

الصراع التنظيمي وأثره على كل من الأداء والرضا لدى العامل
في المنظمة
- دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "صيدال" بالمدينة -

**Organizational Conflict and its impact on the performance
and satisfaction of the employee in the organization
A sample of workers in "SAIDAL" Company in the Wilaya of
Medea as a study case**

د. نبيل ولد محي الدين

جامعة يحي فارس - المدينة -

omdnabil@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/12

تاريخ القبول: 2020/10/12

تاريخ الاستلام: 2020/08/14

الملخص:

لا تخلو دولة ولا مجتمع من وجود الصراع التنظيمي أو الوظيفي في مختلف الدوائر الوظيفية، فالصراع التنظيمي هو إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يعقد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، ومتى كان الصراع في مستوى معين ومقبول فله إيجابياته؛ إذ إنه يعطي المجال للتشجيع والتحفيز مما يعود بالنفع على الأداء الوظيفي لدى الأفراد والمجموعات، ولكن في حال وصوله لدرجات ومستويات عليا فثمة آثار سلبية عديدة تترتب عليه، أهمها سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة مما ينعكس سلباً على إتقان عملهم، وكذا إضعاف الانتماء للدوائر الوظيفية لدى العاملين فيها فيقلل من رضاهم الوظيفي، ولا يقتصر الأمر على المورد البشري فحسب بل يتعداه إلى طرق تسيير هذا الأخير لتحقيق التوازن والاستمرارية والفعالية في المنظمة باتخاذ القرارات السليمة، وذلك انطلاقاً من التصورات والتفاعلات المبنية في خضم شبكة علائقية بين الرئيس والمرؤوس، وذلك من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تخدم مصالح كل الأطراف ولذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى وجود صراع في المنظمة وتأثيره على العامل

الكلمات الدالة: الصراع التنظيمي ، الأثر ، الأداء ، الرضا الوظيفي ، العمال ، المنظمة

Abstract:

Organizational or functional conflict in different functional services occurs usually in all states and societies. Its meaning is related to confusion and disruption of the work and all means of decision-making, complicating the process of selection between the available alternatives. When the conflict attains such acceptable level it will be positive, as it allows the encouragement and motivation, thus, this will be beneficial to the job performance of individuals and communities, however if it reaches higher levels, it will have negative effects on the performance in the society, such as manager's misunderstanding of the employees points which impact negatively their proficiency, as well as weakening their sense of belonging to the functional departments, that leads finally to a lack of job satisfaction. This doesn't concern only the human resource, but also the methods of its management to achieve balance, continuity and effectiveness in the organization, then making the right decisions, depending the perceptions and interactions created within a relational network between the manager and the employee, Through the formation of an organizational culture that serves the interests of all parties. The present study is an attempt to explore the extent of conflict in the organization and its impact on the employee.

Key words: Organizational conflict, impact, performance, job satisfaction, workers, organization.

1. الاشكالية:

لعل الموارد البشرية تشكل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمات الحديثة لتحقيق الأهداف المسطرة ، فهم مصدر الفكر و التطور على تشغيل و توظيف باقي الموارد ، و كذلك لا تستطيع اية منظمة ان تعمل بكفاءة و فعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة ، إذ تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسات. و للعمال دور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها .

ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعمالها في تقدم مستوياتها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية و طرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة والشائعة في المنظمات مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة .

وقد يكون الصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة ،فمن خلال النقاش الميرير بين أعضاء العمل بغية الوصول إلى حل يرضي الطرفين .فالصراع قد يؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل وقد يؤدي إلى الرغبة في حل الخلاف وذلك من خلال التفاوض بغية خلق الدافع نحو الأداء الأحسن ،ومنه قد ينعكس إيجابا على فريق العمل والإدارة إذا توصل إلى تحقيق أهدافه المرغوبة وقد ينعكس سلبا إذا استمر بين أعضاء المنظمة مما قد ينعكس على أداء العامل و بالتالي تراجع يخدم المصلحة العامة للمؤسسة .

انطلاقا مما سبق فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة التحقق من وجود صراع تنظيمي داخل المؤسسات التنظيمية وسعينا إلى ذلك بالإجابة على التساؤل التالي : ما تأثير الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة ؟

وتتفرع تحته التساؤلات الفرعية التالية :

1/ هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة ؟

2/ هل يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

يؤثر الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية

1/ يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل داخل المنظمة .

