف بالمؤسسة الى مزلق خطيرة .

### • فيما يتعلق بسؤالنا حول تقديم شكاوي وتظلمات ازاء هذه الحالة من الصراع في علاقات العمل:

وجد انه قد تم تحميل 66% " بنعم " من اجابات المبحوثين ونسبة 34% ب"لا " حيث يتضح لنا من خلال الاجابات حول السؤال أن معظم الموظفين قدموا شكاوي نتيجة الظلم الذي تعرض له الموظفون مما أدى الى خلق حالة من الصراع نتيجة تأزم العلاقات المهنية في المؤسسة وطبيعة ظروف العمل غير المناسبة لضمان سير العمل ،و لكن نلاحظ أن نسبة 34 من الموظفين داخل المؤسسة لم يقدموا أي شكاوي بسبب تكيفهم مع طبيعة العمل السائدة وهذا لبلوغ أهدافهم مهما كانت الظروف المحيطة بهم .

### • بالنسبة للذين أجابوا ب"نعم" عن مدى مساهمة تقديم الشكاوي في تعديل بعض القرارات التي تسهم في

تأزم علاقات العمل بالمؤسسة بشكل ايجابي :

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

كانت اجاباتهم ب"نعم" من قبل 11 مبحوث من أصل 18 بنسبة 61 % بحيث تعبر هذه النسبة على أن هذه المؤسسة شهدت تعديلات في القرارات المتخذة سابقاً وذلك نتيجة الاستجابة للمطالب المشروعة وحدوث تغيير على مستوى الوضع المهني وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المهنية التي تنص على تنظيم علاقة العمل والتي تضمن استقرار في العمل ،ومن جهة أخرى نجد اجابة 7 مبحوثين من أصل 18 أن نسبة 39% كانت تعبر عن عدم حدوث تعديلات في بعض القرارات التي تخص علاقات العمل بالمؤسسة وبقاء الوضع السابق على حاله كاندعام المسؤولية في انجاز الأعمال وقلة الانضباط والجدية في العمل .

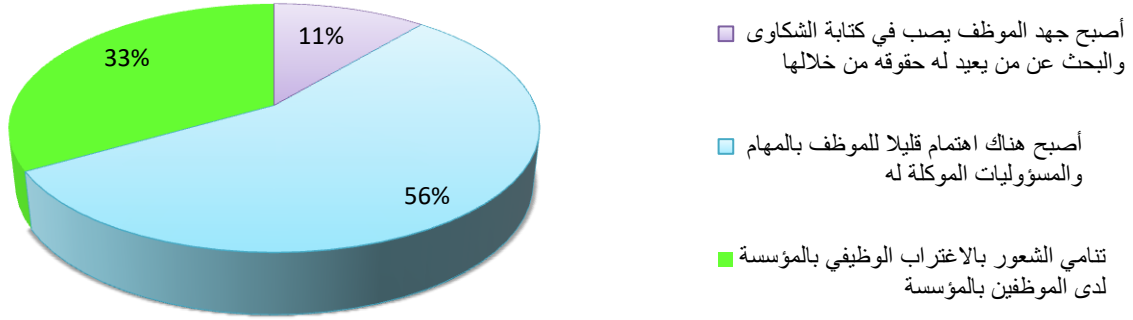
- فيما يتعلق بالمبحوثين الين أجابوا ب حول انعكاس ذلك سلبا على أداء الموظف أي 7 مبحوثين من

أصل 18 التي كانت بنسبة 39%

الجدول رقم (12): يبين الانعكاس السلبي على أداء الموظف :

الاجابات	التكرار	النسبة
أصبح جهد الموظف يصب في كتابة الشكاوى والبحث عن من يعيد له حقوقه من خلالها	01	11.11%
أصبح هناك اهتمام قليلا للموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة له	05	55.55%
تنامي الشعور بالاغتراب الوظيفي بالمؤسسة لدى الموظفين بالمؤسسة	03	33.33%
المجموع	09	100%

المصدر: من أسئلة الاستمارة سؤال رقم 18



الشكل رقم (17): يمثل الانعكاس السلبي على أداء الموظف

يتبين من خلال الجدول أنه أصبح هناك اهتمام قليل للموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة له وذلك بنسبة 55.55% (أي من قبل 5 مبحوثين من أصل 9)، بالإضافة الى تنامي الشعور بالاغتراب الوظيفي بالمؤسسة لدى الموظفين بالمؤسسة بنسبة 33.33% (أي من قبل 3 مبحوثين من أصل 9) وأخيرا نسبة 11.11% (من قبل 1 من المبحوثين من أصل 9) حيث أصبح جهد الموظف يصب في كتابة الشكاوى والبحث عن من يعيد له حقوقه من خلالها

فكل هذا سوف ينعكس سلبا على أداء الموظف بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة كل هذا راجع الى عدم تعديل بعض القرارات والنصوص القانونية التي تنص على حماية العمال والموظفين وتنظيم علاقات العمل اضافة الى ضعف الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة وهذا ما أدى الى الشعور بعدم الولاء للمؤسسة .

● فيما يتعلق بسؤالنا حول انعكاس ذلك على خلق مناخ مهني اجتماعي لا يساعد على تحقيق الاداء المرغوب ومن ثم اهداف المؤسسة :

وجد انه قد تم الاجابة عليه من قبل 19 من المبحوثين من اصل 27 بنسبة 70% ب " نعم " و 8 من المبحوثين من اصل 27 بنسبة 30% ب "لا" فمن خلال النسبة الأولى وما أجاب به المبحوثين نلاحظ أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة أن الصراع داخل علاقة العمل أدى الى خلق مناخ مهني اجتماعي غير متوازن يساعد على تحقيق الأداء وأهداف المؤسسة نتيجة تأزم العلاقات المهنية وسوء استخدام السلطة مما انعكس على

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

عدم قدرة العمال والموظفين في التكيف من خلال تشكل بيئة غير ملائمة للعمل فيها ، كما لوحظ أن هناك نسبة 30% من الموظفين يقرون بأنه بالرغم من وجود صراع إلا أنه لم يؤدي الى خلق جو مهني واجتماعي لا يساعد على تحقيق الأداء و أهداف المؤسسة وهذا راجع الى سهولة تكيف العمال مع الأوضاع السائدة رغم كل الظروف وعليه فكلما كان هناك انسجام وتضامن بين الموظفين كلما ازدادت فعالية الأداء وحققت المؤسسة أهدافها وكلما كان هناك صراع وتآزم في علاقات العمل كلما نقص أدائها وعرقلت تحقيق أهدافها .

