



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Bad
MOSTAGANEM

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان

نزاعات العمل في مؤسسة مينا مستغانم

بالتوقيع: ع. الدين عثمان

الأستاذ (ة) المشرف

عز الدين عثمان



من إعداد الطالب (ة) :

مرزوق جمال

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	د / كرايبة أمينة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	د / كيم صبيحة
مشرقا و مقررًا	أستاذ محاضر "ب"	د / عثمان عز الدين

السنة الجامعية: 2021 / 2020



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Bad
MOSTAGANEM

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان

نزاعات العمل في مؤسسة مينا مستغانم

الأستاذ (ة) المشرف

عز الدين عثمان

عز الدين عثمان



من إعداد الطالب (ة) :

مرزوق جمال

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	د / كرايبة أمينة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	د / كيم صبيحة
مشرقا و مقررًا	أستاذ محاضر "ب"	د / عثمان عز الدين

السنة الجامعية: 2021 / 2020

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في
خده: لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل
، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أفضل العبر، وهو
دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

عماد الأصفهاني

الإهداء

نطقت بلغة الجمال ليكون ذلك نبع الحنان لأعز الأحباب قطفت من مرأى الخمازل بكل ما يزينه مما يبسر النظائر، بعمق الرياحين و عطر الزهور فكتبت الكلمات لأبر من أشجى امتنانى و أسمى خفقات القلب لأترجم بها نبوى الروح التي لا يقوى على وصفها أي قلم أو بأن اهدي عذارة جهد الأيام و الأشهر المتواصلة إلى الوردة التي أعيش بعطرها وأرى النور بابتسامتها التي أرتني شعاع الحياة... و حملتني في ظلمات بطنها و أحاطتني بعطفها وحنانها.

التي سهرت الليالي و تعبت في سبيلي و سبيل سعادتي...إلى التي ضمت و بكت لأجلي...إلى أمي ثم أمي ثم أمي لها عمري إن كان العمر يهدي.

إلى الذي زرع بداخلي حب العلم و كافح من أجلي حتى بلغت هذه اللحظة و كان لي العون و السند في كل شيء إلى الذي كان سببا في وجودي و لم يبخل عليا يوما بالموجود إلى مفترتي و اعترازي أبي الغالي رحمة الله عليه.

إلى من شاركوني رحم أمي و تقاسموا معي حنان الأم و عطف الأب و تقاسموني أحزاني و أفراحي أخواتي العزيزات . كما لا أنسى الغالي على قلوبنا و الذي احتضنه القبر الأخ "العبيد" أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى رفيقة دربي و سندي التي أحاطتني بالتحفيز و التشجيع زوجتي العزيزة "كحلول خديجة" و كل العائلة الكريمة.

إلى نبع السعادة أولادي: جواد، هديل، معاذ و كتكونت العائلة أنسى.

ابتهاجا و كل رفقاء في مشواري الدراسي هم نعم الأصدقاء.

إلى أستاذي المؤطر الفاضل: "عثمان عز الدين".

إلى كل من حفظ اسمه قلبي و تحفل عن تدوينه قلبي.

لشكر الله الشكر لله

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه يملأ أرجاء
السموات و الأرض على توفيقى في طلب العلم و تكليلى بهذا
العمل المتواضع وأصلى وأسلم على أشرف خلق الله محمد
صلى الله عليه وسلم و رضى الله عن أله وعن جميع أصحابه
الكرام.

قال الله تعالى: " و إن شكرتم لأزيدنكم"، إن الشكر لله الذي
وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع فمهما كانت النتيجة لا
نبخل في تقاسمه! مع من ساعدنا في انجازه و نخص بالذكر:
الأستاذ المؤطر: " عثمان عزالدين" الذي لم يبخل علينا
بالنصائح القيمة و توجيهاته حتى تكون هذه المذكرة في
المستوى.

إلى كل الأساتذة الذين أناروا لنا درب العلم من الطور الابتدائي
إلى الجامعي إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل و لو بالكلمة
الطيبة من بعيد أو من قريب.

ملخص الدراسة

إن موضوع "نزاعات العمل" من المواضيع ألهمته التي لفتت انتباه العديد من العلماء والباحثين في جميع التخصصات وخاصة علماء اجتماع التنظيم والعمل ، الذين اهتموا بها ودرسوها وعالجوها من زوايا مختلفة ، وذلك لمعرفة هذه النزاعات في المؤسسات ومن ثمة القضاء عليها ولو نسبيا ، لأنها كما يقال إذا عرف السبب بطل العجب.

وعليه فإن الدراسة الحالية قسمتها إلى أربعة فصول ، فلأول وهو الجانب المنهجي للدراسة ، حيث تناولنا فيه إشكالية البحث ، ووضحنا أهمية موضوع "نزاعات العمل" كما تطرقنا في الإشكالية كذلك إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة "نزاعات العمل" و إلى اعتبار هذه الدراسة تدعيما لما قدمه الآخرون من أبحاث في ذات الشأن... ووضحنا كذلك أننا نتحدث عن النزاعات التنظيمية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، أو نزاعات المصالح و لم نتطرق إلى النزاعات القانونية لأنها من اختصاص الغير و بعدها خلصنا إلى طرح المشكلة البحثية التي تثيرها الدراسة الراهنة و المتعلقة ب : "نزاعات العمل في مؤسسة ميناء مستغانم". أيضا تحدثنا في هذا البحث عن أهداف الدراسة، أسباب و دوافع اختيار الموضوع، الإطار المفاهيمي للدراسة، الدراسات السابقة... و بعد هذا قمنا بطرح أسئلة الدراسة منها:

- هل عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع ؟
 - هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود نزاع ؟
 - هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع ؟
 - هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاع ؟
 - هل عدم إشباع احتياجات العامل، يؤدي إلى وجود نزاع داخل المؤسسة ؟
- أما عن فرضيات البحث، فلقد قمنا بصياغة فرضية عامة مفادها:
- " تأثير نزاعات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة "

أما الفصل الثاني فكان حول : مفهوم نزاعات العمل ومحدداتها و تحدثنا فيه عن أنواع النزاعات وإجراءات تسويتها، كذلك تناولت أسباب ومصادر النزاعات وكذا مراحل ومظاهر لنزاع وفي الأخير مقومات وأثار النزاع العمال.

هذا... و في الفصل الثالث كان لنا حديثا حول الأداء المهني ، وتناولنا فيه عناصر ومؤشرات الأداء وكذا إدارة وتخطيط الأداء، كذلك أهداف تقييم الأداء.

أما الفصل الرابع والأخير فتم فيه عرض و تحليل نتائج الدراسة، و فيما تطرقنا إلى مجالات الدراسة، حيث تم إعطاء لمحة عامة حول المؤسسة و هي مؤسسة ميناء مستغانم ذات الطابع اقتصادي تجاري ،خدماتي تقع في الجهة الغربية للولاية، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، جنوبا مقاطعة صلامندر، شرقا الطريق الولائي ، و غربا ميناء البحري .

أما الوقت الهني استغرقتة الدراسة الحالية فكان مقسما إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : قمنا فيها بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة.

المرحلة الثانية : قمنا فيها بتوزيع الاستمارة التجريبية.

المرحلة الثالثة : تعديل الاستمارة التجريبية و توزيع الاستمارة النهائية و الشروع الفعلي في جلب المعلومات الخاصة بنا.

و بعدها جاءت مرحلة عرض و تحليل هذه المعلومات و هذه البيانات، أما عن النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فنجد أننا توصلنا إلى مجموعة من النتائج ترتبط بالفرضيات الفرعية حيث وجدنا أن الفرضية القائلة بأن تغيب العمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء، وهذه الفرضية تحققت بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى تأخر عمال الذي قدر بنسبة 71.42% و ذلك لعدم رضاهم عن العمل حيث قدرت النسبة بـ 60% مما أدى إلى تدهور في الأداء، و كذلك راجع إلى أخذ العطل بصفة متكررة .

وكذا القائلة بأن عدم الاتصال بين الإدارة و العمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء، هذه الفرضية تحققت بنسبة متوسطة، وهذا راجع إلى مواجهة العمال لصعوبات في الاتصال بالإدارة و قد كانت نسبة هذه الصعوبات بـ 65.71%، و كذلك إلى عدم المشاركة في القرار حيث قدرت نسبة عدم المشاركة بـ 85.71%، باعتبار أن هذه المشاركة تزيد من دافعية العامل للعمل.

أما الفرضية القائلة بأن ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض الأداء، هذه الفرضية قد تحققت بنسبة عالية وهذا راجع إلى عدم مساعدة المشرف لعماله حيث تصل نسبة عدم مساعدتهم إلى 54,28%، أيضا راجع لظروف العمل الغير ملائمة حيث قدرت بـ 74.78% في مكان العمل، و كذلك راجع إلى حجم الساعات العمل الإضافية، فكل هذه العوامل تؤكد لنا أن لضغوط العمل أثر كبير على انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة .

و من هذه الإحصاءات وجدنا أن أهم نزاعات العمل في مؤسسة مستغانم هي بالدرجة الأولى نزاعات تنظيمية اجتماعية اقتصادية و التي تكون معظمها حول:

التغيب، التأخر عن العمل، عدم الاتصال ، ظروف العمل، مما تبين لنا في الأخير أن نزاعات العمل هي من المواضيع المتغيرة باستمرار، و التي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين، و استنتجنا أن هذه

الظاهرة "نزاعات العمل" تحتاج دوماً لمزيد من التقصي و البحث، الشيء الذي أدى بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تحديد موقع نزاعات العمل ضمن التنظيم الذي يعتبر انعكاساً لواقع اجتماعي معين؟
- هل أن نزاعات العمل ترتبط بطبيعة البنية التنظيمية أم بطبيعة البنية الشخصية؟

و بعدها توصلنا إلى خاتمة.

Study summary

The subject of "labor disputes" is one of the important topics that drew the attention of many scholars and researchers in all disciplines, especially the sociologists of organization and work, who have taken care of, studied and treated them from different angles, in order to know these conflicts in institutions and then eliminate them, even relatively, because, as it is said, If he knew the reason, the hero of wonder.

Accordingly, the current study divided it into four chapters. The first is the methodological aspect of the study, in which we dealt with the problem of the research, and we clarified the importance of the issue of "work disputes" and we also touched on the problem as well to know the real causes of this phenomenon "work disputes" and to consider this study in support of what Others presented research in the same matter... We also made it clear that we are talking about organizational, social, economic, or interest disputes, and we did not touch upon legal disputes because they are the prerogative of others. Labor disputes in the Mostaganem Port Corporation.

We also talked in this research about the objectives of the study, the reasons and motives for choosing the topic, the conceptual framework of the study, previous studies.... After that, we asked the study questions, including:

Does the lack of labor participation in decision-making within the institution lead to a conflict?

Do bad working conditions within the organization lead to conflict?

Does the low wages of workers inside the institution lead to a conflict?

Does the lack of justice in the promotions policy within the institution lead to a conflict?

Does failure to satisfy the needs of the worker lead to conflict within the institution?

As for the research hypotheses, we have formulated a general hypothesis that:

The impact of labor disputes on the performance of the worker within the organization

As for the second chapter, it was about: the concept of labor disputes and their determinants, in which we talked about. Types of disputes and procedures for settling them. It also dealt with the causes and sources of disputes, as well as stages and manifestations of a conflict, and in the end, the elements and effects of labor disputes.

This In the third chapter we had a talk about professional performance, in which we dealt with the elements and indicators of performance, as well as performance management and planning, as well as the objectives of performance evaluation.

As for the fourth and final chapter, the results of the study were presented and analyzed, in which we touched on the fields of study, where an overview was given about the institution, which is the Mostaganem Port Corporation with an economic, commercial, and service nature located on the western side of the state, bordered in the north by the Mediterranean Sea, in the south Salamander District, to the east by the state road, and to the west by the sea port.

As for the time taken for the current study, it was divided into three phases:

The first stage: we made an exploratory visit to the institution.

The second stage: We distributed the trial form.

The third stage: modifying the trial form, distributing the final form, and actually starting to fetch our information.

And then came the stage of presenting and analyzing this information and these data. As for the general results of the current study, we find that we have reached a set of results related to the sub-hypotheses, where we found that the hypothesis that the absence of workers leads to a decrease in performance, and this hypothesis was achieved This is due to the delay of workers, which was estimated at 71.42%, due to

their dissatisfaction with work, as the percentage was estimated at 60%, which led to a deterioration in performance, as well as due to frequent vacations.

As well as the statement that the lack of communication between management and workers leads to a decrease in performance, this hypothesis was achieved by an average rate, and this is due to the workers facing difficulties in communicating with the management, and the percentage of these difficulties was 65.71%, as well as the lack of participation in the decision, as it was estimated The non-participation rate is 85.71%, considering that this participation increases the worker's motivation to work.

As for the hypothesis that work pressures lead to a decrease in performance, this hypothesis has been achieved at a high rate, and this is due to the supervisor not helping his workers, as the percentage of their lack of assistance reaches 54.28%, also due to the inappropriate working conditions, as it was estimated at 74.78% in the workplace, Also refer to the amount of overtime working hours, as all these factors confirm to us that work pressures have a significant impact on the decline in the worker's performance within the institution.

From these statistics, we found that the most important labor disputes in the Mostaganem Foundation are primarily organizational, social and economic disputes, most of which are about:

Absenteeism, being late for work, non-contact, working conditions, which in the end showed us that labor disputes are among the constantly changing topics, which are difficult to define precisely according to a specific pattern, and we concluded that this phenomenon "labor disputes" always needs further investigation. And the research, which led us to ask the following questions:

•How can work disputes be located within the organization, which is a reflection of a particular social reality?

•Are labor disputes related to the nature of the organizational structure or to the nature of the personal structure?

And then we came to a conclusion

فهرس المحتويات

.....16.....	المقدمة:	1
.....18.....	الفصل الأول:	
.....11.....	إشكالية الدراسة:	1
.....12.....	فرضيات الدراسة:	2
.....12.....	أسباب اختيار موضوع الدراسة.	3
.....13.....	أهداف موضوع الدراسة.	4
.....13.....	أهمية الدراسة	5

14.....	تحديد مفاهيم الدراسية	6
19.....	الدراسات السابقة:	7
22.....	تقييم لمختلف الدراسات السابقة:	8
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	الفصل الثاني:	
	تمهيد: 26	
27.....	ماهية النزاع الاجتماعي :	1
28.....	العوامل المؤثرة على تطور النزاع :	2
29.....	مستويات النزاع في العمل و انعكاساتها :	3
31.....	مراحل عملية النزاع :	4
32.....	مصادر النزاعات و نتائجها:	5
36.....	أسباب النزاعات و طرق تسويتها في المؤسسة:	6
39.....	تأثير النزاع:	7
40.....	أنواع النزاعات داخل المؤسسة و وظائفها:	8
43.....	خاتمة الفصل:	
26.....	الفصل الثالث :	
	تمهيد: 27	
28.....	عناصر ومؤشرات الأداء.	1
33.....	أهداف وطرق تقييم الأداء :	2
39.....	إدارة وتخطيط الأداء:	3
43.....	خاتمة الفصل :	4
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	الفصل الرابع :	
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	
	تمهيد: 45	
46.....	المنهج.	1
46.....	العينة.	2
47.....	أدوات جمع البيانات .	3
49.....	كيفية عرض و تحليل البيانات .	4

5 مجالات الدراسة.

6 عرض نتائج الدراسة:

خاتمة 72

49.....

56.....

فهرس الجداول

56.....	جدول 1: يبين توزيع العمال حسب الجنس
56.....	جدول 2: يوضح توزيع العمال حسب السن.
57.....	جدول 3: يوضح توزيع الأفراد حسب المستويات التعليمية.
57.....	جدول 4: يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.
58.....	جدول 5: يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية بالمؤسسة.
58.....	جدول 6: يوضح توزيع العمال حسب الأصل الجغرافي
59.....	جدول 7: يوضح توزيع العمال حسب السكن العائلي
59.....	جدول 8: يوضح توزيع العمال حسب نوع الوظيفة.