2/ يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

3. تحديد المفاهيم

1.3. مفهوم الصراع:

- مفهوم الصراع اصطلاحا:

ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعض ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعد القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى "دوم كان": أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداء و ربما الرغبة في الإضرار⁽¹⁾.

- التعريف الإجرائي للصراع : هو عبارة عن خلاف يحدث في حالة وجود أمر غير طبيعي ومنه تظهر وجهات نظر عديدة ورغبة كل طرف في إبداء رأيه و اعتباره هو الرأي الأصح

2.3. مفهوم الصراع التنظيمي:

- اصطلاحا: يشير إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر يهدف إلى إحداث تغيير ايجابي أو سلبي بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل⁽²⁾.

- التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي : هو عبارة خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين والمرؤوسين في إطار العمل .

3.3. مفهوم المنظمة:

- اصطلاحا: نسق من النشاطات أو قوى شخصية منسقة بطريقة واعية.

- التعريف الإجرائي للمنظمة: هي عبارة عن هيئة تنظم مجموعة كبيرة من الأفراد لديهم مستوى تعليمي معين والخبرة الكافية لأداء مهنة معينة داخل هذه المؤسسة .

4.3. مفهوم الأداء:

- اصطلاحاً: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد⁽³⁾، و يرى توماس من جهة نظره أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج⁽⁴⁾، كما يعتقد علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁽⁵⁾.

4. المقاربات النظرية التي تناولت المنظمة: يندرج موضوعنا محل الدراسة ضمن سوسيولوجيا المنظمة التي تدرس طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل ، ومن خلال هذا العرض المقتضب سنحاول اختصار اهم المقاربات النظرية التي تناولت التفاعلات الدينامية داخل المنظمة على النحو التالي

1.4. نظرية بيار بورديو في إعادة الإنتاج:

يرى أن الفضاء الاجتماعي عبارة عن نظام من المواقع المتميزة من جهة و آليات إعادة الإنتاج من جهة أخرى، ذلك التميز و الاختلاف أي آليات إعادة الإنتاج نظام الفضاء الاجتماعي بوصفه كون اختلاف وتميز من جهة من جهة أخرى. والعلاقات الاجتماعية حسب Bourdieu هي علاقات قوة أي علاقات إنتاج و علاقات سيطرة وسلطة غير متكافئة بالضرورة مادامت القوة ليست اعدل الأشياء في ما بين البشر الذين يقضون حياتهم كلها في طلب المزيد منها و تغيير موقعهم في نسبها القابلة لان تتغير باستمرار و يرى Bourdieu انه لا يوجد أي فضاء اجتماعي إلا بوصفه اختلافا و تميزا من وجهة نظره وإلا بوصفه من جهة أخرى فضاء تفاعل في المواقع و المكانات أي فضاء سلطة وسيطرة وفضاء مقاومة و صراعات مضادة ينخرط فيها الناس معبرين عن إرادة القوة التي تعبر عن نفسها في نمط الليبدو الاجتماعي على حد تعبير Bourdieu يدفعهم في إطار علاقاتهم الاجتماعية إلى الصراع إما من اجل المحافظة على مواقعهم أو تغييرها و تحسينها

هذا يعني أن الفاعلين داخل المنظمة و التي تعتبر حسب هذا التحليل فضاء و حقل للتنافس و الصراع بين الفاعلين لإثبات وجودهم وإعادة إنتاج أنفسهم داخل الحقل الذي ينتمون إليه لتحقيق استمراريتهم عن طريق الرأسمال الذي يكتسبونه⁽⁶⁾.

2.4. نظرية التحليل الاستراتيجي عند (M) Crozier :

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي ل كروزيه و فريدبيرغ من بين المنظورات السياسية لتحليل الفعل الاجتماعي في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي و علاقات السيطرة والنفوذ و الصراع داخل المجموعات ... فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث قام بها كروزيه و فريدبيرغ طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم الاجتماع الفرنسي ضمن أساسيات التحليل الاستراتيجي التي نوردتها في جملة من النقاط :

إن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور إذن فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم مخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية .

فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم فمسلمات هذا المنظور هي: هناك دوماً مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين . فالتنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد .