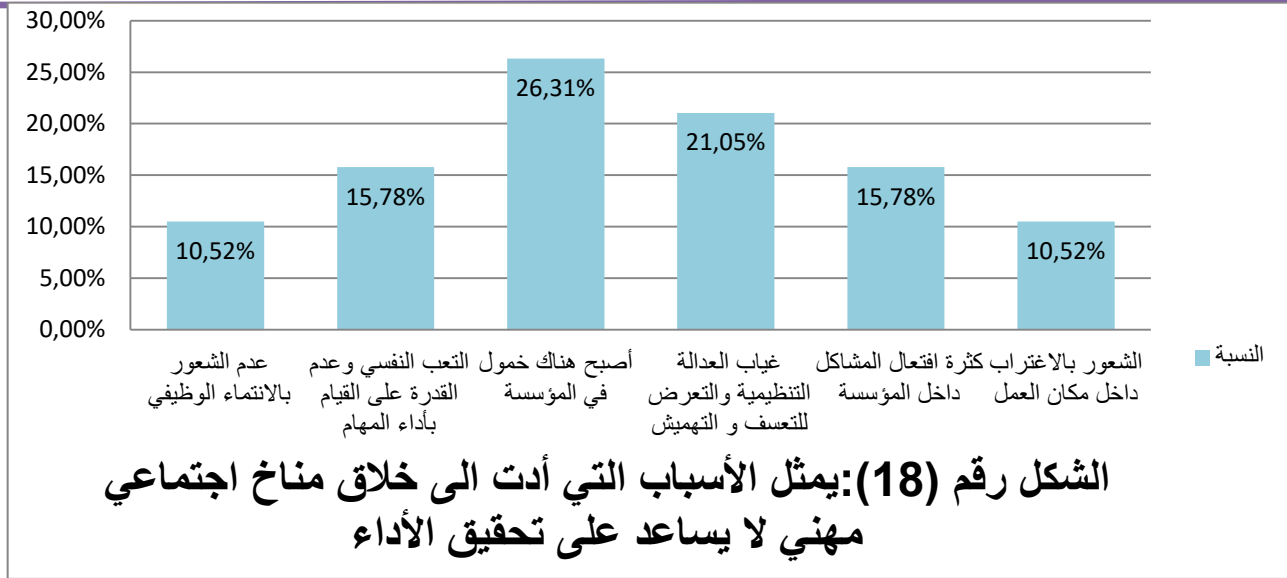
جدول رقم (13): يبين اجابات المبحوثين حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي مهني لا يساعد

على تحقيق الأداء المرغوب ومن ثم أهداف المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة
عدم الشعور بالانتماء الوظيفي	02	%10.52
التعب النفسي وعدم القدرة على القيام بأداء المهام	03	%15.78
أصبح هناك خمول في المؤسسة	05	%26.31
غياب العدالة التنظيمية والتعرض للتعسف و التهميش	04	%21.05
كثرة افتعال المشاكل داخل المؤسسة	03	%15.78
الشعور بالاغتراب داخل مكان العمل	02	%10.52
المجموع	19	%100

المصدر: من أسئلة الاستمارة السؤال رقم 20

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية



يتبين لنا من خلال اجابات المبحوثين حول سؤالنا المتعلق حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ مهني اجتماعي لا يساعد على تحقيق الأداء فكانت من قبل 19 من المبحوثين من أصل 27 ، نلاحظ هنا أنه أصبح هناك خمول في المؤسسة وذلك بنسبة 26.31 % أي من قبل 5 مبحوثين من أصل 19 وهذا راجع لكثرة الغيابات وعدم قدرة العمال على القيام بأعمالهم اضافة الى غياب العدالة التنظيمية والتعرض للتعسف و التهميش بنسبة 21.05 % أي من قبل 4 من المبحوثين من أصل 19 ثم تليها التعب النفسي وعدم القدرة على القيام بأداء المهام وكثرة افعال المشاكل داخل المؤسسة بنسبة 15.78 % أي من قبل 3 مبحوثين من أصل 19 وهذا راجع لما تلقوه من تعسف وظلم من قبل رؤساء عملهم ، وأخيرا نسبة 10.52 % ( أي من قبل 2 من المبحوثين من أصل 19) حيث أصبح الموظف يشعر بعدم الانتماء للمؤسسة والاعتراب داخل مكان العمل كل هذا راجع لعدم وجود حوافز سواء مادية أو معنوية من أجل تحفيز العمال لانجاز عمله وتقوية انتمائه ناحية مؤسسته وهذا ما أدى بمرودهم الى الانخفاض بشكل ملحوظ وملموس .

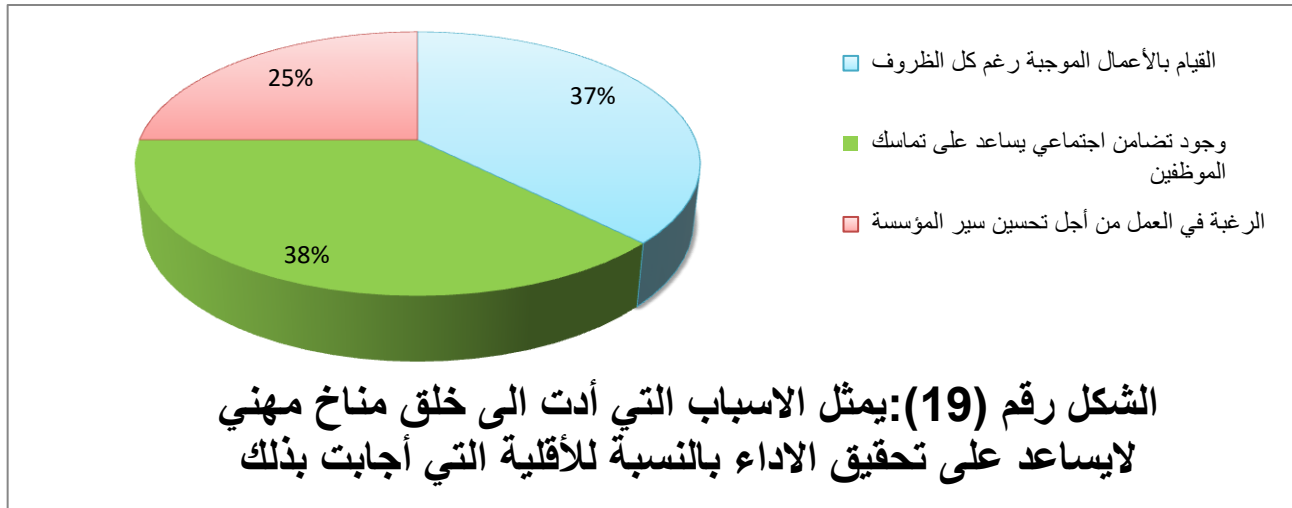
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الجدول رقم (14): يبين اجابات المبحوثين حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي يساعد على

تحقيق الأداء المرغوب ومن ثم أداء المؤسسة بالنسبة للأقلية التي أجابت بذلك:

الاجابات	التكرار	النسبة
القيام بالأعمال الموجبة رغم كل الظروف	03	%37.50
وجود تضامن اجتماعي يساعد على تماسك الموظفين	03	%37.50
الرغبة في العمل من أجل تحسين سير المؤسسة	02	%25
<b>المجموع</b>	<b>8</b>	<b>%100</b>

المصدر: من أسئلة الاستمارة السؤال رقم 20



فيما يتعلق بسؤالنا هذا تم الاجابة عليه من قبل 8 مبحوثين من أصل 19 فنلاحظ من خلال الجدول المتعلق

باجابات المبحوثين حول الأسباب التي أدت الى خلق مناخ اجتماعي يساعد على تحقيق الأداء و أهداف

المؤسسة كان هناك مؤشرين بنسبة 37.50 % والتي يدوران حول فكرة أن الموظفين والعمال يعملون على القيام

بالأعمال الموجبة رغم كل الظروف اضافة الى وجود تضامن اجتماعي يساعد على تماسك الموظفين وهذا 25

% بنسبة من قبل ( 2 من المبحوثين من أصل 8) وهذا راجع الى طبيعة العمل بالمؤسسة التي ترغب الموظف

على أداء المهام مهما كانت الظروف سلبية أو ايجابية فالمؤسسة تعتبر الحيز الثاني الذي يعيش فيه الموظف ومن واجبه حماية مصالحها لبلوغ أهدافها بحيث يكون هدفهم مشترك.