60.....	جدول 9: يوضح طريقة التوظيف العمال.
60.....	جدول 10: يوضح رضا العمال عن العمل
61.....	جدول 11: يوضح مواجهة العمال صعوبات في الاتصال بالإدارة
61.....	جدول 12: يوضح تأخر العمال عن العمل.
62.....	جدول 13: يوضح أخذ عطل بصفة متكررة
62.....	جدول 14: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
63.....	جدول 15: يوضح مساعدة المشرف للعامل أثناء العمل
63.....	جدول 16: يوضح ظروف العمل داخل المؤسسة ..
64.....	جدول 17: يوضح مداومة النظافة بالرصيف المينائي في مكان العمل
64.....	جدول 18: يوضح تدخل المشرف في العمل
65.....	جدول 19: يوضح الساعات الإضافية لدى العمال
65.....	جدول 20: يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والتأخر عن الموعد الرسمي للعمل
66.....	جدول 21: يوضح العلاقة بين صعوبة الاتصال بالإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
66.....	جدول 22: يوضح تأثير التأخر عن العمل على الأداء .
67.....	جدول 23: يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل بإنجاز العمل في وقته .
68.....	جدول 24: يوضح العطل المتكررة تؤدي إلى انخفاض في الأداء.
68.....	جدول 25: يوضح العلاقة بين ساعات العمل الإضافية والدقة في إنجاز الأعمال.
69.....	جدول 26: يوضح الرضا عن العمل وعلاقته بالمداومة في الوقت الرسمي

المقدمة:

إن المنظمة الناجحة في أي مجتمع هي تلك التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين فيها ورغباتهم، مع متطلبات المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والتطوير بحيث أنها لا تستطيع تحقيق كل هذا إلا بالتقليل من المشاكل التي قد تنشأ داخلها. ولقد تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ولكن في ظل تحديات العصر الراهنة، والتي تفرض نفسها على بيئة العمل، تغيرت هذه الحياة الوظيفية وازدادت تعقدا مما ساهم في بروز مشاكل واضطرابات عديدة بحيث أن هذه الأخيرة ليست وليدة اليوم، إلا أنها تفاقمت في زمننا هذا كثيرا، لا سيما مع تطور الحياة وتقدم العقل البشري إضافة إلى زيادة مطالب الأفراد وطموحاتهم، الأمر الذي أدى إلى ظهور أشكال عديدة من المنظمات، تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أنماط تعبر عنها المؤسسات المعاصرة، والتي من شأنها أن تعكس ضخامة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق أفرادها، وعندما نتحدث عن مشاكل العمل فيمكن اعتبارها قضية لازمت الإنسان منذ تواجده على الأرض، ويمكن إرجاع أسباب هذه المشاكل إلى ما هو متعلق بالأفراد أنفسهم، ومنها ما يعود إلى محيط العمل، كما أن المؤسسة تعتبر جزء صغير من المجتمع قائم على نسيج من العلاقات الاجتماعية والمهنية، يربط أفراد وجماعات العمل بعضهم ببعض فلكل منهم مركزه ومكانته ودوره وأي تغيير أو تحول يحدث في أي ناحية من نواحي هذا النسيج يؤثر فيه، وفي العلاقات القائمة بين الأفراد أو جماعات العمل المتواجدة بداخله، فينتج عنه ما يسمى بالنزاع.

كما أن هذا النزاع يختلف من مؤسسة إلى أخرى وهو يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء لكل عامل، فالنزاع له دورا بارزا وتأثير واضح على أداء العامل داخل المؤسسة كما أنها كلما كثرت هذه النزاعات داخل المؤسسة أدت إلى انخفاض أداء العامل ومنه أداء المؤسسة ككل.

وهنا سنحاول أن نتحدث عن النزاعات الاقتصادية أو ما يسمى بنزاعات المصالح في سياقها الاجتماعي، دون التطرق إلى النزاعات القانونية و في محاولة البحث عن ذلك قمنا بطرح عدة تساؤلات منها:

- هل عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود لنزاع؟
- هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل عدم إشباع احتياجات العامل يؤدي إلى وجود النزاع داخل المؤسسة؟

وقد تطرقنا في موضوع دراستنا هذه إلى موضوع نزاعات العمل بمؤسسة ميناء مستغانم بحيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى جملة من الفصول المتعاقبة وهي كالتالي:

① الفصل الأول: يتعلق بالجانب المنهجي والذي يحتوي على الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم كذلك الدراسة السابقة، وأهمية وأهداف الدراسة.

② الفصل الثاني: فيتمحور حول مفهوم نزاعات العمل ومحدداتها، حيث تناولت فيه أنواع النزاعات وإجراءات تسويتها، كذلك تناولت أسباب ومصادر النزاعات وكذا مراحل ومظاهرها لنزاع وفي الأخير مقومات و آثار النزاع العمال.

③ الفصل الثالث: يتمثل في الأداء المهني وتناولنا فيه عناصر ومؤشرات الأداء وكذا إدارة وتخطيط الأداء، كذلك أهداف تقييم الأداء.

④ الفصل الرابع: فهو يضم الجانب الميداني للدراسة ويحتوي على المنهج المستخدم كذلك نوع العينة ومجالات الدراسة، وكذا عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
4. أهداف موضوع الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. تقييم لمختلف الدراسات السابقة

1 إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الجزائرية (الصناعية، التجارية، الاقتصادية)، من أهم القطاعات التي يجب على الدولة الاهتمام بها لأنه علمها يتوقف الاقتصاد الوطني لأي بلد كان ، وتعد هذه الأخيرة جد شائعة في المجتمع، وقد اهتم العديد من العلماء بهذا النوع من المؤسسات فوجدوا بأنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ، من خلال ممارسة أنشطة مقننة ، وفي إطار حدود معينة ، فعندما تأتي إلى بداية هذه المؤسسات فهي كانت بمثابة محلات صغيرة غير متخصصة فكان رب العمل هو الذي يقوم بكل العمليات ، عمليات الإشراف ، كذلك عمليات المراقبة وغيرها من العمليات ، فكانت المسؤولية ملقاة كلها على عاتق صاحب العمل ومع تطور و مرور الوقت بدأت المؤسسات تتسع من خلال الحجم ، وعدد العمال ، وكذلك ظهور ما يسمى بتقسيم العمل أو مبدأ التخصص ، فرافق كبر حجم المؤسسات وشدة تخصصها صعوبة التحكم في زمام الأمور من قبل المسيرين ، وهذا ما يعني بانتقال المؤسسات من النظام القديم الذي كان يمتاز بالبساطة إلى النظام الجديد الذي يتميز بالتعددية في مراكز اتخاذ القرار وغيرها ، وهذا ما حدث للمؤسسة الجزائرية التي عرفت عدة مراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم ، فكانت أول مرحلة مرت بها هي مرحلة التسيير الذاتي التي دامت من سنة 1962 إلى غاية سنة 1971 والتي كانت تعتمد على الربح النفطي بالدرجة الأولى فبعد خروج المستعمر الفرنسي من الجزائر خلق وراءه الفوضى والتسيب ، فوجدت الدولة الجزائرية نفسها مجبرة على التسيير لمؤسساتها (الصناعية، الاقتصادية، التجارية) فانتهجت لنفسها سياسة التسيير الذاتي ، كما عرفت هذه الفترة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المبتكرة في خضم مسيرة التنمية الوطنية حيث بادرت بفك التبعية الأجنبية ، كما تميزت بمجموعة من التأمينات للشركات الجزائرية التي كانت تسيير من طرف الأجانب ، بعدها لم تدم طويلا هذه المرحلة ودخلت المؤسسة الجزائرية مرحلة جديدة وهي فترة التسيير الاشتراكي من سنة 1971 إلى غاية 1980 والتي تميزت بالانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ، كذلك من أبرز ما ميز هذه الفترة هو تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشيطة مضطلعة على مهام التسيير والإدارة ، ومن أبرز معوقات هذه المرحلة هو التعدد في مراكز اتخاذ القرار وبروز علاقات تنافرية بين المسير والعمال ، كذلك جهل العامل الأسس ومبادئ وميادين التسيير المؤسسات ، فكل هذا كان له أثر كبير على منتج المؤسسة الجزائرية فبتالي هذه النقائص (ما بعد سنة 1980) ، وأكبر ما ميز هذه الفترة أن المؤسسات الجزائرية كانت ذات أحجام كبيرة صعبت مهمة التسيير ومن هنا توجه الاهتمام إلى إعادة الهيكلة العضوية المالية للمؤسسات الصناعية ، وكان هذا ابتداء من سنة 1982 ونقصد بإعادة الهيكلة تفكيك المؤسسات إلى مؤسسات متوسطة من أجل تسهيل التسيير والمراقبة ، فبعد 1982 حلت هيكلة أكثر من 500 مؤسسة ، فمن خلال المراحل التي مرت بها المؤسسة نجد أنها في كل مرة تحاول تجاوز المشاكل القائمة لتحسين أدائها ذلك أن التحدي الذي يمكن أن يواجه المؤسسات وباختلاف مجالاتها لا سيما الاقتصادية والتجارية منها هو تحقيق الفعالية ، من خلال أداء المؤسسة القائم على أداء أفرادها ، فالحقيقة الواضحة

هي أن مستوى الكفاءة لكل مؤسسة وفي أي قطاع مرهون بمدى أداء موردها البشري ، إلا أن هناك ما يعرقل فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات ويحول دون وصولها إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في مشاكل العمل ، فلا توجد مؤسسة لا تعاني من مشاكل في العمل وإنما الاختلاف بينها يكون فقط من حيث النسب ولعل من بين المشاكل التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة لدينا تغيب العمال ، الذي يعد مشكلة جد خطيرة إذ يؤدي إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاءة الإنتاجية من جهة أخرى ، كذلك من المشاكل الأخرى عدم الاتصال بين الإدارة والعمال ، وعدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وضغوط العمل ، إضافة إلى عدم الانضباط واللامبالاة داخل المؤسسة إضافة إلى مشاكل أخرى، وكي تحقق المؤسسة أهدافها فلا بد لها من أداء جيد ، وبطبيعة الحال هذا الأداء مرتبط بأداء الموارد البشرية والذي يجب أن يوفر له مناخ تنظيمي سليم قائم على قواعد صحيحة دون مشاكل أو تعقيدات ، لأنه بإمكان هذه المشاكل أن تعيق أداء المورد البشري وبالتالي أداء المؤسسة ككل .
ومن خلال كل هذا يمكننا طرح التساؤل التالي:

- هل لنزاعات العمل لها تأثير على أداء العامل داخل المؤسسة؟
بصيغة أخرى:

- كيف تؤثر نزاعات العمال على الأداء المهني وبالتالي على اقتصاد المؤسسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- هل يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة ؟
- هل يؤدي عدم الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة ؟
- هل تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة ؟

2 فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة:

تأثير نزاعات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة.

2.2 الفرضيات الفرعية:

تغيب العمال يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة.
عدم اتصال الإدارة بالعمال يؤدي إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة.
تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة.

3 أسباب اختيار موضوع الدراسة.

نذكر منها:

بحكم أنني من المنطقة، وأنا على صلة دائمة بالأحداث والتغيرات التي تطرأ على مستوى المؤسسة وهذا ما جعلني نهتم بهذا الموضوع لمعرفة أسباب حدوث النزاعات.
 قلة الدراسات العلمية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.
 الانعكاسات السلبية لمشاكل العمال على العامل والمؤسسة في آن واحد.
 نزاعات العمل تمس الشريحة الأكثر أهمية وهي الموارد البشرية التي تعد ركيزة أساسية للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
 معرفة طبيعة النزاعات وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسات المينائية وخاصة ميناء مستغانم.
 اعتبار موضوع نزاعات العمال من المواضيع الحساسة في وقتنا الراهن والتي ثارت حولها نقاشات وجدالات حادة.

4 أهداف موضوع الدراسة.

التعرف على مدى الأضرار التي قد تلحق بالمؤسسات وخاصة الموانئ من جراء هذه المشاكل.
 معرفة الخلفية لنظرية للنزاعات .
 محاولة التعرف على أهم الطرق لمعالجة هذه المشاكل أو محاولة التقليل منها.
 التعرف على أهم العوامل أو الجوانب الخلفية التي تؤدي إلى بروز هذه المشاكل التنظيمية داخل المؤسسة .
 محاولة التعرف على أنواع النزاعات وطرق تسويتها.
 التعرف على أهم المشاكل التنظيمية التي تخل بأداء المؤسسة.

5 أهمية الدراسة

تعتبر المؤسسة أهم نسق داخل البناء الكلي في المجتمع، فعليها يتوقف الاقتصاد الوطني. مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها فتكمن أهمية هذه الدراسة التي نحن بصدد معالجتها في مدى تأثير مشاكل العمل و أداء العامل وأداء المؤسسة على حد سواء، فبإمكان هذه الدراسة أن تعطينا صورة واضحة ودقيقة لتأثير هذه النزاعات على العامل ودعم منتج المؤسسة.

6 تحديد مفاهيم الدراسة

تمهيد: يشكل عنصر تحديد المفاهيم ، الخلفية التي ينطلق منها الباحث و التصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه عبر المراحل المختلفة ، على اعتبار أن المفاهيم هي الأدوات التي من خلالها ننقل أفكارنا إلى واقع ملموس وبها نعبر عن هذا الواقع ، وبذلك فإن المفاهيم هي أدوات نظرية و منهجية لا يمكن الاستغناء عنها في أية دراسة، الشيء الذي دفعنا على تحديدها و تعريفها رغم كونها عملية معقدة و متشعبة لأن أي مفهوم سوسيولوجي نجده شهد تطورات نظرية و إمبريقية عديدة أضفت عليه مدلولات مختلفة فقد يتفق العلماء والباحثين على معاني و مدلولات المفاهيم التي يستعملونها و يتداولونها في دراستهم و أبحاثهم العلمية و قد لا يتفق على معاني و مضامين هذه المصطلحات ... لأن مفردات الواقع الاجتماعي ليست نفسها عند الباحثين خصوصا إذا كانوا ينحدرون من خلفيات نظرية و إيديولوجية و اجتماعية مختلفة... 1.

إن كون المفاهيم ليست أفكار ثابتة، بل هي أفكار ديناميكية فإننا نجدها تتغير و تتحول مع تغير و تحول العصور و تبدل الظروف الموضوعية و إيديولوجيته الحياتية.

و عليه فإن المفاهيم هي عبارة عن رموز تعكس مضمون فكر و سلوك أو موقف أفراد أو مجتمع البحث بواسطة لغتهم ، أو أنها تجديدات لأحداث واقعية ، و هي بذلك تمثل الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث ... 2

بناء على ما سبق نحاول تحديد مفاهيم الدراسة الحالية و التي تدور حول نزاعات العمال بمؤسسة ميناء مستغانم .

1.6 تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل مادية ، بشرية و مالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) التي أنشأت من أجلها.

وهي متعددة النشاط:

مؤسسات صناعية: وهي التي تتكفل بصنع منتج أو منتجات، و ذلك بشراء مواد أولية و تحويلها إلى منتجات تامة الصنع مثلا: الصناعات النسيجية .

مؤسسات تجارية: وهي التي تشتري بضائع و تبيعها على حالتها دون إدخال أي تغيير عليها مثلا: المساحات الكبرى.

مؤسسات الخدمات: وهي التي تتولى تقديم خدمات مثلا: البنوك، الموانئ، التأمين... إلخ

مؤسسات فلاحية: وهي التي تتولى استغلال الأراضي الفلاحية، مثلا: التعاونيات الفلاحية.

¹ إحسان محمد الحسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت ، 1982 ، ص 41

² معن خليل عمر، الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي ، منشورات دار الآفاق الحديثة ، بيروت، ط. 1 ص 56

كما أنها تختلف في الشكل.

المؤسسة العمومية: مالكمها الوحيد الدولة وجماعاتها المحلية و المؤسسات العمومية الأخرى (المؤسسة الوطنية، الولاية، البلدية).

المؤسسة الخاصة: مؤسسها شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين (مؤسسة فردية، شركات الأشخاص، شركات الأموال).

الشركات المختلطة: تؤسس من طرف الدولة أو الجماعات المحلية و الخواص 1.

أما لغة:

المؤسسة هي مشروع عمل اجتماعي واقتصادي يقوم على توفير رأس المال وموارد طبيعية ويد عاملة 2.

اصطلاحا:

يعرف تريوشي (*m: truchy*): المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية النشاط الاقتصادي 3.

ويعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

وتعرف المؤسسة كذلك على أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج

عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج 4.

أما "ماركس" فيعرفها على أنها: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

حيث نجد "فرنسوا بيرو" يعرف المؤسسة على أنها: "شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تدمج أسعار

مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في

السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".

من خلال التعريفات السابقة: نجد بأن مفهوم المؤسسة هو كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني

واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/تبادل سلع أو/خدمات مع أعوان اقتصاديين

آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني

الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

¹: <https://accdiscussion.com/acc9194.html>

² فريديريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمي إنترناشيونال بيروت، لبنان، 1998. ص 144

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ط2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1963، ص 24.