ويرى خلال دراسته للتنظيم التي انطلق فيها من دراسة النموذج البيروقراطي القائم على تدرج هرمي للسلطة وعلاقات القوة بين القائد والأعضاء فمن خلال نظرية الاختلال الوظيفي للبيروقراطية يرى Crozier أن التنظيم البيروقراطي من خلال مميزاته و خصائصه الأساسية أدى لوجود الحلقة المفرغة التي تتعلق بالاستقرار الذي ينتج السلطة الشخصية⁽⁷⁾.

من جهته يرى Sainsaulieu صاحب المدخل الثقافي في كتابه علم اجتماع المؤسسة في تفسير و تحليل المنظمات أن المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي و الاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية و الفردية و يتفاعل معها و يؤثر فيها و تؤثر فيه بدورها ففوض ان نبحت على ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت على ثقافة المؤسسة كنتاج و منتج للكيان

الاجتماعي و النسق الاجتماعي المتفاعل بداخلها و تتحقق ثقافة المؤسسة حسب Sainsaulieu على مستويين هما :

- الاحتكاك و التبادل اليومي بين أعضاء التنظيم أثناء العمل اليومي و الدوام اليومي.
- الاندماج والتحالف بين الأفراد، فرق العمل و الجماعات، هذا الاحتكاك يولد الهوية الثقافية للتنظيم و منه العامة و منه الفرعية⁽⁸⁾.

مما سبق نستنتج من هذه المداخل النظرية أن علماء اجتماع المؤسسة ينظرون إلى المنظمة أنها ذات كيان اجتماعي لديها ثقافة خاصة بها ومجال للعلاقات الاجتماعية المعقدة بين أعضائها ولها بناء مستقل وهذا البناء هو وليد هذه العلاقات بين الفاعلين داخلها.

5. الدراسة الميدانية:

قبل الخوض في النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة لابد لنا في البداية ان نعرض عن أهم خصائص عينة الدراسة .

1.5. خصائص العينة

* - حسب الجنس : توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب
أنثى	20	40
ذكر	30	60
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب 60 % أما نسبة الإناث فهي 40% ومنه نستنتج أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في هذه المؤسسة ، وقد يعود ذلك لخصوصية المخاطر الصناعية المحتملة فيها

- حسب العمر : توزيع العينة حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة

الجنس	التكرار	النسب
من 25-35	35	70
من 35-45	10	20
من 45-55	05	10
المجموع	50	100

إذ يمثلون نسبة قدرها 70% ، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة فتمثل 10% فقط من مجموع أفراد العينة ، أما الفئة العمرية المتبقية هي التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة فتشكل نسبة 20% ، ومنه نستنتج أن اغلب العمال في المؤسسة هم فئة

الشباب

- حسب المستوى الدراسي الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	أمي
0	0	ابتدائي
14	7	متوسط
64	32	ثانوي
22	11	جامعي
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أنه لا يوجد بين أفراد العينة من هم أميون أو ذوو المستوى التعليمي الابتدائي ، بينما تشكل نسبة أفراد العينة ذوو المستوى الثانوي حصة الأسد بـ 64% ، بينما قدرت نسبة الجامعيين بـ 22% ، أما أفراد العينة ذوو المستوى المتوسط فقد بلغت نسبتهم 14% ، و هذا راجع كون أن أفراد العينة من مختلف الأقسام في المؤسسة و في مختلف المناسبات و المستويات .

- حسب الأقدمية الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
70	35	من 5 إلى 15
20	10	من 15 إلى 25
10	5	من 25 إلى 35
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن أكبر فئة ذات أقدمية في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح أقدميتها من 5 إلى 15 سنة وتقدر بنسبة 70% أما الفئة الثانية والتي تتراوح ما بين 15 إلى 25 تقدر نسبتها بـ 20% أما الفئة الأخيرة فتقدر بنسبة 10% ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم أقل من 25 سنة .