- المحور 03: بيانات خاصة بمدى تأثير ضعف الولاء والانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كشكل من أشكال الصراع على أدائه المهني بالمؤسسة:

- فيما يتعلق بسؤالنا حول شعور الموظفين بالولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها رغم كل الصراعات

التي يعانون منها فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد أجابوا ب "نعم" و ذلك بنسبة 70% حيث أن هناك

تناقض في اجاباتهم مع اجاباتهم السابقة وهذا يتجلى من خلال تحليلاتنا في المحاور الأولى والثانية، صحيح

أنهم أقروا بأنهم يشعرون بولاء كبير اتجاه المؤسسة وهذا للحفاظ على المنصب داخل المؤسسة فنجد من

خلال القراءات السابقة أن هذا الولاء هو ولاء اداري رسمي أما الولاء الذي نقصده مرتبط بمناخ العمل

والصراع الذي تشهده المؤسسة فهذا الصراع قد أثر سلبا على أدائهم و أن أغلبية العينة و الانشغال في رفع

الشكاوي بحيث نستنتج أن الولاء هنا هو ولاء رسمي انتمائي اداري للمؤسسة ، أما الولاء الذي ينعكس بشكل

ايجابي عن مردود الموظف فهو الذي نجده قد تأثر سلبا نتيجة حالات الصراع المتأزمة في هذه المؤسسة

وهذا بناءا عن الاجابات السابقة ، وهناك فئة قليلة من العينة قد أجابت بعدم شعورها للولاء اتجاه المؤسسة

وهذا راجع لعدم رضاها عن الوضع المهني المتأزم وسوء العلاقة بينها وبين الادارة من خلال الايداع المكثف

للعطل المرضية تهربا من هذا الوضع مما يؤثر على مردودهم المهني على المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

- بالنسبة للذين أجابوا ب "لا" حول تأثير عدم الولاء على السلوك المهني بالمؤسسة وعلى الانضباط

والالتزام الواجب التحلي به .

فقد أجابوا أغلبية العينة ب "نعم" بنسبة 75% حيث تعبر هذه العينة أن حدة الصراع وبروز المشاكل داخل المؤسسة والتفرقة في المعاملة بين الموظفين والقرارات التعسفية المتخذة من قبل ادارة المؤسسة في حقهم والمتمثلة في تأخير الترقيات من الراتب وغيرها من القرارات ،اضافة الى تنامي الشعور لديهم بالاغتراب الوظيفي فكل هذه الأسباب قد أثرت على درجة ولائهم للمؤسسة فالجو المهني الذي يسوده تأزم في العلاقات وكثرة الصراعات تجعل الموظف ينفر من المؤسسة ولا يعمل لتحقيق مصالحها لبلوغ أهدافها الخاصة ، فغياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والبحث عن السبل الايجابية التي من شأنها أن تقلل من حالات الصراع والاستماع لمشاكل العمال فالولاء مرتبط بوجود حالات الصراع في المؤسسة ، لكن المردود مرتبط بتحسن وضعية الصراع ، فكلما كان الصراع منخفض كلما زاد مردود الموظفين وأدائهم بالمؤسسة ،ولكن كلما زاد الصراع كلما انخفض مردود المؤسسة وأدائها ، وهذا ما يتيح للموظفين باكتساب سلوكيات غير مهنية التي من المفروض عدم التحلي بها ومن هذه السلوكيات كثرة الغيابات وانعدام الجدية وروح المسؤولية في أداء المهام ، والعمل نصف الدوام الباقي وعدم الحضور كالسابق وهذا سوف يؤثر بشكل كبير على المردودية بالمؤسسة وأهدافها التي تطمح لتحقيقها ، لكن هناك فئة قليلة من عينة البحث التي تقرّ بعدم تأثير الولاء بشكل سلبي عن سلوكهم المهني وهذا بنسبة 25% وهذا يدل على أن طبيعة العمل بالمؤسسة يرغب الموظف على أداء المهام مهما كانت الظروف سلبية أو ايجابية خوفا من فقدان المنصب حيث تعتبر المؤسسة الحيز الثاني الذي يعيش فيه الموظف من واجبه حمايتها والسعي لبلوغ أهدافه وأهداف المؤسسة

- بالنسبة للذين أجابوا ب "نعم" والتي تكمن اجاباتهم بتعطيلهم بعدم الالتزام والانضباط المهني للمؤسسة كردة

#### فعل مشروعة نتيجة الصراعات المهنية التي يعانون منها

كانت اجاباتهم ب "نعم" وذلك بنسبة 66.66% بحيث تعبر على أن الموظفين داخل هذه المؤسسة يتعمدون بعدم الالتزام و الانضباط المهني كردة فعل على حالات الصراعات المهنية وهذا راجع لعجز ادارة المؤسسة على خلق سبل التعاون والتفاهم بينها وبين موظفيهم اضافة الى ما تعرضوا اليه من ظلم و تعسف وعدم المساواة في التعامل بين الموظفين وغياب العدالة التنظيمية قد أثر في نفسياتهم بشكل كبير وقل من شعورهم بالولاء بما يدفعهم الى ممارسة سلوكيات غير مهنية تتنافى مع الأخلاقيات المهنية والتي تتمظهر في التأخر عمدا في الحضور للمؤسسة وهذا راجع لفقدانه الرغبة في العمل والانتماء للمؤسسة أو كثرة التغيب عن العمل بحجة المرض لانعدام روح المسؤولية والجدية وتأجيل أغلب المهام المبرمجة الى وقت لاحق كذلك ان المهام الموكلة للموظفين لم تعد تؤدي في وقتها هذا سوف ينعكس سلبا على أدائهم المهني و ثم على أداء المؤسسة بشكل كامل مما يعيق سير المؤسسة نحو الامام وتحقيقها لتقدم وتطور وهذا بطبيعة الحال سوف يؤثر على أهداف الموظفين فاستمرارية المؤسسة ووجودها يرتبط في الحقيقة بمستوى أداء موظفيها فكلما زاد ولاء الموظف للمؤسسة التي يعمل فيها كلما زادت مردوديته والعكس فكلما ضعف ولائهم لها كلما انخفضت مردوديتها وكذلك مردودية المؤسسة مما قد ينتج عنه انهيار المؤسسة وضعفها الا انه نجد في فئة قليلة من المبحوثين قد اجابوا ب "لا" بنسبة 33.33% وهذا راجع الى انه اجباري على الموظف الوقوف على أدائه لمهامه الموكلة له من اجل تحقيق مصالحه الشخصية من جهة ومن جهة اخرى واجبه الدفاع عن مصالح مؤسسته وصيانتها لبلوغ مراده