⁴ عمر صخري: المرجع سابق، ص 65

إجرائيا:

المؤسسة هي عبارة عن خلية تقوم بوظيفة اجتماعية وهي تشغيل العمال، كما أنها عبارة عن وحدات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة لذا فوجود أي مشكل داخل هذه المؤسسة فهو يعد بمثابة عائق يحول دون تحقيق أهدافها.

2.6 تعريف النزاع:

التعريف اللغوي:

يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه أسباب وحقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو انه المناقشة أو المجادلة أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه
التعريف الاصطلاحي:

يعتبر نزاعا مهنيا كل خلاف يقوم بين العامل من جهة و صاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو خلال أحدهما بإلزام من الالتزامات المحددة في العقد أو الخرق أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضررا للطرف الآخر.

التعريف الإجرائي:

هو كل خلاف وكل توتر يحدث بين العامل وإدارة المؤسسة ويكون عموما حول الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تؤدي حتما إلى خلق النزاع.

3.6 بعض المفاهيم المتعلقة بالنزاع:

الصراع: *Conflit*:

يعتبر الصراع حالة عدم اتفاق و عدم انسجام أو اختلاف بين الأفراد و الجماعات أو فيما بينهما.
لقد عرف كوزر *coser* الصراع: بأنه "عملية اجتماعية لفهم العلاقات الاجتماعية و هو نضال و كفاح من أجل الحصول على القوة..."¹

تعريف آخر للصراع :

هو أقوى درجات التنافس و أشدها عنفا، و هو رفض لعملية التعاون.

الصراع: عملية اجتماعية تحدث عن قصد و تعمد بين فردين أو أكثر أو بين الطبقات في المجتمع الواحد متمثلا في الصراع بين العمال أو رؤوس الأموال.¹

¹ د. علي غريب ، " الأطر المفاهيمية و الإجرائية للإضراب كفعل صناعي " ، مجلة علم الاجتماع ، الجزائر ، د ط ، سنة 1990- ، ص 35 .

4.6 الخلاف:

يعني الخصام و الشقاق، يستعمل في هذه الحالة لموازاة الكلمة الفرنسية *confite* المشتقة من الفعل اللاتيني *conflage*. وعليه فإن الخلاف يعني النزاع أو التعارض بين المصالح والآراء، أو الصراع حول الحق. وقد جاء في القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها وممارسة حق الإضراب متضمنا تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض الخلافات والمتمثلة في المصالحة *la conciliation* ، الوساطة *la médiation* ، التحكيم *l'arbitrage* ، الإضراب *la grève* ، وهو كحل أخير يلجأ إليه العمال في حالة فشل كل الطرق الأولى لفض الخلاف.

5.6 تعريف الأداء:

التعريف اللغوي:

يشغل الأداء مكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية ، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية و الجماعية 2.

التعريف الاصطلاحي:

يعد الأداء مفهوما جوهريا هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود من عدمه، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له 3.

التعريف الإجرائي:

"النزاع داخل المؤسسة مجال الدراسة يتمثل في الخلاف الموجود بين العمال من جهة و التوتر الذي يحدث بين العمال و الإدارة من جهة أخرى و الذي يعيق العمليات التنظيمية".

¹ د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، " علم اجتماع الصناعي "، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة ، سنة 2005 ، ص 89 .

² نقل عن شيباني نادية ، بلحوش أمال ، " التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و تأثيرها على الموارد البشرية " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 / 2011 ، ص 102

³ د. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، -عمان ، ط 1 ، سنة 2007 ، ص 476 .

6.6 تعريف المشكل:

التعريف اللغوي:

تدور معاني "شكل" في اللغة على الاختلاط والتشابه، فالمشكلة هي الصعوبات التي تواجه الشخص عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته، وهي حدث دائم متكرر مصاحب للأعمال ولا يكاد ينفك منه عمل قائم، لذلك يجب على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية.

وتكون المشاكل الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة أو الشركة على أنواع منها مشاكل في التنفيذ، مشاكل في الإنجاز¹

التعريف الاصطلاحي:

تعرف مشاكل العمل حسب عبد الباري إبراهيم الصباغ على أنها مشاكل قد تحدث نتيجة رغبة كل من الطرفين (الأفراد والمنظمة) في تحقيق أهدافه الخاصة، ومن هنا يبرز النزاع بين الطرفين وتظهر مشاكل تعيق العمل.²

التعريف الإجرائي:

تعتبر مشاكل العمل هي بمثابة الحاجز الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها وكذلك لعل أبرز المشاكل تغيب العمال وضغوط العمل، وكذلك الإضرابات وشل المؤسسة فهذا يساهم في تدني مستوى أداء العمال ومنه تدني مستوى المؤسسة ككل.

7.6 العمل:

هو ذلك الجهد البشري الموجه نحو إنتاج أثر نافع، سواء كان هذا الأثر ماديا محسوسا أو معنويا مجردا. إن أبسط تعريف للعمل: "أنه وسيلة إنتاج السلع والخدمات التي يرغب فيها الأفراد"³. كعب عرفه "عبد المنعم عبد الحي": "بأنه مجموعة من العلاقات الاجتماعية الذي يستنفذ أطول فترة من نشاط الفرد"⁴.

¹ عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008

² د. سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص304

³ د. بو حفص مباركي، "العمل البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2 - 2، سنة 2004، ص43.

⁴ د. عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي"، الإسكندرية، ط1، سنة 1984، ص12.

7 الدراسات السابقة:

1.7 دراسة علي غربي:

دراسة أنجزها حول " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع, " وقد قام بالدراسة في شرق البلاد لكل من مؤسسة سون اكوم *Sonacom* ومؤسسة سونباك . *Sonapac* اعتمدت الدراسة على جملة من المناهج نذكر منها : المنهج التاريخي ، المنهج الوصفي .

وسائل جمع البيانات: الملاحظة ، استمارة استبيان .و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

عدم وجود عدالة في سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة الصناعية.

إن استمرار صراع المصالح على مستوى المؤسسة الصناعية يتضح من التعارض القائم بين الإدارة كجماعة تملك حق ممارسة الإشراف و الرقابة.

2.7 دراسة محمد علي محمد:

أجرى " محمد علي محمد " دراسته بشركة النصر للأصواف و المنتوجات " ستيا " بمصر شركة تابعة للمؤسسة العامة للغزل و النسيج المصرية ، و قد استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية تقدر ب 6 أشهر ، عايش فيها الباحث هذا التنظيم الصناعي لقد انطلق الباحث من تصور نظري مكنه من وصف و تشخيص مشاكل التنظيم الصناعي المصري في فترة تاريخية معينة.

إن الإدارة لم تبذل جهودها لتدعيم الاتصال بينها وبين العمال وتذويب حدة الفوارق الطبقية بين العاملين في التنظيم.

حيث استعان الباحث في جمعه للبيانات بالملاحظة المباشرة ، و المقابلات و تقنية الاستمارة و في الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الإدارة لم تبذل جهودها لتدعيم الاتصال بينها و بين العمال و تذويب حدة الفوارق الطبقية بين العاملين في التنظيم.

إن التنظيمات العمالية تعمل في جو من الصراع فيما بينها ، بدلا من تكاملها ، و أن بعضها ينزع إلى الانفصال عن الطبقة العاملة و ذلك لمحاولة الإدارة و سعيها إلى استقطاب أعضائها و استخدامهم لصالحها

3.7 دراسة جري كولاجا *Jiri Kolage* :

أجرى " جري كولاجا " دراسته في مصنع نسيج بولندي في مدينة " لودز " *lodz* استمرت الدراسة لمدة شهرين، تمكن الباحث من خلالها، ملاحظة سلوك العمال وعقد مقابلات معهم، كذلك حضور العديد من الاجتماعات التي تعقد في المصنع . حاول الباحث في دراسته التدليل على عكس القضية الماركسية التي

مفادها أن الصراع بين العمال والإدارة سوف يتلاشى بعد أن تحل الملكية الجماعية بدلا للملكية الفردية (الخاصة) و النتيجة الأساسية التي استخلصها الباحث من دراسته هي: أن العمال فشلوا في التوحد مع المصنع، ويرجع ذلك إلى أنهم لم يشعروا بوجود تنظيم مخصص للتعبير عن آرائهم يجعل منهم جماعة متضامنة في مواجهة الإدارة. توصلت الدراسة كذلك إلى تدعيم قنوات الاتصال وتثبيت أركان الديمقراطية الصناعية يخفف من حدة الصراعات.

4.7 دراسة علي الكنز:

دراسة علي الكنز كانت حول " البناء التنظيمي ومكوناته " ، وهي دراسة ميدانية بمصنع الحجار أجرى الباحث دراسته على جملة من المتغيرات من بينها " صراعات العمل " توصل إلى: أن هناك جماعات خفية تغذي وتائر الصراع و النزاع وتثبت الوشاية وسط العمال، الأمر الذي يؤدي إلى الانقسام داخل الفئات العمالية وحدوث تشوه للوعي العمالي. مكونات البناء التنظيمي متناقضة نظرا لتدخل الأدوار وعدم الالتزام الوظيفي بسبب عدم تحدد واجبات الدور وعدم قناعة العاملين بأن المصنع هو مصنعهم، و أهدافه هي أهدافهم.

5.7 دراسة رمضان إبراهيمي :

دراسة رمضان بجامعة الجزائر سنة 1988

إشكالية البحث :

ما هي طرق العمال في إبراز مطالبهم وتحسين ظروفهم ؟

هل هي قائمة على أساس الحوار والتشاور مع الإدارة ، أو على التوفيق عبر الهيئة

النقابية أو مجلس العمال ؟ أم عنيفة قائمة على الإضراب والتغيب والانضباط وهل هي مكشوفة معلنة أم باطنية غير معلنة ؟

فروض البحث :

شروط العمل المادية والاجتماعية في الوحدة الصناعية قد تؤدي إلى نشوب النزاع في العمل ، ويتمثل

الجانب المادي في الأجر ، العلاوات ، الخدمات الاجتماعية ، بينما يتمثل الجانب الاجتماعي في العلاقة بين رب العمل والعمال ، وتساهم ظروف العمال الاجتماعية الخارجية بدورها في نشوب النزاع عبر مؤشرات منها: السكن ، الاستهلاك الغذائي .

غياب الإضراب في الوحدة الصناعية لا يعني غياب النزاع . * أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث المقابلة ، الملاحظة بأشكالها المتنوعة ، استخدم الاستمارة ، استمارة الاستبيان الاستطلاعية التي تشكل مدخلا للتأكد

من صحة محتوى وشكل إطار الفرضيات المبنية عن طريق استخدام الملاحظات والمقابلة ، كما استعان بالعينة وهي عينة عشوائية .

* المنهج: استخدم الباحث في دراسة منهج دراسة حالة.

* تهدف: هذه الدراسة إلى الدراسة النظرية والعلمية لموضوع نزاعات العمل ، مع محاولة بناء أطره النظرية ، وتقديم صورة واضحة عن سوسيولوجية النزاع وأهم الجماعات التي تشارك فيه وأشكاله ووظائفه .

محاولة تطبيق هذه الدراسة على وحدة صناعية جزائرية لمعرفة طبيعة النزاعات السائدة وطرق العمل المستخدمة فيها .

* النتائج المتوصل إليها:

إن ظاهر علاقة العمل داخل المصنع عبارة عن تعايش سلمي بينما باطنها عبارة عن غليان ملئ بالمواقف المتناقضة .

إن غياب النزاع الظاهر والمكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب أو المتحرك وغير المنضبط.

إن شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم تكن العامل الجوهرية في دخول أو امتناع العمال عن النزاع ، كما أن الاعتراف أو عدم الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن هذه الطريقة العنيفة قصد تحسين ظروفهم أو الحفاظ عن بعض الامتيازات ، كما أن انخفاض الإضرابات لم يشكل علامة للعمال للانطواء على الحقائق وعلى كبت المطالب للتعبير عن تحويل النزاع إلى صور أخرى ، وإن كان السعي وراء صحة المؤسسات والمصانع والحفاظ إلى السلم الاجتماعي قد يعني إخماد النيران في الأماكن التي تتسبب فيها الإضرابات وعرقلة تفتح العمال عبر إضرابهم.¹

6.7 دراسة بهية إبراهيم التويجري:

دراسة كانت حول " المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل " لنيل شهادة الماجستير في الإدارة.

إشكالية البحث:

ما هي أبرز المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل وأكثرها أهمية من وجهة نظر المبحثن ؟

هل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة العلمية، عدد الدورات التدريبية، مستوى اللغة الإنجليزية، الراتب الشهري) ورؤية أفراد العينة للمشكلات التي يواجهها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل؟

¹ رمضان براهيم ، نزاعات العمل في الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1988

هل تختلف آراء عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل باختلاف (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، مكان العمل في المستشفى، نوع المستشفى)؟
 أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. ومجتمع البحث 1200 مفردة، وتم استخدام الاستبيان. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح أبرز المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل وهذه الدراسة تهدف إلى:
 التعرف على المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل.
 تحديد درجة الاختلاف في رؤية أفراد العينة للمشكلات التي تواجه ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل باختلاف (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، ومكان العمل).
 ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف المستوى التثقيفي والتوعوي من المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.
- أظهرت الدراسة أن مشكلة صعوبة المهنة وكثرة الضغوط في العمل من المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.
- أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل من أهم المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض.
- أظهرت الدراسة أن مشكلة قلة المرونة في العمل وضعف القيادات من المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.
- أظهرت الدراسة أن مشكلة عدم وضوح المهام وغياب المعايير من المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.
- أظهرت الدراسة أن ضعف التعاون والمشاركة من أهم المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض.

8 تقييم لمختلف الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها هي دراسات أكاديمية عربية اهتمت بالبحث عن أهم المشاكل التي تدور داخل المؤسسات الجزائرية .

ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت في بحثي والذي يدور حول " نزاعات العمل في مؤسسة ميناء مستغانم " على مجموعة من الدراسات ، وفي ما يلي أحاول توضيح فيما أفادتي و ما هي الجوانب التي درستها... فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسة التي قام بها الدكتور " علي غربي " والمعنونة بـ " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع " ، وكذلك الدراسة التي قام بها الدكتور " محمد علي محمد " بشركة النصر للأصواف والمنتوجات ، و دراسة " جري كولاجا " في مصنع النسيج البولندي توصلنا إلى أن من أهم نزاعات التي قد تحدث في مكان

العمل ، قصور قنوات الاتصال ، وهو عنصر هام داخل المنظمة وسبب من أسباب قيام النزاعات والصراعات ... وهو الشيء الذي دفعني إلى الاعتماد على هذه الدراسات باعتبارها تتناول نزاعات العمل وهو موضوع بحثي... لكن هذا لا يعني أن عنصر الاتصال وحده هو السبب في هذه النزاعات، وإنما هناك أسباب أخرى، لم يتطرق إليها الباحثين من قبل ، ومنه سوف أحاول تسليط الضوء عليها وتوضيحها .

أما الدراسة التي قامت بها بهية إبراهيم التويجري حول " المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل " لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، فإنها توصلت أن مشكلة صعوبة المهنة وكثرة الضغوط في العمل ومشكلة ضعف الحوافز المادية والمعنوية من المشاكل التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.

ومهما يكن فإني استفدت كثيرا من هذه الدراسة حيث تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة السابقة ودراستنا في أن كلاهما تناولتا مشاكل العمل وتركيزها على ضغوط العمل باعتبارها كأحد أهم المشاكل التي تواجه العمال.

وتكمن أوجه الاختلاف بينهما في أن الدراسة السابقة تناولت مشاكل العمل التي تواجه الممرضين في المستشفى، أما دراستنا الحالية تناولت مشاكل العمل التي تواجه العمال داخل مؤسسة. أما فيما يخص الاستفادة من الدراسة فقد أفادتنا الدراسة في الجانب النظري في التعرف على ضغوط العمل وباعتبارها أهم مشكلة تواجه العمال، كذلك تم الاستفادة منها في بناء إشكالية الدراسة التي نقوم بها.

الفصل الثاني

مفهوم نزاعات العمل و محدداتها

تمهيد

1. ماهية النزاع الاجتماعي
2. العوامل المؤثرة على تطور النزاع
3. مستويات النزاع في العمل و انعكاساتها
4. مراحل عملية النزاع
5. مصادر النزاعات و نتائجها
6. أسباب النزاعات و طرق تسويتها في المؤسسة
7. تأثير النزاع
8. أنواع النزاعات داخل المؤسسة و وظائفها

خاتمة الفصل

تمهيد:

المنظمة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر ، فهي و إن كانت تنظيما موجهها نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا التنظيم لابد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب نزاعات حتمية يشهدها من خلال تحقيقه لأهدافه ، فهي حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل منها و حتى يتم التعامل مع النزاع التنظيمي لابد من الفهم والمعرفة بمفهوم النزاع التنظيمي و مستوياته وأسبابه و آثاره الايجابية و السلبية .