- حسب المنصب

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
36	18	إداري
44	22	مخبري
20	10	موظف
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب مخبري تفوق النسب المتبقية حيث تمثل نسبة 44% ، في حين أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب الإدارة هي 36% ، أما الموظفون فيمثلون ما

نسبته 20% و منه نستنتج أن أغلب أفراد العينة ينقسمون بين المخبريين و الإداريين بنسبة 80% بينهما مجتمعين معا

6. معالجة البيانات بالنسبة للفرض الأول:

1.6. حسب طبيعة المشاكل التي يواجهها العامل

الجدول رقم(6) : طبيعة المشاكل التي يواجهها العامل

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم أواجه مشاكل	20	33,33
لا أواجه مشاكل	20	33,33
تتمثل هذه المشاكل في عدم الانسجام بيني وبين رئيسي	12	20
في عدم الانسجام بيني وبين زملائي	02	3,33
في عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل	06	10
المجموع	60	100

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

كشفت لنا قراءة الجدول رقم (6) أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى فئتين الفئة الأولى هي التي واجهت مشاكل في المؤسسة وتقدر بنسبة 33,33% أما الفئة الثانية من العمال فهي التي لم تواجه مشاكل في المؤسسة و تقدر بنفس النسبة أي أن النسب متساوية بين الفئتين و تتمثل أهم المشاكل التي يعانيها العمال في عدم الانسجام بينهم و بين رئيسهم و يمثل هذا الاتجاه نسبة 20% يأتي في المقام الثاني الاتجاه "عدم الأخذ برأيي في أمور تخص العمل" و ذلك بنسبة 10% ، وقد يرجع ذلك لذهنية المسير الجزائري سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة ، إذ ينفرد برأيه في أغلب القرارات ، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

2.6. حسب العقوبات و العراقيل

جدول رقم (7) : العقوبات والعراقيل في أداء العمل

العقوبات و العراقيل	التكرار	النسبة
نعم اعتبرها عقبات في أداء عملي	14	22,58
لا اعتبرها عقبات في أداء عملي	22	35,48

دون جواب	4	6,45
يحد ذلك من دافعتي في العمل	8	12,90
تحد من مبادرتي وطموحاتي في العمل	14	22,58
المجموع	62	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معظم أفراد العينة لا يعتبرون المشاكل التي تواجههم عقبات وعراقيل في أداء عملهم و قد بلغ هذا الاتجاه نسبة 35,48 % و هي أكبر نسبة مقارنة بالاتجاه المعاكس الذي يرى أنها تشكل عقبات و عراقيل له و يمثل نسبة 22,58 % وذلك لكونها تحد من مبادرتهم و طموحاتهم في العمل و يبلغ هذا الاتجاه نسبة 22,58 % ، كما أن هذه العقبات تحد من دافعية العامل في العمل بنسبة 12,90 % ، ويفسر لنا هذا التحليل أن هناك بعض العمال يعانون عراقيل و عقبات في عملهم و قد اثر هذا على مبادرتهم و دافعتهم في العمل و إن كانت النسبة قليلة و لكنها تبقى موجودة في المؤسسة .

f. حسب القطيعة بين الزملاء:

الجدول رقم (8) : مدى وجود القطيعة بين الزملاء

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم أدت هذه المشاكل إلى صراع مع زملائي	12	12.24
لم تؤدي إلى صراع مع زملائي .	35	35.7
دون جواب	02	2.04
أدى إلى وجود قطيعة	02	2.04
لم تؤدي إلى وجود قطيعة	05	05.10
دون جواب	42	42.85
المجموع	98	100

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

أغلب المستجوبين يرون أن المشاكل التي واجهوها داخل المؤسسة لم تؤدي إلى صراع مع زملاءهم الذي تسبب في القطيعة مع الزملاء وذلك بنسبة 35.7% في حين نجد أن قرابة 12,5% منهم فقط الذين يقولون أن هذه المشاكل أدت إلى صراع مع زملاءهم، من جهة أخرى فإن هذا

الصراع لم يؤد إلى القطيعة مع زملاءهم بنسبة 05% فقط في حين امتنع 42,5% من الإجابة و التي تعتبر إجابة في حد ذاتها.

4.6. حسب طبيعة العلاقة مع الرئيس

الجدول رقم (09) : طبيعة العلاقة مع الرئيس

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
علاقة انسجام	21	42
علاقة نفور	29	58
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال في المؤسسة قيد الدراسة تتميز بالنفور و يمثل هذا الاتجاه نسبة 58% و هي النسبة الممثلة لرأي 30 فرد تقريبا ، في حين يمثل الاتجاه المعاكس " علاقة انسجام " نسبة 42% وهي اقل نسبة من الأولى ، ويدل ذلك على أن الخلل يوجد مع الرئيس و عدم الاتفاق معه أكثر من الزملاء .