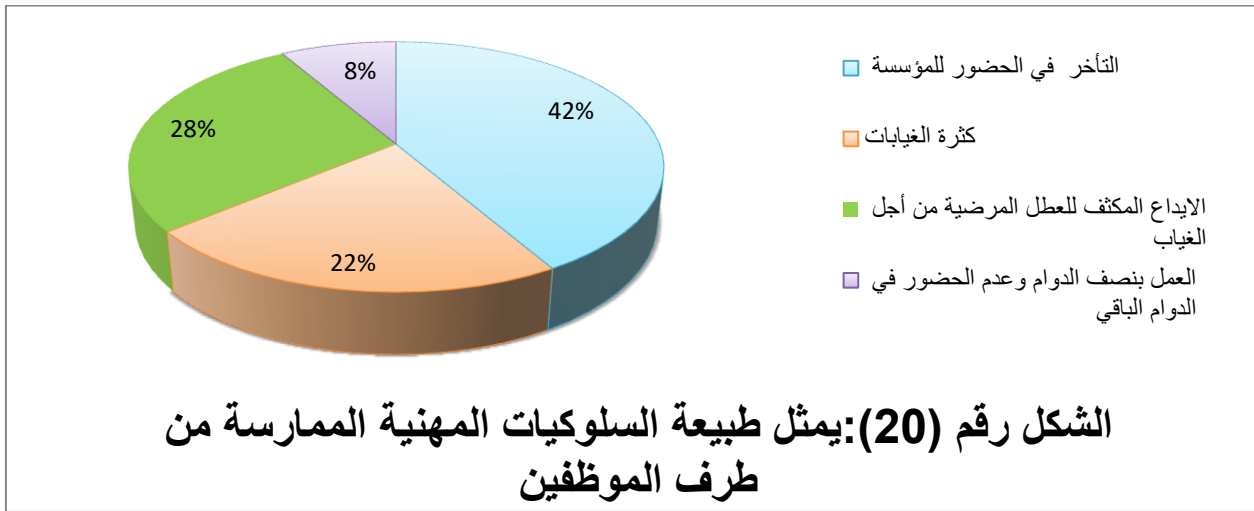
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

- ونسبة لسؤالنا المتعلق بالسلوكيات المهنية الممارسة من طرف الموظفين والتي تعبر عن ضعف الولاء للمؤسسة نتيجة الظروف المهنية المتأزمة:

الجدول رقم (15) : يبين طبيعة السلوكيات المهنية الممارسة من طرف الموظفين :

الاجابات	التكرار	النسبة
التأخر في الحضور للمؤسسة	15	%41.66
كثرة الغيابات	08	%22.22
الايذاء المكثف للعطل المرضية من أجل الغياب	10	%27.77
العمل بنصف الدوام وعدم الحضور في الدوام الباقي	03	%8.33
عدم الالتزام بالمذكرات الادارية التنظيمية	/	/
المجموع	36	%100

المصدر : من أسئلة الاستمارة سؤال رقم 24



فيما يتعلق بسؤالنا هذا فقد أجابوا عليه 27 مبحوث أي جميع أفراد العينة حيث يتبين لنا من خلال الجدول أن هذه السلوكيات المهنية التي يمارسها الموظفون والتي تعبر عن ضعف ولائهم للمؤسسة نتيجة الظروف المهنية ،

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

والتي تكمن في التأخر في الحضور للمؤسسة وهي أعلى نسبة وذلك ب 41.66% نتيجة عدم الرغبة في العمل وانعدام الرقابة على الموظفين مما يسهل عليهم ذلك ،ثم تليها نسبة 27.77%والتي تمثل الايداع المكثف للعطل المرضية من أجل الغياب من قبل 10 مبحوثين من أصل 27 وهذا راجع لوجود مشاكل بين الموظفين وحدة التوتر بينهم وبين ادارة المؤسسة مما يلجأ بعض الموظفين الى ايداع العطل المرضية وهذا بحجة التخلص من هذه المشاكل وليس الراحة النفسية والصحية ،من ثم نجد كثرة الغيابات وهذا بنسبة 22.22% وهذا راجع الى عدم الالتزام بالقوانين التي تنظم سيرورة العمل والتسيب الاداري نتيجة غياب شعورهم بالولاء للمؤسسة ودرجة أهميتها وعدم قدرتهم على التأقلم مع الظروف المهنية المتأزمة ، وأخيرا نجد العمل نصف الدوام وعدم لحضور في الدوام الباقي وهذا بنسبة 8.33% بسبب غياب العدالة التنظيمية والتفرقة في المعاملة بين الموظفين يساهم في تنامي هذا السلوك ،فلاحظ من خلال هذه السلوكيات المهنية والتي تعبر عن ضعف الولاء للمؤسسة والتي تكمن في حل أسبابها في وجود خلافات وحدة الصراع بين الموظفين نظرا لتأزم الوضع المهني داخل المؤسسة كل هذا سوف ينعكس على أداء الموظفين والمماثلة في انجاز الأعمال المطلوبة منهم وهذا سوف يؤثر بشكل كبير على مردودية المؤسسة وعرقلتها في تحقيق وبلوغ مرادها والتي تسعى اليه وبالتالي سوف ينعكس على أداء الموظفين والمماثلة في انجاز الأعمال المطلوبة منهم وهذا سوف يؤثر بشكل كبير على مردودية المؤسسة وعرقلتها في تحقيق وبلوغ مرادها والتي تسعى اليه.