1 ماهية النزاع الاجتماعي :

1.1 التعارض و النزاع الاجتماعي:

إذا كان التماسك الاجتماعي ظاهرة تعبر عن تعاون و ترابط الجماعة فإن الظاهرة النقيصة لها هي التعارض و النزاع الاجتماعي. *Social Conflit*.

ظاهرة النزاع لا تعتبر حالة شاذة أو استثنائية في السلوك الجماعي وإنما هي حالة شائعة بنفس شيوع سلوك التعاون و التماسك الاجتماعي ، و من الخطأ أن ينظر إلى حالات التعارض و النزاع التي تنشأ في المنظمة كواقع غير مرغوب فيه أو كسلوك يجب التخلص منه و القضاء على أسبابه ، فمثل هذا الرأي يفضل الجانب الحركي للسلوك الجماعي الذي يعتبر النزاع أحد عناصره ، و يفضل أيضا الدور الذي يقوم به النزاع في تغيير و تطويرا لعلاقات التنظيمية.(1)

2.1 النزاع داخل جماعة العمل و مؤسساته:

يشير مصطلح التنافس إلى الدافعية ، في حين أن مصطلح النزاع *Conflit* يصف حالة التنافس المكشوف أو العلني بين الأفراد أو الجماعات .

و النزاع ليس سوى سلوك يصدر عن فرد أو جماعة بهدف منع الفرد الآخر أو الجماعة الأخرى من تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

و هناك كثير من الحالات التي يحدث فيها نزاع بين أعضاء المؤسسة الواحدة، كأن يحدث مثلا: يحدث نزاع بين سائقين حول قيادة الشاحنة الجديدة أو بين ممثلي الإدارة و نقابة العاملين أثناء التفاوض على شروط عقد العمل الجدي .

كما أن النزاع قد ينشب بين شخصين تقدا لذات الوظيفة، و هكذا فإن النزاع شائع، و ليس مسألة غريبة أو نادرة الوقوع، فهو يحدث في مؤسسات العمل، و في مختلف مجالات حياتنا.(2)

و يبدو أن أهم جانب في تعريف "النزاع" هو تنافر أهداف أطراف النزاع أو تناقضها، فلا يمكن للسائقين قيادة ذات الشاحنة، و لا يمكن لفردين أن يشغلا ذات الوظيفة.

(1) د. أحمد صقر عاشور ، "السلوك الإنساني في المنظمات "، دار . ، 1989 الجامعية بيروت ، ص 259.

(2) د. رونالدي ريجيو ، ترجمة د. فارس حلمي ، " مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي " ، دار

الشروق للنشر ، و التوزيع ، ط 1 ، سنة 1999 ، ص 376 .

ونظراً لأن النزاعات الشديدة أو المبالغ فيها تتضمن أشكالاً متباينة من السلوك السلبي، مثل: الصراخ، و النعت بألقاب بذيئة *Name Calling* و القيام بأعمال عدوانية.

النزاع: عملية طبيعية *Natural Process* تحدث في جميع مؤسسات العمل و جماعاته، قد تكون له عواقب سلبية مدمرة، و قد تكون له في المقابل عواقب إيجابية، و بناءة لجماعات العمل و مؤسساته. و بصفة عامة فإن الطريقة الوحيدة لتحديد ما إذا كان "النزاع" سلبياً أو إيجابياً هي معرفة ما إذا كانت عواقبه، أو نتائجه إيجابية أو سلبية على أطراف النزاع، و جماعات العمل و مؤسساته.

النزاع: هو ظاهرة طبيعية تفرض نفسها على المنظمات و لا سبيل لتجنبها، لأنها تمثل علاقات توزيع القوى و تحديد المراكز، كما و أنها تنشأ للعديد من الأسباب منها وجود علاقات تبادلية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، و وجود مصالح مشتركة مع ندرة الموارد المتاحة لتلبية كل منها بالكامل، و تفاوت و تعدد القوى و الاتجاهات.

و قد ينشأ النزاع بسبب اختلاف الأعراف و التقاليد خاصة في المنظمات المتعددة الجنسية لاختلاف القيم و العادات و التقاليد التي تعمل في ظلها¹.

2 العوامل المؤثرة على تطور النزاع :

تختلف مواقف النزاع فيما نجم عنه من نتائج و فيما يطرأ عليهما من تطورات ناتجة عن سلوك أطراف النزاع، فهناك مثلاً مواقف النزاع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع دائرتها لتشمل جوانب أخرى. وهناك أيضاً مواقف النزاع التي تتصاعد فيها حدة النزاع بين أطراف النزاع بسرعة، و تستخدم فيها الأطراف أساليب تلحق أضراراً كبيرة بالأطراف الأخرى أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ميسر بين الأطراف المتنازعة.

كما أن هناك مواقف النزاع التي تظل في دائرة محدودة، تنتهي بتعاون أو اتفاق الأطراف على حل كل ما بينهم من تناقض. و من بين العوامل التي تؤثر على مثل هذه الاختلافات بين مواقف النزاع في المسار الذي تأخذه ما يلي :

إدراك أطراف النزاع الحدة و آثار النزاع:

كلما كان إدراك أطراف النزاع أن مدى التناقض بينهم كبيراً، و أن الضرر أو الخسارة التي تلحق بهم من جراء موقف الطرف الآخر كبير كلما زاد هذا من احتمال أخذهم مواقف متطرفة في النزاع.

¹ د. رونالدي ريجيو، المرجع نفسه، ص 376 -

سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة النزاع :

يتأثر سلوك أطراف النزاع في مواجهة موقف النزاع مع الأطراف الأخرى بما تشكله تلك الأطراف ، فقيام أحد الأطراف مثلا : بإلحاق الضرر بالطرق الأخرى قد يدفع هذا الآخر إلى استخدام أساليب عدوانية مماثلة ، و عليه فإن السلوك العدواني من قبل أحد أطراف النزاع قد يدفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك عدواني مماثل، و السلوك السلمي التعاوني قد يدفع الطرف الآخر إلى انتهاج إستراتيجية سليمة مماثلة¹. كذلك هناك عوامل أخرى للنزاع :

تتباين الظروف التي تسهل علاقات النزاع بين المشاركين في التنظيم و بين جماعاتهم، فيكون للمشاركين بفضل اختلافهم في النوع و العمل و الثقافة ، و التعليم و العلاقة بوسائل الإنتاج و الثروة و القوة و الهيبة و الأصل و بفضل أدوارهم المتباينة، مصالح و اهتمامات يغلب أن تكون في صراع مع بعضها ، فضلا عن الاختلاف في الملبس و المظهر والأذواق الترفهية و طريقة شغل أوقات الفراغ، و عن عدم تجانس خلفياتهم فيما يتعلق بالعادات و العرف و الدين، و كلها عوامل ترتبط إيجابيا بالنزاع داخل التنظيم، كما ينشأ النزاع بين المشاركين و الجماعات داخل التنظيم عن الاختلاف في المعايير و القيم المشتركة بينهم². و من هنا أرجع البعض عدم التكامل بين العمال و الإدارة إلى الاتصال بحيث تكونت بين الطرفين حدود من جراء عدم الثقة، و ضعف الدافع بين العمال تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة، و على الرغم من استخدام الإدارة لكثير من وسائل الإقناع و توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال مجلس العمال، افتقر الواقع الفعلي إلى قرارات اتخذت بالفعل مع مشاركة العمال . و يندرج تقسيم العمل بين العوامل الرئيسية للنزاع، فيكون لكل وحدة في التنظيم درجة استقلالها عن الأخرى كما أن أهدافها الخاصة و معاييرها التي تتعارض مع أهداف و معايير الوحدات الأخرى، حتى ولو أنه ينبغي أن تكون هذه الوحدات متعاونة فيما بينها و يحتمل أن يختلف مقدارا النزاع مع تباين درجات التجاور بين الأقسام و معدل التفاعل و العلاقات بين الأعضاء الأساسيين في كل قسم، مع الحاجة إلى اتخاذ قرارات مشتركة، و يحتمل أن يكون للتخصص ارتباطا موجبا بحدوث النزاع³.

3 مستويات النزاع في العمل و انعكاساتها :

يحدث النزاع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي :

- ① صراع داخل الفرد *intraindividual Conflict*
- ② نزاع بين الأفراد *interindividual Conflict*
- ③ صراع داخل الجماعة *intragroup Conflict*
- ④ نزاع بين الجماعات *intergroup Conflict*

¹ د. أحمد صقر عاشوري ، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، ص -260 .

² د. علي عبد الرزاق الحلبي ، " علم اجتماع الصناعة " ، دار المعرفة الإسكندرية ، د ط ، د سنة نشر ، ص -363 ، 337 .

³ المرجع نفسه ص 338

ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل ولكن على مستوى أشمل وأكبر.

ومن المؤلف أن يفكر الناس في النزاع كما لو كان بين فردين أو مجموعتين، إلا أن المستوى الأول للنزاع يعني أن يواجه الفرد نفسه مجموعتين من الأهداف المتنافرة أو المتضادة.

ويسمى هذا النزاع أحيانا: ب " نزاع الأدوار " فالأهداف المرتبطة بأحد الأدوار التي يقوم بها الفرد قد تتعارض مع أهداف دور آخر.

وفي مثل هذه الحالات، فإن الدورين يمثلان الجهتين أو الجانبين المتنازعين .

إن النزاع بين فردين فهو الأكثر شيوعا في جماعات العمل و مؤسساته فيتنافس فردين (عضوين في جماعة عمل) للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى نزاع بينهما، لأن من سيحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه .

كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى نزاع بينهما.

أما المستوى الرابع والأخير للنزاع، فيحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء، فمن ينتهك معايير الجماعة أحدث نوعا من النزاع داخل الجماعة، مثله مثل من أحدث نزاعا مع فرد آخر نتيجة خلاف بينهما على خطوات العمل أو طريقة العمل التي يجب أن تتبعها الجماعة¹.

هناك مستويات لما يصطلح على تسميته بالنزاع أو الصراع، إذا أنه يطلق على كل المدى الواقع من الاختلافات البسيطة الواقعة بين فردين، إلى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل، باعتبارها كلها صراعات، مع العلم أنه لا يعقل وضع كل هذا المدى الواسع من درجات النزاع تحت مفهوم واحد هو الصراع (تروت و ويلي *Trought and willey*) بأن الصراع يأخذ أشكالا كثيرة التعدد، من: المنافسة إلى الشجار، المبارزة والحرب، من التنافس المعتدل المحافظ على خطوط الحوار والتفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام المتصلب بين المتعاملين².

إن وجود النزاعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية ، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها . يرى : (تابيا *Tapia*) أن: "النزاع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري ، وكل تشكيل اجتماعي . فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون نزاع ، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا نزاعات و يضيف تابيا أن النزاع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل ، أو بدونه يحكم على التنظيم بالجمود ."

¹ رونالدي ريجيو ، مرجع سابق ، ص 337 -

² د. غياث بوفلجة ، "مبادئ التسيير البشري" ، دار الغرب للطباعة والنشر ، ط -3 ، سنة 2008 ، ص 118 .

كما أن النزاع قد يساهم في تجديد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للنزاع، وهي خسارة للتنظيم.

"إن النزاع ليس سلبيا في مجمله ، لأنه لا يعني العنف والتخشن في مواجهة المواقف في كل الحالات ، وإنما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه ، وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة"¹

كذلك تكمن مستويات النزاع فيما يلي :

النزاع داخل الفرد ، النزاع بين الأفراد والنزاع داخل المنظمة .

النزاع على مستوى الفرد :

هذا النوع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. أي أن النزاع على مستوى الفرد هو نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه.

النزاع على مستوى الأفراد :

وهذا النوع من النزاع يحدث بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد ، كالذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، ويحدث نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم.

النزاع على مستوى الجماعات :

هو النزاع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة إما أن يكون أفقي أو رأسي².

4 مراحل عملية النزاع :

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية، وقد تبرز فجأة خلال مقابلة التقويم أو ما يسمى بمقابلة تقدير القدرات المشار إليها سابقا، مما يجعل المسألة معقدة تصعب إدارتها.

¹ المرجع نفسه ص - 119.

² د. عبد المعطي محمد عساف ، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة " ، دار زهران ، عمان ، - 1999 ، ص 244.

1.4 الأعراض الأولية للنزاع :

ففي إطار مقابلة تقدير القدرات أو تقويم الكفاءات، فإن المشرف قد يلمس بعض الأعراض التي تؤشر إلى أن هناك نزاع وصراع في الخفاء ، وهو يعرف أن النزاع قد يخرج إلى الوجود أثناء المقابلة وبعض الأعراض تظهر حتى قبل موعد المقابلة وذلك أثناء المتابعة و التصحيح *coaching* .

2.4 مرحلة المناقشة:

إن هذه المرحلة تتميز بجمع المزيد من المعلومات والمعطيات من طرف المشرف حتى يتمكن من الحصول على المبررات والبراهين وفي هذا الوقت تبدأ الخلافات في الظهور على أشدها، وتتجلى في الأسئلة التي تطرح وفي العبارات المستعملة والإجابات المكيفة وقد تستمر هذه المرحلة مدة من الزمن.

وكلما استمرت هذه المناقشات، كلما ارتكز كل من المشرف و المساعد إلى أدلته ، فتزداد المواقف تعنتا. و بعدها نجد أن كلا من الطرفين يحضر أدواته محاولا أن يبرهن للأخر أنه على حق و أن الأخر على باطل، و يتحول بذلك فحوى أو مضمون المقابلة ويتم الابتعاد عن الهدف الحقيقي ويظهر هنا الخلاف على شكل آراء أو مواقف متباينة تزداد تباعدا وفي ظل ذلك يبتعد الطرفان عن البحث عن أرضية مشتركة .

3.4 مرحلة النزاع المفتوح:

ففي هذه المرحلة يتجاوز الطرفان مرحلة الأدلة و البراهين و الحجج، و كل واحد ينغلق على نفسه و لا يريد الإصغاء إلى الأخر و ينتصر لموقفه و لا يرغب في أي نوع من التنازل أو التغيير في الموقف، فيصل الأمر إلى أن يطفوا الخلافات على السطح و قد يكون ذلك بشكل عنيف و هذا ما يترجم الانفجار و يبدي كل واحد منهما إلى الأخر ما كان متحفظا على قوله، فيصبح العراك على أشده¹.

5 مصادر النزاعات و نتائجها:

1.5 مصادر النزاعات:

1.1.5 المهام ذات الاعتماد المتبادل:

و يشير الاعتماد المتبادل إلى اعتماد وحدتين أو أكثر على بعضهما البعض فيما يتعلق بتقديم المساعدات أو المعلومات أو أي شكل من أشكال التعاون اللازم لأداء المهام، ويتخذ هذا الاعتماد على ثلاثة صور:

¹ د. محمد مسلم ، " تنمية الموارد البشرية " ، دعائم و أدوات ، دار طليطلة ، د.ط ، سنة -2010 ، ص 160 .

الاعتماد المشترك: وهي تشير إلى وجود وحدتان تتعاونان معا بصرف النظر على أداء كل واحد منهما.

الاعتماد المتتابع: وهو يشير إلى الاعتماد المتتابع الناشئين عن تتابع الأنشطة، فمثلا في خطوط التجميع للسيارات فإن وحدة الطلاء لا تعمل إلا بعد أن تنتهي وحدات التجميع السابقة عليهما.

الاعتماد الدائري: وهي تشير إلى علاقات مستمرة ومتكررة بين الوحدات المشتركة في إنتاجه حتى يتحول إلى منتج تام، وكلما تزايدت درجة الاعتماد بين المهام، تزايدت احتمالات الخصومة والعداء بين الوحدات، وبالتالي تزايدت احتمالات ظهور النزاع والصراع بينهما.

2.1.5 المراكز المتنافرة:

إن المرتكزات المتنافرة تنشأ من عدم الاتساق، أو الاختلاف بين اتجاهات ومستويات هذه المراكز وتعكس مشاعر الأفراد الشاغلين لها. وهي تؤدي إلى نوع من الالتباس والخلط خاصة عندما تفتقر إلى التحديد القاطع للتخصصات الوظيفية.