5.6. حسب الاختلاف مع الرئيس:

الجدول رقم (10) : اختلاف العمال مع الرئيس

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم سبق لي و أن اختلفت مع رئيسي	28	37,83
لم سبق لي و أن اختلفت مع رئيسي	23	31,08
اختلاف حول مسائل تخص العمل	23	31,08
المجموع	74	100

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

معظم أفراد العينة يشيرون إلى أنهم اختلفوا مع رئيسهم و يتجلى ذلك بنسبة 37,83% و هي أعلى نسبة مثلها هذا الاتجاه ، في مقابل ذلك يمثل الاتجاه المعاكس " لم يسبق لي و أن اختلفت مع رئيسي " بنسبة 31,08% و يخص الاختلاف "مسائل تخص العمل " بنفس النسبة هذا التحليل يدعم التحليل السابق بما أن هناك عدم انسجام بين الرئيس و العمال فان هذا يؤدي إلى الاختلاف معه في العمل .

6.6. حسب اللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين جدول رقم (11) : اللقاءات بين الرئيس و العمال

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم هناك لقاءات تجمعني رئيسي حول أمور تخص المصلحة	21	35
ليست هناك لقاءات تجمعني برئيسي	33	55
لعدم اهتمامه برأيي و اقتراحاتي	6	10
المجموع	60	100

الأخذ بعين الاعتبار تعدد الإجابات

نلاحظ أن اغلب أفراد العينة أجابوا بعدم وجود علاقات بينهم و بين الرئيس عدا الاجتماعات الرسمية وتمثل نسبة هذا الاتجاه 55% و هي اكبر نسبة مثلها هذا الاتجاه في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 35 % فقط من مجموع العينة يدل ذلك على علاقة الرئيس بالمرؤوس تنحصر في الاجتماعات الرسمية الروتينية فقط وليست هناك علاقات تخص اقتراحات محددة حول العمل و غيرها ويرجع أفراد العينة ذلك إلى عدم اهتمام الرئيس برأيي و اقتراحات العمال و يظهر ذلك بنسبة 10%.

7.6. حسب الاقتراحات المقدمة حول المؤسسة الجدول رقم (12) : مدى تقديم اقتراحات حول المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم قدمت اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة	33	42,30
تم رفضها لتعصب الرئيس لرأيه	18	23,07
لم أقدم اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة	27	34,61
المجموع	78	100

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معظم أفراد العينة قدموا اقتراحات حول مسائل تخص العمل وتقدر نسبتهم ب 42,30 % من بينهم 23,07 % تم رفض اقتراحاتهم لتعصب الرئيس لرأيه في حين نجد أن 34,61 % لم يقدموا اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة أصلا ، لعدم توفر المناخ الذي يجعلهم يجزؤون على ذلك ، و كذلك لعلمهم برفض بعض مبادرات الزملاء لا لشيء سوى لتعصب الرئيس لرأيه و انفراده باتخاذ القرارات .

8.6. حسب اهتمام الرئيس بمجهودات المرؤوسين:

جدول رقم (13) يوضح مدى اهتمام الرئيس بمجهودات العاملين

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم يهتم الرئيس بمجهوداتي	21	29.16
لا يهتم الرئيس بمجهوداتي	34	47.22
لا لعدم اهتمامه وعدم كفاءته	9	12.5
لا لتعصبه لرأيه	3	4.16
نعم لتحفيزي و تشجيعي	5	6.94
المجموع	72	100

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

نلاحظ أن أكبر نسبة تتمثل في الاتجاه " لا يهتم الرئيس بمجهوداتي " الذي يقدر بنسبة 47.22 % في حين يقدر الاتجاه المعاكس " يهتم الرئيس بمجهوداتي " بنسبة 29.16 % و يرجع العمال عدم اهتمام الرئيس بمجهوداتهم إلى عدم كفاءة الرئيس وعدم اهتمامه بالعمل و يظهر ذلك بنسبة 12.5 % ومنه نستنتج أن مجهودات العمال تلقى التقدير و الاهتمام من طرف الرئيس بالرغم من تعصب الرئيس لرأيه.

9.6. حسب التحفيز على تحسين الأداء

جدول رقم (14) : مدى التحفيز المرؤوسين على تحسين أدائهم

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم المؤسسة تحفزني	23	31,08

18.9	14	من خلال تكريمي
20.27	15	من خلال ترقيتي
29.72	22	لا تحفيزي
100	74	المجموع

الأخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال وذلك بنسبة 31,25 % و هي أعلى نسبة ويظهر ذلك من خلال ترقية العمال بنسبة 20,27 % بمقابل ذلك نجد الاتجاه الذي يدل على عدم تحفيز المؤسسة لعمالها يمثل نسبة 29,72 % وهي نسبة معتبرة و ليست بعيدة كثيرا عن الاتجاه الأول.