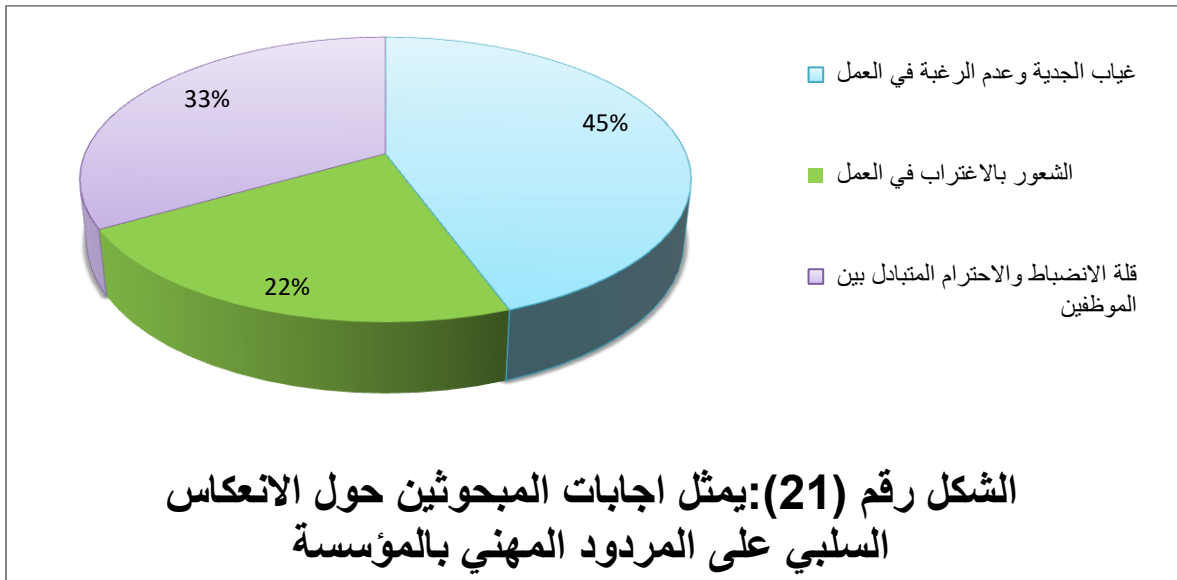
- بالنسبة لسؤالنا المتعلق مساهمة الصراع في علاقات العمل في تنامي هذه السلوكيات نجد أنه قد تم الإجابة عليه من قبل المبحوثين ب "نعم" بنسبة 70% وهي أعلى نسبة والتي تعبر عن حدة الصراع في المؤسسة وتأزم العلاقات بين الموظفين والمؤسسة وهذه السلوكيات كانت تعبر عن استيائهم للوضع الراهن وذلك لغياب الجدية وعدم الرغبة في العمل والشعور بالاغتراب لقلة الانضباط. والاحترام المتبادل بين الموظفين وعليه قد انعكس ذلك بشكل سلبي على مردوده المهني بالمؤسسة وعلى درجة ولائهم لها ، وكلما زاد الصراع في علاقات العمل كلما انخفض أداء الموظفين ونعكس سلبا على المؤسسة والعكس صحيح كلما انخفض الصراع كلما زادت مردودية الموظفين من خلال الحضور في الدوام الرسمي للعمل وتجنب الغيابات غير المبررة وكذلك العطل المرضية والالتزام بدوام القانوني المحدد في المؤسسة كل هذا يساهم في الحقيقة بشكل ايجابي على المردود المهني بالمؤسسة وزيادة الولاء مما يسمح بتحقيق التقدم والتطور بالمؤسسة
- فيما يتعلق بسؤالنا حول الانعكاس السلبي حول المردود المهني بالمؤسسة نجد أنه قد اجابة عليه المبحوثين بنسبة 66% ب "لا" يشير الى تناقض في اجاباتهم وهذا ما تم استنتاجه في القراءات السابقة في المحاور الاولى والثانية ،حيث ان وجود حالات الصراع وتوتر العلاقات المهنية في ما بين الموظفين والمؤسسة هذا أدى الى ممارسة الموظفين سلوكيات غير مهنية كنتيجة للظروف المتأزمة بناء على هذا أثر سلبا على مردود الموظفين بصفة خاصة وعلى المؤسسة بشكل عام حيث اصبح هناك اهتمام قليل بالموظفين في انجاز المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم والخروج قبل انتهاء الدوام الرسمي للعمل وايداع العطل المرضية للتهرب من مناخ العمل والابتعاد عن التوترات السائدة .

- الجدول رقم (16): يبين اجابات المبحوثين حول الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة

بالنسبة للفئة التي أجابت بذلك :

الاجابات	التكرار	النسبة
غياب الجدية وعدم الرغبة في العمل	04	%44.44
الشعور بالاغتراب في العمل	02	%22.22
قلة الانضباط والاحترام المتبادل بين الموظفين	03	%33.33
المجموع	09	%100

المصدر : من أسئلة الاستمارة سؤال رقم 27



فيما يتعلق بسؤالنا هذا تم الاجابة عليه من قبل 9 مبحوثين من أصل فنلاحظ من خلال الجدول المتعلق

باجابات المبحوثين حول الانعكاس السلبي على مردود المؤسسة حيث أن أول مؤشر كان بنسبة 44.44 % أي

من قبل 4 مبحوثين من أصل 9 ، والذي يمثل في غياب الجدية وعدم الرغبة في العمل اضافة الى قلة الانضباط

والاحترام المتبادل بين الموظفين بنسبة 33.33 % أي من قبل 3 مبحوثين من أصل 9 ، ونجد أيضا أن

الموظفين يشعرون بالاغتراب في العمل بنسبة 22.22 % أي من قبل 2 من المبحوثين من أصل

كل هذه الأسباب ظهرت نتيجة ظلم وعدم المساواة والتفرقة بين العمال هذا ما أدى بالضرورة الى ظهور

الصراعات والنزاعات مما أدى الى خفض جودة الأداء لموظفيها وبطبيعة الحال سيؤثر هذا مردود المؤسسة

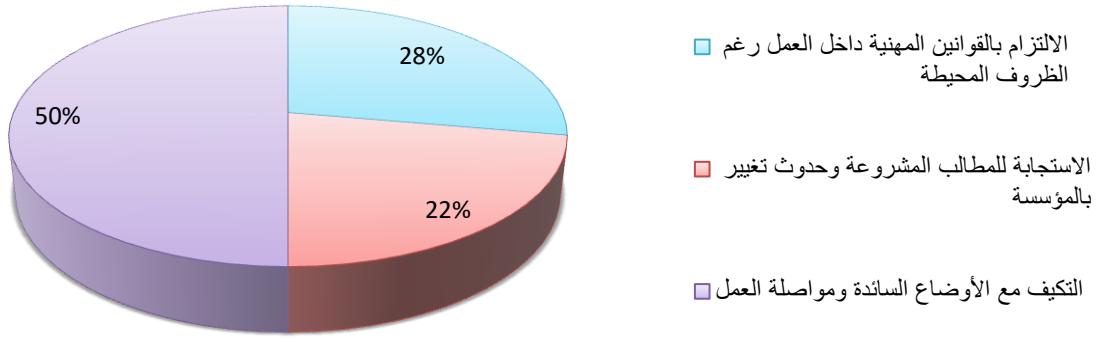
بشكل سلبي

- بالنسبة لإجابات المبحوثين حول أسباب عدم الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة

جدول رقم (17): يبين عدم الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة
الالتزام بالقوانين المهنية داخل العمل رغم الظروف المحيطة	05	%27.77
الاستجابة للمطالب المشروعة وحدوث تغيير بالمؤسسة	04	%22.22
التكيف مع الأوضاع السائدة ومواصلة العمل	09	%50
المجموع	18	%100

المصدر: من أسئلة الاستمارة سؤال رقم 27



**الشكل رقم (22): يمثل عدم الانعكاس السلبي على المردود المهني بالمؤسسة**

فيما يتعلق بسؤالنا هذا تم الاجابة عليه من قبل 18 مبحوث من أصل 27 فنلاحظ من خلال الجدول المتعلق بإجابات المبحوثين حول الانعكاس الايجابي على مردود المؤسسة حيث أن أول مؤشر كان بنسبة 50% أي 9 من المبحوثين من أصل 18 والذي يتمثل في قدرة العمال والموظفين على التكيف مع الأوضاع السائدة ومواصلة العمل وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة التي ترغم الموظفين والعاملين بها على أداء مهامهم مهما كانت الظروف اضافة الى الالتزام بالقوانين المهنية داخل العمل رغم الظروف المحيطة والتي نسبتها 27.77% أي من قبل 5 مبحوثين من أصل 18 ، اضافة الى الاستجابة للمطالب المشروعة وحدوث تغيير بالمؤسسة التي أدت الى حدوث تغيير بالمؤسسة الى الأحسن والتي نسبتها 22.22% أي من قبل 4 مبحوثين من أصل 18 ، وعليه فان الآثار الايجابية تظهر من خلال تحقيق المؤسسة أهدافها ونجاحها في تحقيق التوازن والاستقرار والذي يعتمد بشكل أساسي على الالتزام بالقوانين السائدة للمؤسسة مع توفر القدرة على التكيف مع بيئته سواء كانت ايجابية أو سلبية كل هذه الدوافع والأسباب تؤدي الى تحسين أداء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومن ثم تنعكس بشكل ايجابي على أداء الموظفين وهذا ينمي لديهم الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود لاستمرارية المؤسسة وتحسين مردود