3.1.5 عوائق الاتصال:

تنشأ عوائق الاتصال للعديد من الأسباب، ولكن أكثرها أهمية ما يأتي:

- القيود أو الحدود أو العوائق المادية (الأماكن وخلافه).
- اقتسام قنوات التوزيع.
- الاختلافات حول دلالات الألفاظ (غموض المعاني تؤدي إلى افتقار التفاهم المشترك وضعف التنسيق المتبادل).

وكلما تزايدت احتمالات الغموض في الاتصال وتزايدت درجة الانفصال الناشئ عن عوائق الاتصال كلما تزايد احتمال ظهور النزاع التنظيمي¹.

4.1.5 غموض الميادين المتخصصة:

يزداد احتمال وقوع النزاع بين الوحدات يؤدي إلى اتخاذ مواقع دفاعية لتأمين سلامتها.

ومما يزيد روح النزاع اشتعالا بين الوحدات المتصارعة، وجود الغموض المتعلق بالوسائل المناسبة لإنجاز الأهداف المحددة. هذا الغموض قد يؤدي إلى تمسك كل وحدة بمواقفها.

¹ د. علي الشرقاوي، " التنظيم "، الدار الجامعية، د. ط. د. سنة نشر، ص - 306 - 307.

5.1.5 الاشتراك في مصدر واحد للموارد:

يترتب على هذا الاشتراك زيادة المنافسة على المخصصات من الموارد النادرة بشرط أن تتوافر الظروف التالية:

- ① إدراك العاملين لعجز الموارد وتصورهم لهذا العجز.
- ② درجة قابلية المصدر للتقييم.
- ③ مدى اتساع المصدر أو إمكانية تنميته.
- ④ قابلية المصدر للنهوض وإعادة التجديد.

6.1.5 الاختلافات في مقاييس الأداء ونظم المكافأة:

عندما تمثل المسؤوليات ومقاييس الأداء ونظم المكافآت الأدوات الرقابية على إنجاز أهداف إدارتين وأكثر تتصفان بتداخل مهامهما، فإن النتيجة المؤكدة هنا هو حدوث تعارض بين هذه الوحدات، وبالتالي ظهور النزاع التنظيمي¹.

7.1.5 الاختلافات في توجهات وهيكل الوحدات:

تنشأ الاختلافات بسبب تطبيق مبادئ التخصص والذي من شأنه تكوين وحدات تنظيمية فرعية لها هيكل متميزة في بيئاتها الفرعية الخاصة وتفاعلها مع البيئة التنظيمية الكبرى وهذا يعني أيضا أن أعضاء الوحدات يوجهون جهودهم نحو تحقيق أهداف مختلفة، هذا فضلا عن اختلافاتهم في اهتماماتهم وتوجهاتهم نحو أمور أخرى مثل الوقت والعلاقات الشخصية وغيرها.

8.1.5 الاختلافات في مهارات وقدرات الأفراد:

على الرغم من أن مصادر النزاع السبع السابقة تنشأ عن الهياكل التنظيمية إلا أن هذا لا يمنع أن تسبب مهارات وخصائص الأفراد تأثيرها أيضا على العلاقات بين الوحدات. وتعتبر سيطرة الفرد وجاذبيته وقدراته الشخصية هي أهم هذه الخصائص، وبصفة خاصة قادة المجموعات المتصارعة بالإضافة إلى مهارات الاتصال التي تلعب دورا هاما في تشكيل اتجاه وكثافة العلاقات بين الوحدات.

وقد وجد بعض الباحثين أن أسلوب المواجهة في حل المشكلات أفضل من أسلوب التهدة أو استخدام القوة في التعامل مع النزاع².

¹ د. علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص - 308 .

² د. علي الشرقاوي، مرجع نفسه، ص - 309 .

2.5 نتائج النزاع:

إن وجود النزاع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدراً أو حافزاً إيجابياً للأفراد والجماعات والمنظمات، ولكن وصول النزاع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

1.2.5 النتائج السلبية:

ومن النتائج السلبية للنزاع ما يلي:

- قد يؤدي النزاع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأناية.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي.
- قد تؤدي النزاعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة 1.

2.2.5 النتائج الإيجابية:

ومن النتائج الإيجابية ما يلي:

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ينمولى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل، فالنزاع يشحن طاقات الناس ليصبحوا مبدعين، أي أنه يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يمكن للنزاع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.
- المشاكل التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ويعمل هذا النزاع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2004 ، ص 262 .

- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
 - ونتيجة لحل النزاع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.
 - يساعد أيضا على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.
 - يساعد أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة.
- هذا يبين لنا أن النزاع حقيقة واقعة في كل المنظمات، ولكنه ليس بالضرورة يعبر سلبيًا، بل إنه أحيانا قيمة إيجابية للمنظمة، فالنزاع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيًا وأيضًا يمكن أن يكون إيجابيًا وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة وأسلوب الإدارة¹.

6 أسباب النزاعات و طرق تسويتها في المؤسسة:

1.6 الأسباب الفردية والشخصية

هناك أسباب عديدة للنزاع داخل المنظمة ومن الصعب حصرها لكن يرجعه البعض خاصة إلى الأسباب الفردية والشخصية أمثال أحمد سيد مصطفى وتتمثل فيما يلي:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وتصادم وجهات النظر.
- اختلافًا أو تعارض الأهداف والمصالح.
- الأنانية: حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير مهتم بمصالح الآخر أو متعديا عليها.
- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى النزاع أو مساعدا على تأجيجه.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير².

¹ المرجع السابق ، ص ، 263.

² د. أحمد سيد مصطفى ، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة " ، بدون دار نشر ، د ط ، سنة- 2000 ، ص 344 435 .

- ويرى "أحمد بطاح" أن النزاع يرجع إلى الأسباب التالية: 1
- أسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة في صنعه.
 - عدم تحديد الأدوار، وعدم وجود وصف للعمل.
 - تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء.
 - محدودية الموارد و التنافس عليها.
 - عدم توفر نظام فعال للاتصال.
 - تفاوت إدراكات الأفراد في المؤسسة.
 - ضغوط البيئة الخارجية.

2.6 الأسباب التنظيمية :

1.2.6 اقله الموارد و نقص الإمكانيات و المكافآت:

إن هدف العمال هو الزيادة في الأجور الذي يقابله ندرة في الإمكانيات و الموارد المالية خاصة بعد وقوع المؤسسة في أزمات مالية خانقة، و حدوث كساد لإنتاج و إنخفاض الطلب و عدم الاحتيايل على المنتج خاصة بعد تضاعف حملات المنافسة الشديدة، فهذا يؤدي إلى محدودية وندرة الموارد المالية مع تزايد مطالب العمال و ضغوطهم، التي تتطلب موارد مالية تفوق الإمكانيات المالية للمؤسسة و تصبح غير قادرة على تحقيق مطالب العمال المتزايدة، الذين يخضعون إلى غلاء المعيشة، وهذا يؤدي إلى تصارع المطالب والأهداف بين المؤسسة و العمال.

2.2.6 عنصر الأجر:

إن مفهوم الأجر هو مفهوم معقد جدا، فالأجر يمكن تحليله من الزاوية القانونية ، على أنه ثمن أو مقابل لالتزام العمل المنفذ من طرف الأجير، و من الزاوية الاجتماعية يعد الأجر المورد الأساسي للعامل الذي يجب أن يؤمن له و لأسرته معيشة مقبولة ، و من الزاوية الاقتصادية يعد الأجر عنصر من عناصر سعر كلفة الإنتاج ، إن هذه الزوايا المختلفة التي ينظر منها إلى الأجر ، لا يمكن إهمال واحدة منها ، بحيث يتعين على المكلفين بوضع سياسة الأجور، و أن يأخذونها بعين الاعتبار.

¹ د. أحمد بطاح ، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية "، دار الشروق للنشر، عمان، سنة 2006 ص 136
² د نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديثة، عمان، ط - 1، سنة 2009، ص 197

1.2.2.6 تعريف الأجور و الرواتب (التعويض و المكافآت):

تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل ، لكافة طاقاته و إمكانياته و القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة .
و بشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج.

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد و المنظمات، و كذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة.
و من شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور و التي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات و قدرات و مهارات و خبرات 1 .

2.2.2.6 مشكلة الأجور :

الأجر يعتبر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة لغالبية العمال فإذا هبطت الأجور عن الحد المناسب هبط مستوى المعيشة ، و عجزت الأجور على أن تكفل للعامل الحياة المناسبة ، و عدم كفاية الأجور تؤدي للعامل إلى البحث عن مهن أخرى أو أعمال إضافية لدعم دخله المادي و مثل هذه الأنشطة الإضافية، لا شك تؤثر على العمل الأساسي لأن العامل يأتي للعمل ، و هو يفكر في الوسيلة التي يستطيع إن يخدم بها المصنع لكي يزاو عمله الآخر، و هذه المشكلة أصبحت واضحة 2 .

3.2.2.6 الترقية:

هي الجزء المعنوي و المادي على إبراز الكفاءة و القدرة على إتقان العمل و التفاني فيه، و هي الاعتراف الصريح على جدارة و مهارة العامل في قيامه بعمله ، و التشجيع المستمر له على مواصلة الرفع من المستوى التقني و المردودية المرتفعة ، و هي بذلك تشكل الحافز المعنوي للعامل و الرفع من مستواه المهني و الاجتماعي 3.

¹ د. نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق ، ص - 197 .

² د. راشد راشد " شرح علاقات العمل الفردية في ضوء التشريع الجزائري " ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، ص 182

³ المرجع نفسه ، ص 183

3.6 طرق تسوية النزاعات :

1.3.6 التسوية الودية للنزاعات الفردية :

من بين الخصائص المميزة للنزاع الفردي في العمل ، إنه بالرغم من خضوعه لاختصاص قضاء العمل ، إلا أنه يستوجب المرور على بعض الإجراءات الهادفة إلى تسويته بطريقة ودية ، هذه الإجراءات التي تعتبر شرطا جوهريا لقبول الدعوى القضائية شكلا ، وهو ما نصت عليه قوانين العمل المتعلقة بطرق و كفيات تسوية النزاعات الفردية، وكذلك بعض الأحكام القضائية الصادرة عن المحكمة العليا، وذلك بهدف تسهيل حل هذه المنازعات بسرعة من جهة التخفيف على المحاكم كثرة القضايا التي لا يحتاج الكثير منها إلى تسوية قضائية ، أما لبساطة أسبابها وسهولة حلها داخليا، مما يحافظ على العلاقة الودية بين العامل وصاحب العمل التي كثيرا ما تكون ضرورية لاستمرار علاقة العمل، وهو ما تعمل أغلب القوانين العمالية والإجرائية على تكريسه و المحافظة عليه.

2.3.6 التسوية الداخلية للنزاع:

يقصد بالتسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل، توصل كل من العامل وصاحب العمل أو ممثله طرفي النزاع إلى تسوية ودية أو إدارية داخلية للنزاع القائم بينهما، دون تدخل من أية جهة خارجية عن المؤسسة ، و ذلك أما بسحب صاحب العمل أو تراجع عنه التصرف أو القرار سبب النزاع، أو تعديله، استجابة لطلب العامل ، وذلك أما في إطار الإجراءات والأنظمة المحددة في الاتفاقية الجماعية المعمول بها في المؤسسة ، أو في إطار الأحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية للنزاع في حالة غياب الإجراءات الاتفاقية الأولى .
و مثال الحالة الأولى: كأن تنص الاتفاقية الجماعية مثلا، على ضرورة تقدم العامل بطلب مكتوب إلى صاحب العمل وفق السلطة السلمية المعمول بها في المؤسسة المستخدمة، والتزام هذه المدة 8 أيام، وأنه في حالة عدم رد المؤسسة خلال تلك المدة يمكن للعامل عرض النزاع علي مفتش العمل، وفي حالة عدم الرد، أو عدم رضا العامل بمضمون الرد، يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو المستخدم حسب الحالة 1.

7 تأثير النزاع:

1.7 النزاع حسب تأثيره في الأداء:

إذا قسم النزاع من حيث تأثيره على الأداء التنظيمي إلى:
نزاع فعال (وظيفي) : الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته .

¹ د. أحمية سليمان ، " التنظيم لعلاقات العمل في التشريع الجزائري "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني ، سنة – 2002 ، ص 298 ، 299 .

نزاع مدمر (غير وظيفي) : الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة ويؤدي إلى تدهور الموارد و تؤثر في معنويات الأفراد و يولد عدم الرضا لديهم¹.

لقد أوضع تأثير النزاع على مستوى العلاقات الإنسانية هو تخريب هذه العلاقات أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد أولاً و أداء المنظمة ثانياً.

وقام الباحثان "كارتن وكاهن" 1978 مثلاً بمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بهذه النقطة والتي تبين الجوانب التالية:

- ① يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء و تحقيق الذات ضمن أفراد جماعة ما.
- ② يرتبط التعاون بين وحدات منظمة ما إيجابياً مع أداء المنظمة ككل.
- ③ يرتبط النزاع بين وحدات منظمة ما سلباً مع أداء المنظمة ككل.

ورغم هذه الجوانب السلبية فإن بعض الباحثين الغربيين يحاول التركيز على الجوانب الوظيفية للنزاع في المنظمات و يذهبون إلى حد التأكيد بأن النزاع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع، و مهما يكن فإن هذه الفرضيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية ضمن أطر ثقافية متباينة².

8 أنواع النزاعات داخل المؤسسة و وظائفها:

1.8 أنواع النزاعات

1.1.8 النزاع من حيث الوظيفة: وتندرج تحته الأنواع التالية:

النزاع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة و ذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي و تطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول و مقترحات فعالة و إبداعية.

النزاع غير الوظيفي: فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف و الحلول بشكل يترتب عليه تخريب و عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها³.

¹ Gibson (j) , organization . behavior , structur e ,process_ Richard irwn ,inc ,boston ,1991,p297

² د. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، د.ط، سنة - 1992، ص 177، 178.

³ د. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، ط - 2، سنة 2003، ص 81.

2.1.8 النزاع من حيث التنظيم: وهذا يتضمن نوعين من النزاع هما:

النزاع المنظم: وهو المخطط له و الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا-اجتماعيا، قد يتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

النزاع غير المنظم: وهو التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن النزاع مثل -الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، والغياب عنه أو تركه.

3.1.8 النزاع من حيث المضمون: وهنا يمكن الإشارة إلى:

النزاعات الرسمية: وهي ظاهرة معلنة، و تتم بين طرفين، لها الصفة الرسمية، نعني بها الإدارة، أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة، و النقابات العمالية، أو أحيانا أصحاب المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، و قد سميت بالنزاعات أو الصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات و أصحاب الأعمال¹.

النزاعات غير الرسمية: هي نزاعات داخلية غير معلنة، و هي تتم بين الجماعات غير الرسمية، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص، مشتركة موحدة لسلوكهم و بين مشرفهم، أو حتى فيما بينهم. و يظهر بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغيب أو إتلاف الإنتاج أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل السائد في المؤسسة.

2.8 وظائف النزاعات داخل المؤسسة:

هناك عدة وظائف للنزاع منها وظائف اجتماعية و وظائف اقتصادية تتعلق ببيئة العمل - الصناعي، و تبدوا هذه الوظائف فيما يلي:

1.2.8 الوظيفة الاجتماعية:

أي أن للنزاع وظيفة اجتماعية، حيث ينظر إليه نظرة إيجابية في كونه يقوي العلاقات الاجتماعية بين العمال فيزيد تماسكهم، و يذيب أوجه التناقض فيما بينهم من خلال توحيد أهدافهم و مصالحهم أمام الطرف الآخر، كما إنه يؤدي إلى تغيير أوضاعهم الاجتماعية نحو الأفضل من خلال الحصول على مطالبهم.

¹ د. رحالي حجيلة، " الصراع في المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، سنة -2010، ص

2.2.8 الوظيفة الاقتصادية:

للنزاع وظيفة اقتصادية فغالبا ما يكون موضوع النزاع عن الأجور، والمطالبة بتحسينها من قبل العمال لرفع مستوى معيشتهم، وبالتالي يستطيع العامل إشباع حاجاته المادية والاجتماعية و النفسية. ومن جهة يرى بعض الباحثين أن في النزاع جوانب سلبية قد يؤدي إلى تعميق الفجوة بين العمال وأصحاب الأعمال في العلاقات الاجتماعية، ويؤدي إلى تخفيض الإنتاج وبالتالي تخفيض أرباح المؤسسة وعموما، فإن النزاع يؤدي إلى توحيد أهداف العمال، ويكشف النقاب عن بعض القضايا والمشكلات التي يعيشها مجتمع المصنع¹

¹ د. محمد عبد المولى الدقس، " علم الاجتماع الصناعي"، مجدلأوي للنشر و التوزيع، عمان، ط - 1 سنة 2005، ص 168، 169.