7. مناقشة الفرضية الأولى

نستنتج من التحليل أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة و لكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35,48 ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل و هي التي أثرت هذه المشاكل على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادراتها و طموحاتها في العمل و تمثل نسبة هذا الاتجاه 22,58 % و هي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة و ما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس وتم رفضها بنسبة 23.7 % إضافة إلى ذلك فان الرئيس لا يعبر اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 47,22 و هذا ما يحذر من معنوياته و يضعف من أدائه في العمل كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 29,72 و بهذا فان الفرضية الأولى والقائلة بان الصراع التنظيمي يؤثر على أداء العامل داخل المنظمة قد تحققت.

8. معالجة البيانات بالنسبة للفرض الثاني:

1.8. حسب الشجار مع الزملاء

جدول رقم (15) : الشجار مع الزملاء

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم سبق لي أن تشاجرت حول مسائل تخص العمل	4	8
لم يسبق لي أن تشاجرت مع زملائي	45	90
دون جواب	01	2
المجموع	50	100

نستشف من خلال الجدول رقم (15) أن اغلب أفراد العينة لا يتشاجرون فيما بينهم إذ شكل أصحاب هذا التوجه نسبة ساحقة تقدر بـ 90% من أفراد عينة الدراسة ، بينما أصحاب الاتجاه المعاكس أي الذين سبق لهم و أن تشاجروا مع زملائهم بخصوص مسائل مرتبطة بعملهم فلا يمثلون سوى نسبة 8% من أفراد عينة البحث ، مما يدل على أن المناخ العام للمؤسسة قيد الدراسة مناخ امن يتسم بالهدوء و التعقل .

2.8. حسب مدة النزاع بين العمال:

جدول رقم (16) يوضح مدة النزاعات بين العمال

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم دام طويلا	9	18
لا لم يدم طويلا	31	62
دون جواب	10	20
المجموع	50	100

نستنتج من خلال الجدول رقم (16) أن النزاعات بين العمال المتشاجرين و إن وجدت فإنها لم تدم طويلا وهذا ما يوضحه الجدول حيث نجد أن هذا الاتجاه يقدر بنسبة 62% في حين يقدر الاتجاه المعاكس " دامت طويلا" بنسبة 18 % من مجموع أفراد العينة وقد امتنع عن الإجابة نسبة 20% من أفراد العينة .

3.8. حسب طبيعة العلاقة مع الرئيس

الجدول رقم (17) طبيعة العلاقة مع الرئيس

الإجابات	التكرار	النسبة
علاقة تعاون وانسجام	48	6
علاقة عدا و نزاع	2	4
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة علاقة التعاون والانسجام بين العاملين تقدر بـ 96 % وهي درجة جد عالية ، إذ يمكننا أن نحمل نسبة 4% من الأفراد الذين قالوا عكس ذلك نظرا للفارق الشاسع بين النسبتين ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقة مع الرئيس هي علاقة ايجابية و علاقة انسجام و تعاون .

4.8. حسب اختلاف المستوى الثقافي

الجدول رقم (18) : الاختلاف في المستوى الثقافي

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم اختلاف المستوى سبب في إثارة العداء بين العمال	12	24
اختلاف المستوى ليس سبب في إثارة العداء بين العمال	25	50
دون جواب	13	26
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يدعم التحليل السابق انه و إن اختلف المستوى الثقافي بين العمال في المؤسسة لا يسبب هذا عداء بينهم كون علاقتهم تتسم بالانسجام و التفاهم حيث تقدر نسبة هذا الاتجاه ب 50% إذ تبني هذا الرأي نصف أفراد العينة ، وهي أعلى نسبة مقارنة بالاتجاه المعاكس الذي يقدر بنسبة 24 % من مجموع العينة و إن قل هذا الاتجاه فان هذا الموقف يبقى وارد و بقي ما نسبته 26% دون إجابة وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع باقي النسب ، وهذا ما اثر على الحكم النهائي حاول هذا الاختلاف، غير انه على العموم يمكننا القول ن أن اختلاف المستوى الثقافي بين العمال لا يسبب إثارة العداء بينهم.