## 1. نتائج الدراسة:

من خلال تحليلنا للبيانات السابقة لقد تم الاجابة على السؤال الفرعي الأول الذي يدور حول تأثير الحركات الاحتجاجية للموظفين على أدائهم المهني بالمؤسسة وهذا يظهر من خلال المؤسسة التي تم فيها اجراء الدراسة الميدانية حيث شهدت حركات احتجاجية بنسبة 82% اي اغلبيه العينة قد شاركت في هذا وهذا تعبيراً عن الوضعية المهنية المتأزمة ووجود حالات الصراع في المؤسسة مما دفع اغلبيه الموظفين للقيام بذلك حيث كانت اجاباتهم ان التعسف في معاملة العمال من المسؤولين عن ادارة المؤسسة وبالإضافة الى الانفراد في اتخاذ القرارات المهمة من طرف الادارة بالمؤسسة وذلك لغياب العدالة التنظيمية وذلك بنسبة 33.33% وهذا بطبيعة الحال قد أثر سلباً على أدائهم المهني حيث أقرؤا بذلك بنسبة 59.25% وهذا ادى الى انعدام الجدية وروح المسؤولية في أداء المهام ولم تعد المهام الموكلة الى العمال تؤدي في وقتها مما ينعكس سلباً على مردودية المؤسسة ويعرقل سيرورة نموها وتحقيق الميزة التنافسية ومختلف الاهداف وهذا لا يتحقق الا من خلال الانضباط والالتزام المهني للموظفين في أداء مهامهم.

### ومنه قد تم الاجابة على السؤال الفرعي الاول

من خلال تحليلنا للبيانات السابقة لقد تم الاجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي يتمحور حول تأثير الشكاوي والتظلمات المهنية المقدمة من طرف الموظفين كنتيجة اختلالات علاقات العمل وسيرورته على الأداء المهني للموظف بالمؤسسة حيث نجد أن 66% من الموظفين قد قدموا شكاوي وتظلمات نتيجة حالات الصراع في علاقات العمل وهذا راجع الى تعرض الموظفين الى قرارات ومواقف مهنية تتنافى مع النصوص القانونية المنظمة لعلاقات العمل وهذا ما دل عليه نسبة 74% وبسبب التفرقة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

وظهرت التفرقة والتمييز في ما بينهم وهذا ما نلتمسه من خلال اجابات عينة البحث حيث كانت اجاباتهم بنسبة 70% يقرون بأن هذه الصراعات أدت الى خلق مناخ مهني اجتماعي لا يساعد على تحقيق الأداء المهني للموظف ويظهر ذلك في خمول المؤسسة وغياب العدالة التنظيمية ،ومن جهة أخرى هناك من اجابوا بأن هذه الصراعات أدت الى خلق جو اجتماعي مهني يساعد على سيرورة علاقات العمل وزيادة علاقات العمل وزيادة الأداء المهني للمؤسسة ،حيث كانت اجابتهم بنسبة 30% وذلك بإنجازهم للأعمال المطلوبة منهم رغم الظروف من أجل تحسين سير المؤسسة

### ومنه فقد تمت الاجابة على السؤال الفرع الثاني

من خلال تحليلنا للبيانات السابقة لقد تم الاجابة على السؤال الفرعي الثالث والذي يكمن في مدى تأثي ضعف الولاء والانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كشكل من الصراع على أدائه المهني ،حيث نجد أن نسبة 75% من الموظفين قد أقروا بأن الظروف المهنية المتأزمة والتي قد تم الاشارة اليها سابقا ،قد انعكست عليهم بشكل سلبي على درجة ولائهم للمؤسسة ومن جهة على انضباطهم المهني والذي من المفروض الالتزام به داخل المؤسسة وهذا راجع الى حدة الصراع والتي تشهدها المؤسسة والانشغال في رفع الشكاوى والتأخير في الرتب والدرجات ،كذلك التحويل المفاجئ في المناصب +من مصلحة الى آخر دون اعلام الموظفين حيث نجد أن اغلبية الموظفين يعتمدون عدم الالتزام والانضباط المهني وهذا كرد فعل على الوضعية المهنية التي تشهدها المؤسسة وذلك بنسبة 66.66% فكلما زاد الصراع داخل المؤسسة كلما انخفض المردود المهني للموظفين وكذلك على ولائهم للمؤسسة ،وهذا ما تم اثباته من خلال التصرفات المهنية للموظفين حيث أغلبية اجاباتهم بنسبة 41.66% يقرون بأنهم يتأخرون في الحضور للمؤسسة وهذا راجع الى فقدان الرغبة لديهم في العمل والى القرارات التعسفية

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المتخذة من قبل ادارة المؤسسة في حق الموظفين وكذلك التفرقة في المعاملة بين الموظفين وهذا سوف ينعكس عليهم بشكل سلبي على أدائهم وعلى أداء المؤسسة بشكل عام ،وهذا الصراع في علاقات العمل بين الموظفون بنسبة 77%

وهذا نتيجة شعورهم بالاغتراب في العمل والانفراد في اتخاذ القرارات المهمة من طرف الادارة بالمؤسسة مما ساهم في خلق مناخ مهني لا يساعد على تحقيق الأداء المرغوب للموظفين ومن ثم على أهداف المؤسسة فبقاء المؤسسة واستمرارية وجودها لا يتحقق الا من خلال ولاء الموظفين بالمؤسسة وانضباطهم في العمل.