خاتمة الفصل:

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من النزاعات يؤدي إلى الارتباك والقلق والتوتر في جميع مرافقها التنظيمية مما يجلب الضرر إلى كل الأطراف وبالطبع فلا يوجد نموذجاً مثالياً وقواعد محددة للقضاء على هذه الصراعات نهائياً، لأن النزاع ظاهرة مستمرة ويمكن تخفيف هذه النزاعات في العمل، بالقضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها والتي بدورها تؤدي إلى أسباب إدارية وثقافية واجتماعية، وهذا العمل يقتضي إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات مثل العمل والتخلص من الاختلافات وتخفيف تأثيرات الفروق، يتم ذلك عن طريق زيادة المستوى الثقافي وعقد برامج التوعية.

الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد

1. عناصر ومؤشرات الأداء
2. أهداف وطرق تقييم الأداء
3. إدارة وتخطيط الأداء

خاتمة الفصل

تمهيد:

إن نجاح أي تنظيم داخل أي مؤسسة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية، وأن يسير هذا التنظيم وفق خطط سليمة وكذلك يجب على هذه المؤسسة أن تسطر أهداف محددة تسعى لتحقيقها ولعل من أهم هذه الأهداف هي الاهتمام برفع مستوى الأداء لكل فرد داخل المؤسسة، وهذا غايته الحصول على كفاية إنتاجية عالية، لذا فللأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة فلا بد من وجود مناخ تنظيمي سليم من التعقيدات لضمان الحصول على أداء جيد.

1 عناصر ومؤشرات الأداء.

1.1 عناصر الأداء:

إن نوعية النتائج التي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عوامل رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية، وهذه العوامل تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتبرز أهمية ثلاث عوامل رئيسية، حيث أنه أشار هايتر إلى هذه العوامل على وجه الخصوص وهي:

الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من طرق عمل ممتع قيد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

الموظف وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنشطة الإدارية والهيكل التنظيمي ¹.

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي ².

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية الهامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والمقدرة على تحمل مسئولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى الحاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2.1 مؤشرات الأداء:

1.2.1 دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم، والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث يتضمن مفهوم دوران العمل ثلاثة مصطلحات:

¹ خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء، إشراف هاني يوسف خاشقجي، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض، 2003، ص54
² أحمد السيد كردي: الأداء الوظيفي، العدد53، 5 ماي 2010، ص4.

أولاً -الحراك : ويقصد بها الحراك العمالي الذي يعين التحركات الفعلية للعمال من مصنع إلى آخر، أو الخروج من قوة العمال نهائياً.

1.1.2.1 الهجرة :

وهي الانتقال عبر المكان أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر 1 .

2.1.2.1 التعاقب :

وهي درجة تحرك العمل داخل أدوار التنظيم الاجتماعي باختلاف الأفراد ودرجة تحملها لتلك الظروف، فقد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا وإناثا، حسب السن كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

لذا يمكن القول بأن ظاهرة دوران العمل من المشاكل التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور قد تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله، والبحث عن عمل آخر 2.

2.2.1 التغيب:

إن لظاهرة التغيب آثار بارزة تترتب على المؤسسة بصفة عامة وعلى أداء العمال بصفة خاصة، حيث أداء هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة الغياب ولعل أهم الآثار السيئة تركها هذه الظاهرة على المنظمة وتضطرها إلى تحملها.

يتطلب تغيب العمال وجود نسبة العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم.

-كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطيين التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر3.

¹ محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص179-180.

² رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1 2003، ص84.

³ . المرجع نفسه: ص88 .

3.2.1 الرضا عن العمل:

ويعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه ¹.

ويظهر بشكل عام بأن اهتمام المدراء بالرضا عن العمل، يتركز على تأثيره على أداء العاملين، وقد بينت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام لذلك نجد أن العديد من الدراسات التي صممت لتضمين تأثير الرضا عن العمل على إنتاجية العاملين، وعلاقة الرضا والإنتاجية، بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وتبين نتائج الدراسات على مستوى الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا.

إننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها وليس على مستوى الفرد، ونجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل إلى أن تكون أكثر فاعلية ².

3.1 العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء لدينا ما يلي ³:

1.3.1 غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن نستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

2.3.1 عدم المشاركة في الإدارة:

يعتبر عدم مشاركة العمال في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الهدف المطلوب إنجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

¹ . فاروق عبده فليبه سيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص259

² . ماجدة عطية : سلوك المنظمة، ط1 ، دار الشروق، العراق، 2003 ، ص108 .

³ . أحمد السيد الكردي :المرجع السابق، ص4 .

3.3.1 اختلاف مستويات الأداء:

إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي الذي يحصلون عليه يعتبر كأحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء للعمال، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في العمال وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

4.3.1 مشاكل الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاج أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد . والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5.3.1 التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

6.3.1 الإشراف:

يعد الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية ويعرف "هاليس" *HALIS* الإشراف على أنه اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أفضل من لا يجد به الإصلاح والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفايته، وإشباع الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يري لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول. فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أن توفير المشرف المحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، وبث روح العمل الجماعي، والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرروا أثر نماذج الإشراف في مسائل الإنتاج والأداء والرضا *I*.

¹ قجة رضا: المرجع السابق، ص59.

ومن بين هذه البحوث نجد تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجد "MAYO" في مصنع الهاوثورن أن العاملات اتفقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أمر المشرف الجديد وإن لم تنفذ إحداهن هذه الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة وسخرن منها، وعندما قام "MAYO" بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع وقام بمعاملتهم بطريقة حسنة بحيث سمح لهم بالنقاش والتنقل أثناء العمل، الأمر الذي زاد من رضا العاملات واحترامهن آراء المشرف الجديد وبالتالي فإن للمشرف دور بارز في تغيير مستوى الكفاية الإنتاجية والزيادة في الإنتاج وتحقيق مستوى عالي للأداء.

7.3.1 الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفع لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد، يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة، وفي هذا الصدد سنركز على واقع التحفيز في ظل المؤسسة الصناعية.

ويعتبر بعض علماء العصر الحديث أن الأجر إذ تواجد بالمؤسسة يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد، والراحة النفسية في العمل عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال وهذا ما أكدته "هارزبيرغ 1959" على أساس أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، وفي مقابل هذا هناك دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة متبادلة بين مستوى داخل الأفراد والرضا الوظيفي، وأدائه على عكس ما ذهب إليه "هارزبيرغ" وما يعنيه أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد يعطي الفرد الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية فضلاً عن دوره في إشباع الكثير من الجوانب الاجتماعية التي لها علاقة شخصية الفرد واعتبار من هذا يبقى الحافز المادي له التأثير البارز على أداء العامل، فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية معينة خاصة ونحن في ظروف اقتصادية قاهرة ¹.

¹ ا.قجة رضا: المرجع السابق، ص 76-77.

2 أهداف وطرق تقييم الأداء :

1.2 تقييم الأداء:

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات، ومن عوامل التطوير هو تقييم الأداء للعاملين، بحيث يمكن تعريف تقييم الأداء، بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم الهدف من تقييم الأداء هو إحداث التقييم وبعدها التطوير¹.

كما أن تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها².
تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة التي يقوم بها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا³.

كذلك يعرف أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم⁴.

2.2 أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى التقييم والتطوير⁵.

¹ د. بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص24 .

² د. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ص360 .

³ د. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص137 .

⁴ د. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، ط2 ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص743 .

⁵ د. بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص24-25.

1.2.2 التقييم:

إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية والنقل ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية، وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين. كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2.2.2 التطوير:

حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي، ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين إذ يتم التقييم بواسطة الإجراءات المتبعة في عملية اختيار للوظائف، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختبار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات عن طريق البرامج التدريبية، كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها.

3.2 طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

1.3.2 طريقة التقدير:

تعتبر هذه أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء، وقد تأخذ هذه المقاييس عدداً من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حدى، فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشر فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية للجسم، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادرة، التنسيق والأداء الفعلي. وهذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى، وتمثل النقاط المتوسطة نوعاً من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم

المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلا غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصوى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض. وتتميز هذا الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضا، كما أنها تتميز بسهولة وإمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين إن هناك عددا من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة، يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين. قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على درجة 78 هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على 79 درجة، كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس I.

بمعيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل في إعطاء صورة تفصيلية عن أداء الفرد، إلا أنها تصلح فقط في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء، وأخيرا فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرؤوسهم بأعلى ما يستحقونه على معظم الخصائص نظرا لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمقدار العلاوات التي يمكن منحها لهم، وبمعنى آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته فإذا كان الهدف هو منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، إما إذا كان الهدف هو اختيار المرؤوسين ذوي الأداء الضعيف لبرامج التدريب فإن العكس هو الصحيح، أي أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.2.

2.3.2 طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلاقي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما: طريقة التدريب وطريقة التوزيع الإجباري.

1.2.3.2 طريقة التدريب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض ، وتنطوي هذه الطريقة على قياس الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم، وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة أو العكس.3 وعادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأول الترتيب رقم (01) والثاني الترتيب الأخير، ثم يقوم ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد

¹ د. زاهر محمد ديري: إدارة العنصر البشري، ط 1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2009، ص 199.

² المرجع السابق: ص 200.

³ بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص 26.

المجموعة وإعطاء الترتيب رقم (02) والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الشيء حتى ينتهي م ترتيب جميع أفراد المجموعة. 1

وكأسلوب بديل فقد يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتوسطين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعا، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب من الجهد والوقت وما يعيب هذه الطريقة أنها وإن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا أو ترتيبا تصاعديا، إلا أنها تقيس الفروق بينهم، فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد. 2

2.2.3.2 طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من عملية التقييم، كذلك فإن هذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، تم 20% منهم في المنطقة الأعلى من المتوسط، ثم تخصيص 40% منهم في المنطقة المتوسطة، 20% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي، وقدره 10% عند الحد الأدنى للمقياس: وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة على درجة واحدة من الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولا من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختبار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، أضف إلى ذلك أيضا أن صغر حجم هذه المجموعة من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحى التوزيع الطبيعي عليها. 3

3.2.3.2 طريقة القوائم:

هذه الطريقة تشتمل على طريقتين وهما: طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإجباري 4.

① طريقة القوائم المرجحة:

¹. زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 200.

². زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 201.

³. المرجع نفسه: ص 201.

⁴. المرجع نفسه: ص 202.

تنطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي أنواعا ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزنا أو قيمة معينة، وعند إجراء التقييم الرئيس بوضع علامات جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم، ولا شك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل، والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظات الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة، بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف، وبالرغم من الموضوعية التامة التي تنطوي عليها هذه الطريقة نظرا لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

② طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، ومنذ ذلك الوقت فقد قامت ببعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقسيم الأداء.

4.2.3.2 طريقة الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية ومنها الإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوسين لعمله، هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادرة، وغيرها.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يوميا. كذلك يقوم هذا الأسلوب أساسا موضوعيا لإجراء الحوار لموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظرا لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبحت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها. كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقييم الأداء¹.

¹. زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 203.

5.2.3.2 طريقة المقال المفتوح:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قيامها، ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادراً على الملاحظة الدقيقة، لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت وعمل هذا الرئيس 1.

6.2.3.2 طريقة المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملاً أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم مثل كيفية الأداء، ومستوى الأداء، وما إلى غير ذلك وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إثارة واهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء.

7.2.3.2 طريقة التقييم الجماعي:

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم، وعادة ما يتم إشباع هذا الأسلوب في الحالات التي يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقى أو إقرار منح علاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الدينية المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية 2.

8.2.3.2 طريقة التقسيم بالنتائج:

يعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق، ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي: 3.

أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة.

¹. المرجع نفسه ، ص 203.

². المرجع نفسه ، ص 205

³. زاهر محمد ديري المرجع السابق، ص 206.

أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه، هذا ويقوم الرئيس أيضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضا مع احتياجات المنظمة. أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

3 إدارة وتخطيط الأداء:

1.3 إدارة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقرير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية، ومن جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهو ما يعني على أرض الواقع " منحهم السلطة أو تمكينهم" ومن الناحية العملية، من الممكن أن يعني ذلك ما يلي:1.

تقديم أي دعم عملي لازم، على سبيل المثال، توفير الموارد اللازمة والمناسبة.
توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.
العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم.
تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق والسياسات الحكومية...الخ.

وفي واقع الأمر، فإن ذلك ينطوي على تطبيق أسلوب ومنهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة الأداء يتم من خلالها النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدي داخل المؤسسة، على سبيل المثال، ربما ينبغي أن يكون هناك تركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص عندما يكونون في العمل، ذلك على الرغم من أنه في كثير من بيئات العمل يمثل الالتزام بمواقيت العمل متطلبا أساسيا للأداء الفعال.

ومن ناحية أخرى، فإن أحد الأجزاء المهمة في عملية إدارة الأداء يتمثل في تولي الشخص مسؤولية أدائه وينطبق ذلك على المديرين والمرؤوسين على حدي ولكنه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يحتذي به.

وبصفة عامة، فإنه من الإفراط في التبسيط أن يقترح أن هناك أسلوب إدارة واحد أيا ما كان ذلك الأسلوب، ثم يقال أن ذلك الأسلوب الأفضل، وسوف يعتمد أكثر الأساليب تناسبا مع موقف بعينه على عدد من

¹. باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006 ص 98-99.

العوامل والتي تشمل شخصية الفرد وطبيعة المهمة والجدول الزمني وثقافة المؤسسة على سبيل المثال في إحدى المؤسسات التي تعمل في مجال إطفاء الحرائق، لأنه من الممكن أن تكون نتائج عدم العمل كفريق والاستجابة بسرعة إلى التعليمات المباشرة خطيرة، فإن أسلوباً توجيهياً يكون الأكثر تناسباً في عملية الإدارة على الأقل بالنسبة لمجموعة العاملين، ويتم تعزيز ذلك بواسطة القواعد الصارمة والتدريبات والأزياء الموحدة، على الجانب الآخر، مع مجموعة من المهندسين المحترفين، فإن أسلوب يعتمد أكثر على المشاركة يكون أكثر تلائماً، وذلك لضمان أن يتم تناول أفضل للأفكار والآراء ولأن طبيعة الدور الذي يلعبونه يتمثل في الوصول إلى اتفاق من خلال المناقشة، بطريقة مشابهة، يفضل بعض الأفراد أن يتم توجيههم، بينما يمقت آخرون هذه الفكرة، وبصفة عامة فإن الوظائف التي يجب أن يتم الانتهاء منها مع الالتزام بموعد نهائي قريب جداً تتطلب تحكماً وتوجيه قوياً من جهة أخرى، فإنه باستثناء بعض المواقف التي يتم من خلالها إملأ المهام بل ربما حتى في مثل هذه الحالات فإنه من المحتمل أن يتمثل أكثر أساليب الإدارة فعالية في أحد الأساليب الذي يمنح من خلاله السلطة لاتخاذ القرارات التي تندرج تحت مستوى كفاءتهم والتي توفر لهم كل الدعم والتشجيع اللازمين، ومن ثم فإن الهدف من إدارة الأداء بكفاءة ينبغي أن يتمثل في تطبيق أسلوب يوفر التوجيه ويساعد في تطوير الأشخاص العاملين، ولكن مع الحفاظ على خيار إمكانية التحول إلى أسلوب توجيهي إذا ما اقتضت الحاجة وفي نهاية اليوم فإن من مهام المدير أن يضمن أنه تم الوصول إلى النتائج في المنطقة التي يشرف عليها 1.

2.3 تخطيط الأداء:

كما هو الحال مع استحداث أية عملية، فإنه ينبغي توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقعة الوصول إليها، كما ينبغي أيضاً أن يكون هناك التزام قوي من المناصب العليا بعملية الاستحداث، وذلك لأنه دون وجود مثل هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفية أدنى، كما أنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة، علاوة على ذلك تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف، ولا شك أن هذه الأهداف سوف تنبع من الاتجاه والإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن البيانات الخاصة بتموحدات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتحسينها وبانتظام، ومن خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص، ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وهناك بديل لهذا المنهج ويتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى 2.