5.8. حسب الرضا الوظيفي

جدول رقم (19) : الرضا الوظيفي عند المرؤوسين

هل أنت راض عن عملك في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم راض عن عملي	38	76
لست راض عن عملي لكثرة النعرات الجهوية و التعصب	12	24
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الموظفين راضون عن عملهم وقدرت نسبة هذا الاتجاه ب 76 % وهي نسبة كبيرة تدل على أن 38 عامل من أصل 50 يشعرون بالرضا عن عملهم في مؤسستهم ، بينما في الاتجاه المعاكس سجلنا نسبة 24% فقط من الموظفين غير راضون عن عملهم ، ومنه نستنتج أن اغلب الموظفين حققوا رضا وظيفي لا بأس به .

6.8. حسب الشعور بالانتماء

الجدول رقم (20) : مدى الشعور بالانتماء إلى مؤسسة

هل تشعر بالانتماء إلى مؤسستك	التكرار	النسبة
نعم اشعر بالانتماء إلى المؤسسة	35	70
لا اشعر بالانتماء إلى المؤسسة نظرا للتمييز و التفرقة	15	30
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة العمال الذين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم تقدر ب 70% وهي أعلى نسبة على عكس الذين لا يرون ذلك وتقدر نسبتهم ب 30% مما نستنتج أن اغلب الموظفين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم .

7.8. حسب الرغبة في تغيير المصلحة التابع لها العامل

جدول رقم (21) : مدى تفكير المرؤوسين في تغيير المصلحة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم فكرت في تغيير المصلحة لكثرة الضغوط و تعصب الرئيس و سوء التسيير	15	30
لم افكر في تغيير المصلحة	35	70
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العاملين لم يفكروا في تغيير مصالحتهم لأنهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها و هذا ما أكدته التحليل السابق و تقدر نسبة هذا الاتجاه ب 70% و هي أعلى نسبة سجلت و لا يمنع ذلك من وجود عمال فكروا في تغيير المصلحة

نظرا لتعصب الرئيس و إحساسهم بأنهم غرباء وكثرة الضغوط وتقدر نسبتهم بـ 30% من مجموع أفراد العينة .

8.8. حسب التفكير في الاستقالة

جدول رقم (22) :أسباب تفكير المرؤوسين في ترك المنصب

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم فكرت في ترك المنصب للتمهيش و سوء معاملة الرئيس	15	30
لم أفكر في ترك المنصب لأنني مرتاح و مقتنع	35	70
المجموع	20	100

بدل التحليل على الارتياح و الارتياح في منصب العمل مما جعل أغلبية أفراد العينة لا يفكرون في ترك منصبهم و تقدر نسبة هذا الاتجاه بنسبة 70% و هي اكبر نسبة تدعم التحليل السابق في حين يأتي الاتجاه المعاكس الذي يتمثل في التفكير في ترك المنصب نظرا لسوء معاملة الرئيس و التهميش الذي يعانيه هؤلاء و عدم مراعاته لظروف العامل و تقدر نسبة هذا الاتجاه بـ 30% من مجموع العينة و يدعم هذا التحليل ما سبقه مما يستنتج أن هناك نوع من التنظيم الجهوي داخل المؤسسة لان هناك فئتين فئة مهمشة و فئة مرتاحة و قناعة بعملها .

9.8. حسب القيام بتعطيل المهام

الجدول رقم (23) :مدى تعطيل المرؤوسين لمهامهم الضرورية

هل قمت يوما بتعطيل مهامك	التكرار	النسبة
نعم قمت بتعطيل أشغالي	0	0
لا لم أقم بتعطيل أشغالي	50	100
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال لم يقوموا ولا مرة بتعطيل مهامهم الضرورية وهو ما نلاحظه في الجدول بنسبة 100% وهذا ما يدل على اقتناعهم بعملهم .

10.8. حسب آليات تجنب الصراع

الجدول رقم (24) : الآليات التي تجنب الصراع

الآليات	التكرار	النسبة
المساواة و الاحترام المتبادل والتشاور	15	30
دون جواب	35	70
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من أفراد العينة ترى أن آليات تجنب الصراع في المؤسسة يكون عن طريق الاحترام المتبادل و المساواة و التشاور و هي نفس الفئة التي وجدناها في التحليل السابقة و التي تعاني من التهميش و الضغوط جراء سوء معاملة الرئيس و تعصبه في حين امتنع نسبة 70% عن الإجابة .