ومنه قد تمت الاجابة على السؤال الفرعي الثالث

### خلاصة :

وفي الأخير نستنتج بأنه من خلال تحليلنا للمعطيات والبيانات الموجودة في الاستمارة أنه قد تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة التي تشهد حركات احتجاجية للموظفين تأثر أدائهم المهني اضافة الى أن ايداع الشكاوي والتظلمات المهنية من طرف الموظفين نتيجة اختلالات في علاقات العمل وضعف الولاء والانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كلها تؤثر على الأداء المهني للموظف بالمؤسسة وبالتالي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها المرغوبة

خاتمة

### خاتمة:

وفي نهاية بحثنا العلمي المتعلق بالصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمركز التكويني المهني بولاية الطارف \_ الذي اخترناه لِماله من أهمية بالغة في نجاح المؤسسة كونه يصيبه اهتمامه بالدرجة الأولى على العنصر البشري ،فقد توصلنا الى أن الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف وهذا من خلال اضعاف رباط الثقة بشكل كبير بين الموظف ومؤسسته وكذا على درجة ولائه كما وبالتالي انخفاض فعالية أدائه المتقدم وكذلك على مستوى القيام بالأعمال الموكلة اليه مما تسبب في اعاقة المؤسسة عن التقدم وتحقيق أهدافها ووصولها الى التنافسية قد حاولنا من خلال بحثنا هذا تحليل ومعرفة الصراع في علاقات العمل وما يصاحبه من انعكاسات على أداء الموظف ،وكان ذلك بمعرفة مدى تأثير الحركات الاحتجاجية والشكاوي المهنية المقدمة من طرف الموظفين على الأداء المهني بالمؤسسة ،وكذا تأثير ضعف الولاء والانضباط المهني للموظف على الأداء داخل المؤسسة التي يعمل بها والذي يسعى على تحقيق أهدافها بحيث تندمج أهدافه مع أهداف المؤسسة وبذلك تحقق أهدافه الشخصية في ظل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . فمثل هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العلمية ،فقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجاز هذا البحث العلمي ،فعند دخولنا للمؤسسة التي اجرينا فيها الدراسة حيث رفض بعضهم الاجابة على الاستمارات ولكن بفضل الله سبحانه وتعالى في النهاية استطعنا تجاوز هذه العقبات و أتممنا بحثنا ونرجو أن يستفيد منه الجميع .

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولاً: الكتب

1. أحمد البطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2006
  2. أديب خلف الملكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، ط1 ، دار الخليج، عمان، 2021،
  3. اسماعيل محمود علي الشراوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار الغيداء، عمان، 2016،
  4. جعفر خانو الزبياري : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار المناهج ، عمان ، 2020.
  5. جمال عبد الله محمد : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط 1، دار المقر ، عمان ، 2014
  6. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2 ، دار الحامد ، عمان ، 2009.
  7. حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، د.ط، دار عالم الثقافة، عمان ، 2016.
  8. خالد سليمان ، وآخرون : معالم في الفكر الإداري ، ط 1 ، دار الكتاب الثقافي ، عمان ، 2009.
  9. خليل عوض القيسي: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي ، ط1، دار الياوزوري، عمان، 2020
  10. رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، د.ط، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر، 2006
- رحالي حجيبة: الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، د.ط، ديوان المطبوعا  
جامعية، الجزائر ، 2012

11. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط 1، دار اليازوري، عمان، 2012.
12. زواتيني عبد العزيز: تنمية الموارد البشرية في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن- عمان، 2020،
13. ستيفن آي كوهان، فينسنت دي أوكونيل: ممارسات قوية لقادة أقوياء، ترجمة محمود عبد الواسع ملاحظ محمد، ط1، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2017.
14. سعد علي ربحان المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2019.
15. سعد. علي حمود العنزي: إدارة الأعمال، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011.
16. صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي: إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، د.ط، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2019.
17. طاهر حسو الزيباري: النظرية السوسولوجية المعاصرة، ط 1، دار البيروني، الأردن-عمان، 2016.
18. عبد الله عقلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد، عمان، 2009.
19. عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، ط 1، دار الحامد، عمان، 2009.
20. عبد المحسن نعساني: إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، د.ط، دار جاهة الملك سعود للنشر، الرياض، 2017.
21. عبوي زيد: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط 1، دار الشروق، عمان، 2006.
22. عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 216.

23. عمر عبد الله المبارك الزواهرة: المتغيرات الاقتصادية وأثرها على السلوك الجرمي والانحراف، ط1، دار الحامد، عمان، 2013.
24. عمر عبد الله المبارك الزواهرة: المتغيرات الاقتصادية وأثرها على السلوك الجرمي والانحراف، ط1، دار الحامد، 2013.
25. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
26. محدث محمد ابو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، ط3، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2015.
27. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان، عمان، 2016.
28. محمد المفلاح مقبولة: ضغوط العمل أثرها على أداء العاملين، د.ط، دار زهدي، الأردن - عمان.
29. محمد عبد الفتاح رضوان: مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
30. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، ط1، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، 2011.
31. محمد نبال قلعة جي: لا تتمنى.. أبداً التغيير، د.ط، المنهل، تركيا، 2021.
32. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
33. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، ط1، دار المناهج، عمان، 2011.
34. مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات و النظريات، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

35. منال البارودي : القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي ، ط 1 ، المجموعة العربية ، القاهرة ، 2015
36. نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، ط 1 ، دار جلة ، عمان ، 2015
37. ياسر عبد العظيم ، و آخرون : القيادر التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي ، ط 1 ، ماستر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2020
38. يوسف لازم كماش : البحث العلمي - أقسامه - أساليبه الاحصائية ، ط 1 ، دار دجلة ، الأردن ، 2016 .

### ثانيا : القواميس و المعاجم

39. ابن منظور الأنصاري : لسان العرب ، ط 1 ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2005
40. بوعزيز خدوسي: القاموس المدرسي الجديد ، ط 1 ، دار الحضار ، الجزائر ، 1998 ، 16.
41. جمال بن شيخ ، محمد غجاتي: قاموس البدر عربي-عربي ، دار البدر ، الجزائر
42. خليل توفيق موسى : قاموس البدر الصغير عربي-عربي ، ط 1 ، دار البدر ، الجزائر ، 2016/2017
43. عامر أحمد حيدر: لسان العرب ، ط 1 ، المجلد الخامس ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2005 ،
44. عيسى مومني: قاموس المنار عربي-عربي ، ط 1 ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة

### ثالثا : الرسائل الجامعية

45. جحبار أسماء: أساليب ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير وتنمية موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف ، 2015 / 2016.
46. العانس عدة و ليلي وناس: اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2017/2018.

47. عثمان قدور :القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس

العمل والسلوك التنظيمي ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس ،جامعة منتوري

،قسنطينة ،2009/2008

48. عصام عطابي :العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماستر في علم النفس ، تخصص العمل والتنظيم،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس،جامعة محمد

بوضياف، المسيلة ،2016 /2015

49. ليزة جاوتي: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،

كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة مولود معمري ، تيزي وزو

،2019/2018،

50. محمد فراس شاهر العويوي: دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل،مذكرة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا،جامعة

الخليل،2013/2015 .

51. ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي :استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى

العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في

ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017 .

#### رابعاً : الدوريات

52. مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مقال منشور في مجلة التغيير

الاجتماعي،بجامعة بسكرة، العدد6، الصادرة عن مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر ،

الجزائر ، دورية دولية، 2018،

الملاحق

- ملحق رقم 01 -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد \_طارف\_

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم: علم الاجتماع تنظيم وعمل

المستوى: السنة الثانية ماستر.