¹. باري كشواري: المرجع السابق، ص 99-100.

². باري كشواري: المرجع السابق، ص 93.

وفي هذه الحالة، وكما يوحي الاسم، فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأولويات والأهداف عن طريق أولئك الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة، وربما يبدو ذلك غير منطقي من بعض الجوانب حيث إن ذلك يتناقض مع النظرية التي تقضي بأنه يتم إنشاء الوظائف من أجل أغراض معينة، ويتم تحديد هذه الأغراض بواسطة إدارة المؤسسة وبالتأكيد فإنه من المتوقع أن تعتمد أهداف الأشخاص العاملين على الأهداف العامة للشركة وترتبط بها، مع ذلك فإن هناك بعض الظروف التي قد يكون معها الأسلوب الذي يتم من خلاله الانتقال من الأدنى إلى الأعلى وسيلة مفيدة لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة. وسوف يحدث ذلك في المؤسسات الضخمة التي تكون فيها الإدارة العليا بعيدة كل البعد عن قاعدة المستهلكين أو العملاء، وفي مثل هذه الظروف فإنه من الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل تقدير أصح وأكثر دقة لاحتياجات هؤلاء المستهلكين أو العملاء أو كلاهما معا، ومن ثم فإنه ربما يكون هؤلاء العاملون لديهم قدرة أفضل على اتخاذ القرارات بشأن أنواع الأولويات التي من المحتمل أن تؤدي إلى مزيد من القناعة من جانب المستهلك بما يقدم إليه من خدمة.

ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي الوضع في الاعتبار أيضا - عند التفكير بخصوص تحديد الأهداف - أنه سوف يكون لدى هؤلاء الأفراد أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب في الواقع، فإنه من المحتمل أكثر أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية والمرتبات ووقت الراحة ونمط الحياة والعلاقات مع الزملاء والرئيس في العمل¹.

3.3 أهداف إدارة الأداء:

هناك ثلاث عوامل أساسية لإدارة الأداء وهي الأهداف الاستراتيجية والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية وفيما يلي تفصيل لهذه الأهداف:²

1.3.3 الأهداف الاستراتيجية:

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العملية فإن الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.3.3 الأهداف الإدارية:

¹. باري كشواري: المرجع السابق، ص 94.

². عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 336-337.

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين. وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

3.3.3 أهداف التنمية:

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين).

قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية، فبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية، وغالباً ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظراً لتأثير المحتمل على معنوية العاملين. وفي خلاصة القول إن نظام إدارة الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، والشكل التالي يوضح أهداف عملية إدارة الأداء¹.

¹. عادل محمد زايد: المرجع السابق، ص 338.

خاتمة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول بأنه لكي تحقق أي مؤسسة أهدافها فلا بد لها من رفع مستوى أداء عمالها كما أنه يجب أن توفر المؤسسة إدارة خاصة بالأداء، كذلك يجب أن توفر أحسن الطرق لقياس أداء العمال داخل المؤسسة، وأيضا العمل على استخدام أسلوب عادل في عملية التقييم وهذا من أجل تحسين مستوى الأداء لدى العمال لأنه كلما ارتفع الأداء ارتفع إنتاج المؤسسة.

الفصل الرابع

عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1. المنهج

2. العينة

3. أدوات جمع البيانات

4. كيفية عرض و تحليل البيانات

5. مجالات الدراسة

6. عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية هي مجموعة من الإجراءات الهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجموعة الدراسة إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدعم الجانب النظري، واختبار الفرضيات وكذلك في هذا الفصل يتم استعراض الإجراءات المنهجية التي اتبعت، أيضا إعطاء فكرة حول مجال الدراسة ونوع العينة المستعملة.

1 المنهج.

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة I .

وعليه فإن المنهج يعتبر بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي يسير عليها الباحث في مختلف مراحل دراسته للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها.

إن اختيار الباحث لمنهج دراسته لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبيل الصدفة ، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته ، وإذا حاول أن يفرض منهجا لدراسته فالأكيد أنه لا يصل إلى نتائج متناسقة أو منطقية تعكس واقع الدراسة والحقيقة الموضوعية 2.

إن المنهج المستخدم في أية دراسة يتحدد وفقا للمفاهيم المستخدمة سواء كانت مستمدة من نظرية أو مفاهيم إجرائية ومن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المتميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو اليها الباحث لتحقيقها ... كلها تجتمع وتفرض على الباحث المنهج الملائم.

حيث اعتمدنا في دراستنا هذا على المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيمي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، وتختلف البحوث المعتمدة على المنهج الوصفي على مستوى عمقها، وتتراوح من مجرد وصف الظاهرة كميًا وكيفيًا كما هي في الواقع دون دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مرورًا بالبحوث التي تسعى إلى التعرف على الأسباب المؤدية للظاهرة وصولًا إلى البحوث التي تقترح ما يمكن فعله أو تغييره في الموقف موضوع الدراسة.3

2 العينة.

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءًا من الكل بمعنى أنه تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

¹ د. محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1987 ، ص 77

² د. محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 87 ، 86 .

³ د. عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، ط 1، الجزائر، 2009 ، ص 50

ولذا فقد اقتضت دراستنا العينة العشوائية البسيطة ولها طريقتين طريقة كتابة أسماء الوحدات (أفراد العينة، وأرقامها المتسلسلة على بطاقات متشابهة تماما، ثم خلط هذه البطاقات ببعضها البعض حتى يختفي كل أثر الترتيب، ثم نختار عددا من البطاقات من المجموعة كلها بعدد الوحدات التي تتكون منها العينة. والطريقة الثانية فتكون بواسطة الاستخدام العشوائي 1.

3 أدوات جمع البيانات .

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على تلك البيانات، حيث تستخدم عدة أدوات معا لتجنب القصور في إحداها، وهو الشيء الذي يساعد على دراسة المشكلة من كل جوانبها لتحديد الأدوات المنهجية لأية دراسة على طبيعة الموضوع والمعلومات المراد جمعها، المنهج المستخدم، لتحقيق الدقة العلمية فقد استعنت بمجموعة من الأدوات منها:

1.3 الملاحظة:

والتي تعتبر من الأدوات المنهجية المهمة في الدراسات الاجتماعية والتي تزود الباحثين بالمعلومات والبيانات والحقائق من الحقل الاجتماعي، كونها تمكن الباحث من الحصول على بيانات لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى 2.

وبالتالي فهي تقدم لنا صورا واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يتصل بها من متغيرات آنية.

2.3 المقابلة:

وهي من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث، تستخدم في الدراسات ميدانية التي ترمي إلى تجميع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث، وعن طريقها كون الباحث متأكدا من صحة المعلومات التي حصل عليها بطريقة مباشرة 3.

¹ د.رشيد زرواتي: منهج وأدوات البحث، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص334

² عبد الباسط محمد حسن، البحث العلمي، ط8، القاهرة، 1982، ص121

³ د.عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص93.

ولقد استخدمت المقابلة مع المسؤولين بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة ، نشأتها ، تطورها ، وظائفها ، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كما قمنا بطرح مجموعة أسئلة على المسؤولين وترك الحرية لهم في الإجابة و التحدث ، وهذه الأسئلة بطبيعة الحال مرتبطة بموضوع بحثي و الذي يدور حول " نزاعات العمل في المؤسسة المينائية".

3.3 الاستمارة:

استخدمت الدراسة الراهنة الاستمارة كأداة أساسية لجمع و تقصي المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث – وهي تعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في معظم الدراسات و البحوث الاجتماعية على اختلاف أنواعها – كونها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث في جمع البيانات و الحقائق و المعلومات من البحوث أثناء عملية المقابلة من جهة ، و تفرض عليه التقيد بموضوع البحث و عدم الخروج عن أطره و مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و الإمبريقية من جهة أخرى .

و عليه فإن الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بغية الحصول على بيانات معينة توجه لهم أثناء المقابلة ، و هي تهدف إلى الولوج إلى جوهر الظاهرة موضوع الدراسة .

ولقد قمنا أولا بتجريب الاستمارة على بعض عمال المؤسسة قبل التطبيق النهائي لها ، بعد ذلك قمنا بتعديل بعض الأسئلة أو تغييرها و تبسيط اللغة إلى لغة قريبة من الواقع التنظيمي المعيش و استعمال مفاهيم غير معقدة أولا يفهمها المبحوث ، على سبيل المثال ورد مفهوم " الظروف الفيزيكية " فمعظم المبحوثين لا يدرون ما معنى الظروف الفيزيكية، فهي مصطلح يفهمه المختصين فقط . و بعد ذلك تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي على أفراد العينة المختارة .

4.3 السجلات و الوثائق :

استعنت في دراستي هذه بمجموعة من الوثائق و السجلات من أجل الحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال بمؤسسة ميناء مستغانم و عرفت توزيعهم على الاختصاصات المختلفة و مواقعهم عبر كافة المستويات التنظيمية و ذلك بالرجوع إلى مذكرة خاصة تحتوي على التعريف بالمؤسسة و طبيعة أنشطتها و المراحل التاريخية التي مرت بها ... و رصد طاقاتها الإنتاجية و التطورات التي عرفتها .

و كذلك معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة " مؤسسة ميناء مستغانم " و عليه فبالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، فقد استخدمت السجلات و الوثائق للتدعيم و لجلب أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة المذكورة آنفا .

4 كيفية عرض و تحليل البيانات .

استخدمت الدراسة أسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات وهما:

الأسلوب الكمي:

وهو جمع الإجابات المحصل عليها في جداول و تحويلها إلى أرقام و نسب مئوية و حساب النسب المئوية و معامل الارتباط بين الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

الأسلوب الكيفي:

وهو تحليل هذه المعلومات في جداول و ربطها بالواقع الذي عايشه الباحث وكذلك بالإطار النظري الذي تعرضنا له بغرض التطرق إلى مدى الصدق الإمبريقي الذي تعرضت له فرضيات الدراسة .

5 مجالات الدراسة.

1.5 مكان الدراسة :

-أجريت الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية خدمتية ، يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم *EPE/ EPM/ Spa* أنشأت في إطار إصلاح النظام لمينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م .

2.5 الموقع الجغرافي:

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرق وهو يمتاز بموقع جيواستراتيجي هام حيث يربط 12 ولاية وطنية و يحتوي على محطات رسو متخصصة لسفن الإداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.



3.5 لمحة تاريخية عن المؤسسة.

لقد عرفت المؤسسة العديد من التطورات منذ نشأتها وعلى عدة مراحل .
نشأة المؤسسة وتطورها.(1)

- يعتبر ميناء مستغانم عبارة عن خليجا صخريا حاداً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة أستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.

انطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة .

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء .

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م

منذ ذلك الحين لم يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

Mnsta Port



(1) وثائق ومعلومات مقدمة من طرف أرشيف مؤسسة ميناء مستغانم

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداءً من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (*ONP*) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضاً (*SONAMA*)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (*CNAN*) فأصبح دورها منوطاً بما يلي:

تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرارها في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" *SOGEPORIS*، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقاً لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية للمؤسسات وطبقاً للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

4.5 أهم الانجازات بمؤسسة ميناء مستغانم :

استثمار وتطوير ميناء مستغانم.

استغلال الآلات والإنشاءات المينائية .

إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية .

إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين .

مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية .

مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها .

القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تمّ رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج، تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية " *SERPORT Spa* "

Mosta Port



5.5 أهداف المؤسسة:

تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر. تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية). كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.

6.5 دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثّل في الشكل التالي :

1.6.5 الإدارة العامة:

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير والمسؤول الأول ، كما يوجد على مستواها خليتين هما: خلية المراقبة والتي تقوم بمراقبة كل الأعمال والنشاطات للمؤسسة وخليّة الدراسات والحسابات.

ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمسة مديريات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديريات المؤسسة.

2.6.5 مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل:

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

- ① دائرة المستخدمين والتكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي
 - ① مصلحة المستخدمين والتكوين.
 - ② المصلحة الاجتماعية.
 - ③ مصلحة الرواتب.
- ② دائرة الشؤون الاجتماعية و الثقافية: والتي تنقسم إلى مصطلحتين هي:
 - ① مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.
 - ② مصلحة المستندات الاجتماعية.
- ③ دائرة الأعمال العامة: وتحتوي على 3 مصالح هي:
 - ① مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة والعون الإداري.
 - ② مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.
 - ③ مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وعاونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

3.6.5 مديرية الاستثمارات والتجارة:

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

- ① دائرة التجارة: وتحتوي على مصطلحتين:
 - ① مصلحة الفواتير وعقارات البناء.
 - ② مصلحة الإحصاء.
 - ② دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصطلحتين هما:
 - ① مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.
 - ② مصلحة الشحن والتفريغ.
- وتضم أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، و خلية الدراسات القانونية.

4.6.5 مديرية الأشغال والصيانة:

وتحتوي على دائرتين هما:

- ① دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين:
 - ① مصلحة الأدوات والعتاد.
 - ② مصلحة الصيانة.
- ② دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي:
 - ① مصلحة الأشغال والنظافة.

5.6.5 مديرية قيادة الميناء:

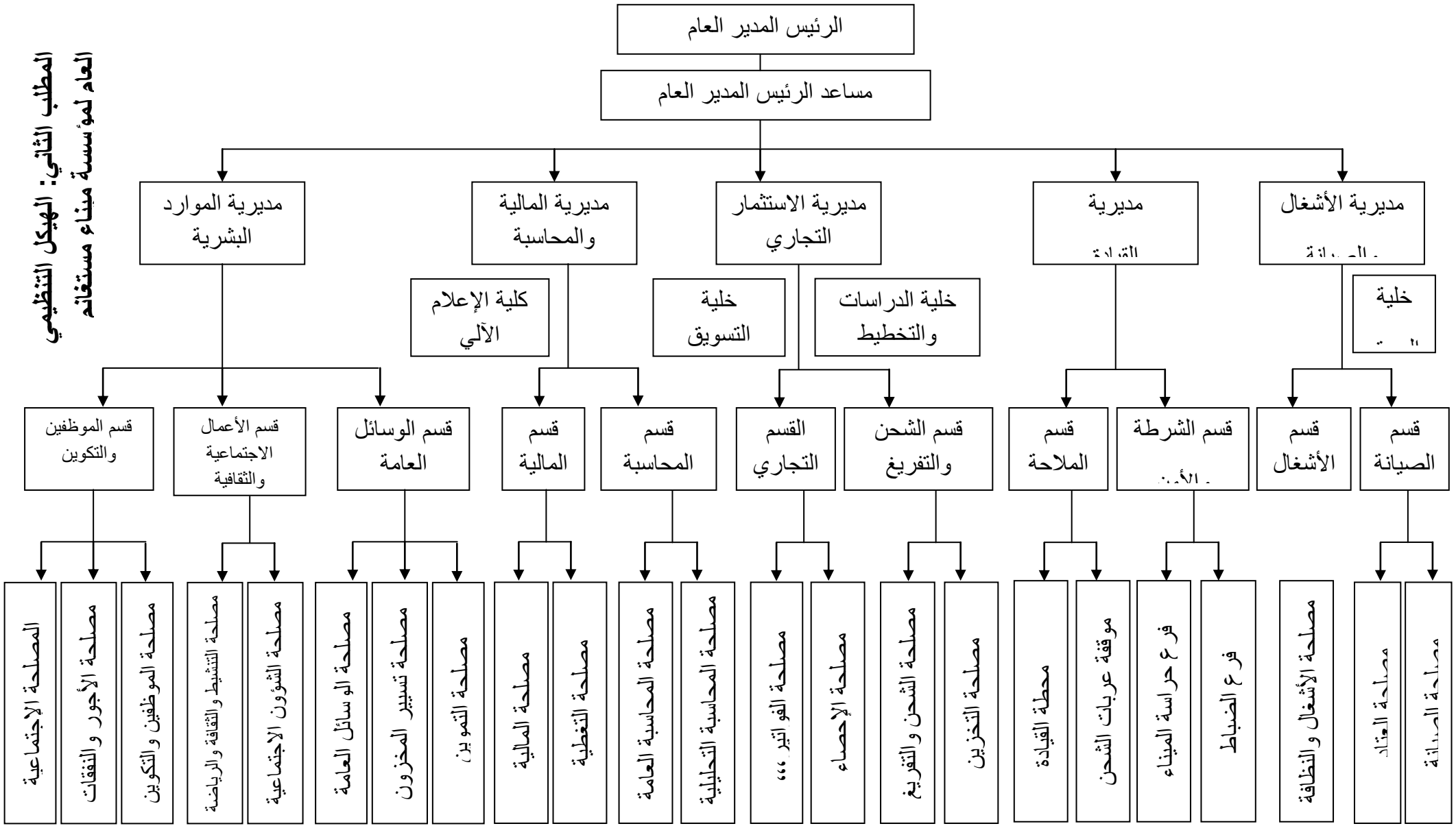
وتنقسم إلى دائرتين هما:

- ① دائرة الشرطة والأمن: وتشكل من فرقتين هما:
 - ① فرقة حراسة الميناء والأمن.
 - ② ضباط الميناء.
- ② دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين هما:
 - ① محطة إدارة المركب والربط.
 - ② محطة الجر والدفح التي تقوم بتقييد الباخرة.