11.8. حسب أساليب العمل

الجدول رقم (25): ما إذا كانت أساليب العمل تضمن استمرارية للعامل

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم أساليب العمل تضمن فعالية للعامل	25	50
لا تضمن فعالية للعامل	17	34
أحيانا	8	16
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يرون أن أساليب العمل في المؤسسة تضمن فعالية له و يبلغ هذا الاتجاه نسبة 50% وهي أكبر نسبة في حين يبلغ الاتجاه المعاكس نسبة 34% و هي أقل نسبة يدل ذلك على اقتناع أغلب العمال بفعالية أساليب العمل لا يمكن تجاوز وجود الاتجاه المعاكس و إن قلت نسبته إلا أنها تبقى موجودة لأنها تخص الفئة الثانية التي تنضوي تحتها العينة

9. مناقشة الفرضية الثانية

نستنتج من خلال التحليل أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة و يظهر ذلك بنسبة 75% ويدل على ذلك إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70% ، كما

أن أغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوما في تغيير المصلحة و لا في تغيير منصبهم و يتجلى هذا في موقفهم بنسبة 70% وبالتالي فان الفرضية الثانية لم تتحقق.

10. الاستنتاج العام

نستنتج من التحليل أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة و لكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35,48% ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل و هي التي أثرت هذه المشاكل على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادراتها وطموحاتها في العمل و تمثل نسبة هذا الاتجاه 22,58% و هي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة و ما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس و تم رفضها بنسبة 42,30% إضافة إلى ذلك فان الرئيس لا يعير اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 42,30% و هذا ما يحد من معنوياته و يضعف من أدائه في العمل كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 28,12%، في سياق آخر نستنتج أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة و يظهر ذلك بنسبة 75% ويدل على ذلك إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70%، كما أن أغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوما في تغيير المصلحة و لا في تغيير منصبهم و يتجلى هذا في موقفهم بنسبة 70% كشف لنا هذا التحليل ان الخلل موجود بين العمال و رئيسهم الذي لا يهتم لأراء العمال و لا لمجهوداتهم المقدمة لأنه ينفرد برأيه فقط .

11. الخاتمة

كشفت لنا هذه الدراسة و في حدود العينة المدروسة أن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال وليس بين العاملين في حد ذاتهم فقد تبين في التحليل أن هناك فئتين داخل المؤسسة الفئة الأولى هي الفئة التي لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة و لا تعاني ضغوط والدليل على ذلك هو تمسكها بعملها و تحظى بمكانة لا بأس بها . أما الفئة الثانية من العمال فهي الفئة التي تعاني مشاكل و ضغوط في المؤسسة إلى درجة أنها أثرت سلبا على أدائها و حدثت من مبادراتها و دافعتها في العمل نظرا لتعصب الرئيس وعدم الاهتمام بمجهوداتها واقتراحاتها التي تهدف إلى تحسين مردود المؤسسة وهذا ما جعلها غير راضية عن عملها لدرجة أنها أصبحت تفكر في ترك المنصب للتمهيش الذي تعانيه والنعرات الجهوية داخل المؤسسة وبالتالي عدم الرضا الوظيفي .

8- الهوامش

- (1) منصور بن صالح اليوسف - إدارة الصراع في بيئة العمل - منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية - المنتدى العام - القاهرة ، 2010، ص 11 .
- (2) طلعت إبراهيم لطفي - علم اجتماع التنظيم - دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، بدون طبعة ، 2007، ص 23.
- (3) محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي - الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية بدون طبعة ، 2003، ص 43.
- (4) عبد الباري إبراهيم درة - تكنولوجيا الأداء في المنظمات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط 2 القاهرة ، 2013، ص 54.
- (5) أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى - معجم المصطلحات القوى العاملة - مؤسسة شباب الجامعة (ب ط) الإسكندرية ، 1984، ص 76.
- (6) عبد السلام حيمر - في سسيولوجيا الخطاب من سسيولوجيا التمثلات إلى سسيولوجيا الفعل - الشبكة العربية للأبحاث و النشر لبنان ، ط 1 ، 2008 ، ص 359)
- (7) Michel Crozier , Er hard fiel berg l'acteur et le système paris édition du seuil 1977 pp 41 -42 (
- (8) عبد الملك أحمد علي العصري- أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن ، 2005، ص 32 .