استمارة استبيان

## الصراع داخل علاقة العمل وانعكاساته على أداء الموظف

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين -علام منور- بولاية الطارف

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجوا من سيادتكم الاجابة على الأسئلة المقدمة لكم ونعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية ،نرجوا منكم الإجابة بكل أمانة وصدق على هذه الأسئلة

السنة الجامعية : 2002/2021

الخصائص العامة للعينة :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20 الى أقل من 30 سنة  30 الى أقل من 40 سنة
- 40 الى أقل من 50 سنة  50 الى أقل من 60 سنة
- 60 سنة فما أكثر
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الوظيفة المشغولة حالياً: .....
5. الخبرة المهنية: .....
6. المسؤوليات التي تم تقلدها (إن وجدت): .....

1. بيانات خاصة بمدى تأثير الحركات الاحتجاجية للموظفين على أدائهم المهني بالمؤسسة:

7. هل تعرف علاقات العمل بمؤسستكم في بعض الفترات تأزما وتشنجا مهنيا بين الأطراف والجماعات

العمالية والإدارية العاملة بمؤسستكم؟

نعم  لا

8. في حالة الإجابة بنعم هل أدى ذلك الى تنامي أشكال الحركات الاحتجاجية بمؤسستكم؟

نعم  لا

9. في حالة الإجابة بنعم ماهي أشكال الاحتجاجات العمالية التي تشهدها مؤسستكم في الفترة الاخيرة؟

- القيام بوقفات احتجاجية
- التوقف عن العمل لفترة محددة الزمن
- عدم الانصياع لقرارات الادارة بالمؤسسة

أخرى تذكر: .....

10. إلم ترجع أسباب الحركات الاحتجاجية بمؤسستكم؟

- ضعف الرواتب والعلاوات والمنح
- عدم الالتزام بفكرة التسيير الاشتراكي للمؤسسة
- الانفراد باتخاذ القرارات المهمة من طرف الادارة بالمؤسسة
- عدم وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة
- التعسف في معاملة العمال من طرف المسؤولين

أخرى تذكر .....

11. ألم تنعكس هذه الحركات الاحتجاجية للعمال سلبا على أدائهم المهني؟

- نعم  لا

12. في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك؟

- لاحظنا ضعفا كبيرا في المردود المهني للعمال
- لم تعد المهام الموكلة للعمال تؤدي في وقتها
- انعدام الجدية وروح المسؤولية في أداء المهام
- تأجيل أغلب المهام المبرمجة في فترة محدد بالمؤسسة الى وقت لاحق

أخرى تذكر .....

13. كيف انعكس ذلك سلباً على أداء المؤسسة بشكل عام؟ أشرح :

II. بيانات خاصة بمدى تأثير الشكاوى والتظلمات المهنية المقدمة من طرف الموظفين نتيجة

اختلالات في علاقات العمل وسيورته على الأداء المهني للموظف:

14. هل سبق وأن تعرض الموظفون بالمؤسسة الى قرارات أو مواقف مهنية تتنافى مع النصوص القانونية

المنظمة لعلاقات العمل وسيورتهما ؟

لا

نعم

15. في حالة الاجابة بنعم ما طبيعة هذه القرارات ؟

• تأخير الترقيات في الرتب والدرجات

• التحويل المفاجئ في المناصب من مصلحة لأخرى دون استشارة الموظف المعني

• الخصم من الراتب دون الالتزام بالمرحل السابقة لها المحددة قانونياً

• الحرمان من بعض الامتيازات التي يتيحها القانون

أخرى تذكر .....

.....

هل قدمتم شكاوي وتظلمات ازاء هذه الحالة من الصراع في علاقات العمل ؟

نعم  لا

16. في حالة الاجابة بنعم هل ساهم ذلك في تعديل بعض هذه القرارات التي تسهم في تأزم علاقات العمل

بالمؤسسة بشكل ايجابي ؟

نعم  لا

17. في الاجابة بلا كيف انعكس ذلك سلبا على اداء الموظف ؟

• اصبح جهد الموظف يصب في كتابة الشكاوي والبحث عن من يعيد له حقوقه من خلالها

• اصبح هناك اهتماما قليلا للموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة له

• تنامي الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة

أخرى تذكر .....

.....

18. الم يؤدي ذلك الى خلق مناخ مهني اجتماعي لا يساعد على تحقيق الاداء المرغوب ومن ثم اهداف

المؤسسة ؟

نعم  لا

19. في كلتا الاجابتين: اشرح ذلك؟ .....

.....

.....

### III. بيانات خاصة بمدى تأثير ضعف الولاء والانضباط المهني للموظف بالمؤسسة كشكل من

#### اشكال الصراع على ادائه المهني بالمؤسسة :

20. هل تشعر بولاء كبير اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها رغم كل الصراعات التي تعاني منها ؟

نعم  لا

22. في حالة الاجابة بلا هل اثر ذلك سلبا على سلوكك المهني بالمؤسسة وعلى الانضباط و الالتزام

الواجب التحلي به ؟

نعم  لا

23. في حالة الاجابة بنعم هل تعتمد عدم الالتزام والانضباط المهني بالمؤسسة كردة فعل مشروعة نتيجة

الصراعات المهنية التي تعاني منها؟

نعم  لا

24. ما هي السلوكيات المهنية الممارسة من طرفكم والتي تعبر عن ضعف الولاء للمؤسسة نتيجة الظروف

المهنية المتأزمة التي تعيشها ؟

• التأخر في الحضور للمؤسسة

• كثرة الغيابات

• الابداع المكثف للعطل المرضية من اجل الغياب

• العمل نصف الدوام وعدم الحضور في الدوام الباقي

• عدم الالتزام بالملذكرات الادارية التنظيمية

..... اخرى تذكر

.....

.....

25. هل ساهم الصراع في علاقات العمل في تنامي هذا السلوك لديكم ؟

نعم  لا

26. الم يكن لذلك انعكاسا سلبيا على مردودكم المهني بالمؤسسة ؟

نعم  لا

..... 27. في كلتا الاجابتين: اشرح ذلك ؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم معنا

-الملحق رقم 02-

## التعريف بالمؤسسة :

يقع مركز التكوين المهني علام منور ببلدية الطارف طريق بوحجار ولاية الطارف يحده من الشمال إكماليه لابرق موسى ومن الغرب الامن العمومي بولاية الطارف ومن الجنوب ملعب عبيدات الصادق ومن الشرق مركز التوجيه للتربية ومساحته الاجمالية 9618 م<sup>2</sup> والمساحة الخاصة به 8.900 م استيعاب المطعم 250 وجبة يومية وقد انشأ بمقتضى المرسوم رقم 396/91 المؤرخ في 1991/10/22 وتم تشييده من طرف حسان العسكري بتاريخ 17 سبتمبر 1994 تحت اسم الشهيد علام منور وبداية تاريخ عمل في 1992 فهو مركز متخصص في التكوين المهني بالطارف مؤسسة عمومية ذات طابع اداري من بين المهام الموكلة اليه تطبيق السياسة القطاعية للتكوين المهني اي تكوين يد عاملة مؤهلة في مجالات مختلفة منها المحاسبة والخياطة والحلاقة والنجارة....الخ على مستوى تخصصات عديدة ومتنوعة بكفاءات وقدرات مهنية تسمح لهم بتقديم خدمات في المستوى الجيد ستجعل منها مؤسسات قادرة على تنافس في سوق الداخلية والخارجية

عرض الهيكل التنظيمي :