6.6.5 مديرية المالية والمحاسبية:

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

- ① دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:
 - ① مصلحة المحاسبة العامة.
 - ② مصلحة المحاسبة التحليلية.
- ② دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:
 - ① مصلحة المالية.
 - ② مصلحة المقبوضات.



شكل 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

6 عرض نتائج الدراسة:

تعد عملية عرض وتفسير وتحليل النتائج من أهم المراحل الأساسية للبحث العلمي، فهي تعتبر ثاني خطوة بعد عملية جمع المعلومات، كما أنها تهدف إلى تحويل المعطيات الجزئية التي تم جمعها إلى نتاج تصف مجتمع البحث.

جدول 1: يبين توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	66	62.85%
اناث	39	37.14%
المجموع	105	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) والذي يوضح عامل الجنس بالنسبة للمبحوثين أن هناك 62,85 % من الذكور أي ما يعادل 66 عامل مقابل نسبة 37,14 % من جنس الإناث أي 39 فقط وهذا راجع لكون طبيعة العمل تقتضي جنس الذكور أكثر من الإناث ، لان العمل في الميناء وخاصة استعمال الآلات الكبيرة يتطلب جهدا كبيرا وإضافيا، وعدم قدرة المرأة على انجاز الأعمال الصعبة التي تختص بها الورشات وكذلك ثقافة المجتمع تلعب دورا في هذا لكونها ثقافة متحفظة، زيادة على ذلك عملها يقتصر على الجانب الإداري .

جدول 2: يوضح توزيع العمال حسب السن.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	12	11.42%
من 25 إلى 35 سنة	48	45.71%
من 35 إلى 45 سنة	18	17.14%
من 45 سنة فأكثر	27	25.71%
المجموع	105	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الأكثر تمثيلا في عينة البحث، حيث تقدر بنسبة 45,71 % ثم تليها الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر والتي تقدر بنسبة 25 ، 71 % ثم الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة والتي تقدر بنسبة 17,14 % وفي الأخير نجد أن نسبة 11,42 % من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل، يرجع سبب هذا إلى أن أكبر نسبة كانت من الراشدين بنسبة 45,71 % وهذا الوقت هو أفضل مرحلة يمر بها الإنسان فهي مرحلة العطاء والنضج الفكري.

جدول 3: يوضح توزيع الأفراد حسب المستويات التعليمية.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
85,22%	24	ابتدائي
28.57%	30	متوسط
14,17%	18	ثانوي
43,31%	33	جامعي
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (3) بأن نسبة 31,43% من أفراد العينة ذو المستوى الجامعي، فيما يليها نسبة 28.57% من الأفراد ذوي المستوى المتوسط، بعدها نسبة 22.85% من الأفراد ذوي المستوى الإبتدائي، ثم تأتي نسبة 17,14% من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي.

فمن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أكبر نسبة كانت كلها من ذوي المستوى الجامعي، وهذا يدل على أن المجتمع قد تطور وأن درجة التعلم ازدادت وكذلك حرص المؤسسة على تشغيل أفراد أكثر تعلما لأن بإمكانهم تقديم أفكار وطرق جديدة للمؤسسة وكذا تسهيل التعامل مع الأفراد والوسائل وأيضا سهولة التعامل مع الآلات وهنا مما يساهم في تطورها .

جدول 4: يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
42,85%	45	أعزب
57,14%	60	متزوج(ة)
0%	00	مطلق(ة)
0%	00	أرمل(ة)
100%	105	المجموع

يبين الجدول رقم (4) بأن أكبر نسبة كانت تقدر بـ 57,14% وهي من المتزوجين وبعدها تأتي نسبة 42,85% من العمال غير المتزوجين ، وكانت نسبة 0% من العمال لكل من المطلق والأرمل أي النسبة منعدمة . من خلال القراءة الإحصائية قد يرجع سبب عدم تزوج معظم أفراد العينة إلى غلاء ظروف المعيشة كذلك تأخر سن الزواج الذي تراجع إلى سن 30 سنة فما فوق ، ويرجع السبب كذلك إلى عدم توفر السكن للعامل وعدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه ، خاصة أولئك الذين يتكفلون بعائلاتهم فهم لا يستطيعون الزواج، وبالتالي فإن الحالة العائلية للعامل تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نفسية العامل داخل المؤسسة مما يؤدي إلى حدوث النزاعات وهذا راجع إلى أن الظروف الاجتماعية للعمل تؤثر على الاستقرار المهني وفعالية الأداء.

جدول 5: يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدة العمل
37,14%	39	أقل من 5 سنوات
31,42%	33	من 5 إلى 10 سنوات
20%	21	من 10 إلى 15 سنة
11.42%	12	من 15 سنة فما فوق
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (5) بأن نسبة 37,14% من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات، ثم تمثل نسبة 31,42% من العمال الذين كانت مدة عملهم تقع بين 5 و 10 سنوات، وتليها نسبة 20% من العمال الذين كانت مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة، وفيما يخص نسبة 11,41% من أفراد العينة الذين تتراوح مدة عملهم أكثر من 15 سنة، ومن خلال كل هذا يمكننا القول بأن المؤسسة تسعى لجذب كفاءات جديدة من أجل التطوير والإنتاج الأحسن والأمثل الذي تسعى إليه.

جدول 6: يوضح توزيع العمال حسب الأصل الجغرافي

النسبة %	التكرار	الأصل الجغرافي
8,57%	09	ريفي
15,24%	16	شبه حضري
76,19%	80	حضري
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (6) بأن نسبة 76,19% من أفراد العينة من ذوي الأصل الحضري، ثم تمثل نسبة 15,24% من أفراد العينة من ذوي الأصل شبه حضري في حين نجد نسبة 8,57% من افراد العينة من ذوي الأصل الريفي.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية العمال يقطنون المدن وهذا راجع إلى الأوضاع والتطورات التي عرفتها الجزائر وهذا ما جعل سكان الريف يتوجهون إلى المدن من اجل الاستقرار في العمل.

جدول 7: يوضح توزيع العمال حسب السكن العائلي

النسبة %	التكرار	المسكن العائلي
31,42%	33	منزل
63,80%	67	عمارة
4,76%	05	فيلا
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن أعلى نسبة قدرت بـ 63,80% من أفراد العينة يقطنون في عمارات ، في حين تليها نسبة 31,42% من العمال يقطنون في منازل عادية ، ونجد اقل نسبة قدرت بـ 4,76% من العمال يقطنون فيلا.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول و المقابلات الغير رسمية التي أجريت مع العمال في ميدان الدراسة أنهم يعانون من مشاكل و أوضاع مزرية و ذلك بسبب غلاء المعيشة وضعف الأجور وهذا رجع إلى عدم قدراتهم على اقتناء مساكن لائقة ، وهذا ما أدى إلى حدوث نزاعات داخل المؤسسة ، كما نجد بعض العمال لا زلوا يقطنون رفقة عائلاتهم الكبيرة وهذا ما ينتج عن مشاكل قد تؤثر على أداء العامل وتؤدي إلى خلق النزاعات مما يؤثر سلبياً على العملية الإنتاجية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يقطنون فيلا فهم من فئة المسؤولين.

جدول 8: يوضح توزيع العمال حسب نوع الوظيفة.

النسبة %	التكرار	نوع الوظيفة
31,42%	30	عامل بسيط
54,28%	70	مشرف
14,28%	05	مسؤول
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أكبر نسبة هي 66,67% من أفراد العينة هم مشرفين ، ثم تليها نسبة 28,57% من افراد العينة هم عمال بسطاء، أما نسبة 4,76% في تمثل فيئه المسؤولين . من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن اغلب أفراد العينة هم من فئة المشرفين والتي تستفيد المؤسسة من مهاراتهم وكفاءاتهم ، أي وضع العامل في المكان الذي يتلاءم مع قدراته وإستعدادته، كما نجد عمال البسطاء الذين يعتبرون الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة من اجل سير العملية الإنتاجية وذلك من خلال تدريب العمال لأداء مهامهم على أكمل وجه بالإضافة إلى فئة المسؤولين الذين يتحكمون في حسن تسيير وتنظيم المؤسسة وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

جدول 9: يوضح طريقة التوظيف العمال.

النسبة %	التكرار	طريقة التوظيف
28.57%	30	وكالة التشغيل
4.76%	05	المؤهل العلمي والشهادة
66.67%	70	مسابقات التوظيف
100%	105	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة هي 66,67% من أفراد العينة هم الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقات التوظيف والتي تمثل الاتجاه العام، تم تليها نسبة 28,57% من العمال الذين تم توظيفهم عبر وكالة التشغيل، وتليها نسبة 4,76% من العمال الذين تم توظيفهم على أساس المؤهل العلمي والشهادة. نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة من العمال تم توظيفهم عن طريق مسابقة التوظيف وهذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، أما الذين تم توظيفهم عن طريق وكالة التشغيل فهذا يرجع إلى المؤسسة هي المسؤولة عن نوع عقد العمل (عقود ما قبل التشغيل، عقود دائمة، عقود مؤقتة) أما الذين تم توظيفهم عن طريق المؤهل العلمي والشهادة فهذا يرجع إلى أن العمل داخل المؤسسة يتطلب كفاءة عالية وقدرة تمكنهم من التحكم في صيرورة العملية الإنتاجية.

جدول 10: يوضح رضا العمال عن العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40%	42	نعم
60%	63	لا
100%	105	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 60% من أفراد العينة الذين كانوا غير راضين عن العمل، في المقابل كانت نسبة 40% من أفراد العينة كانوا راضين عن العمل. ومن خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بأن عدم رضا العمال عن العمل قد يرجع إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كذلك إلى عدم توضيح المهام الموكلة إليه كذلك عدم وجود اتصال جيد بين الإدارة وعمالها وهذا ما أدى بالعمال إلى عدم رضاهم بالعمل داخل المؤسسة وبطبيعة الحال هذا عدم الرضا يؤدي إلى التدني في أداء العامل.

جدول 11: يوضح مواجهة العمال صعوبات في الاتصال بالإدارة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65,71%	69	نعم
34,28%	36	لا
100%	105	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (11) بأن أعلى نسبة كانت 65,71% من أفراد العينة اللذين يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة، في حين تقابلها نسبة 34,28% من العمال اللذين لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة ويمكن إرجاع أسباب هذه النتيجة إلى إهمال الرئيس لعماله، فهو لا يهتم كثيرا بهم ولا يعطيهم فرص لإبداء رأيهم داخل المؤسسة، كذلك إلى وجود نوع واحد فقط من الاتصال بالإدارة وهو الاتصالات النازلة بحيث يمكن إن تتمثل هذه الاتصالات في أوامر، إرشادات و أيضا توبيخات والغاية من كل هذا تنفيذ و طاعة الأوامر فقط.

جدول 12: يوضح تأخر العمال عن العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
71,42%	75	نعم
28,85%	30	لا
100%	105	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 71,42% من أفراد العينة كانوا يتأخرون عن العمل أما فيما يخص نسبة 28,85% من أفراد العينة كانوا لا يتأخرون عن العمل . وما يمكن قوله من خلال القراءة الإحصائية بأن التأخر عن العمل هذا قد يرجع إلى عدم صرامة القوانين داخل المؤسسة، كذلك إلى وجود سياسة الاتكال والاعتماد من طرف العمال على بعضهم البعض ، وهذا زاد من نسب التأخر عن العمل .

جدول 13: يوضح أخذ عطل بصفة متكررة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	60	57,14%
لا	45	42,85%
المجموع	105	100%

يوضح الجدول رقم (13) بأن نسبة 57,14% من أفراد العينة كانوا يأخذون عطل بصفة متكررة، أما فيما يخص نسبة 42,85% من العمال كانوا لا يأخذون عطل بصفة متكررة . فمن خلال هذه القراءة يمكن القول بأن أغلب أفراد العينة يأخذون عطل بصفة متكررة وهذا يرجع إلى أنهم غير مباليين بالعمل ولا حتى بالرئيس فهم غير مهتمين بتقديم أعمالهم في وقتها ، و كل هذا يدل بان الظروف الداخلية للعمل غير جيدة لذا فهي تجعل من العمال يتحججون إما بحجة المرض أو بحجة المناسبات كالأعياد أو مناسبات عائلية كالزفاف وغيرها لأخذ عطل أثناء وقت العمل، وما ينجر عن تراكم هذه العطل هو تأخر في تسليم الأعمال وكذلك عدم الدقة في انجاز الأعمال، وهذا يؤدي إلى تدهور مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .

جدول 14: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	14,28%
لا	90	85,71%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول رقم (14) يتضح بأن نسبة 85,71% من أفراد العينة الذين كانوا لا يشاركون في اتخاذ القرارات، بينما يقابلها نسبة 14,28% من أفراد العينة الذين كانوا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

من خلال القراءة الإحصائية ما يمكن قوله بأن سبب عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يرجع إلى عدم وجود علاقة تفاعل اجتماعي بين الرئيس والمرؤوس مما صعب الأمور، وأيضا إلى عدم وجود شبكة اتصال بين الإدارة وعمالها وكذلك إلى عدم الاهتمام بالآراء التي يدلي بها العمال والتي قد تكون أفكار جيدة، وكل هذه الأمور ترجع إلى عدم ثقة الإدارة العليا في القرارات التي بإمكان العمال إصدارها.

جدول 15: يوضح مساعدة المشرف للعامل أثناء العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
31,42%	33	أحيانا
54,28%	57	نادرا
14,28%	15	دائما
100%	105	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بان أعلى نسبة تقدر ب 54,28% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف نادرا ما يساعدهم أثناء العمل، في حين تقدر نسبة 31,42% من العمال الذين صرحوا بان المشرف أحيانا ما يساعدهم، أما فيما يخص نسبة 14,28% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف دائما يساعدهم.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا بأن عدم مساعدة المشرف للعمال أثناء العمل يرجع إلى أنه قليل الاتصال بهم أو حتى متابعتهم فمن خلال إجابات المبحوثين لاحظنا بأن أغلبية أفراد العينة لا يحبذون مراقبة المشرف لأعمالهم وهذا خوفا من توبيخات قد يصدرها المشرف لهم، فقد كان البعض يشعر بالتوتر أثناء مراقبة المشرف لعمله وهذا ما يفقدهم الدقة والتركيز في العمل مما يؤدي إلى انجاز عمل غير جيد.

جدول 16: يوضح ظروف العمل داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
25,71%	27	ملائم
74,28%	78	غير ملائم
100%	105	المجموع

يبين الجدول بأن أعلى نسبة كانت تقدر ب 74,28% من أفراد العينة صرحوا بأن ظروف العمل غير ملائمة ، ثم تليها نسبة 25,71% من العمال يرون بان ظروف العمل ملائمة . من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول بأن عدم ملائمة الظروف يرجع سببه إلى وجود الحقرة والتمهيش وكذلك إلى اللاعدل واللامساواة وهذا مايولد لديهم عدم الاستقرار النفسي والاجتماعي ففي المقابلة التي أجريناها مع أحد العمال وجدنا أن العمال متذمرين كثيرا إذ قال لنا : " نحن نعمل هنا بسيف علينا ما صبنا عليها وين ، تحتمت علينا ، الله غالب".

كما نجد في المقابل هناك عدد من العمال ظروف عملهم ملائمة وهذا من خلال توفير الشروط الأساسية للعمال تجعل العامل يبذل أكبر مجهودات ويحاول الوصول إلى أعلى درجات في رفع إنتاجيته ومنه إنتاجية المؤسسة ككل.

جدول 17: يوضح مداومة النظافة بالرصيف المينائي في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	33	31,42%
لا	72	68,57%
المجموع	105	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 68,57% من العمال الذين صرحوا بأن النظافة على مستوى الأرصفة المينائية في مكان العمل غير مستمرة. في حين تقدر نسبة 31,42% من العمال الذين أفادوا بأن النظافة تكون ظرفية داخل مكان العمل ويمكن القول بأن سبب تصريح العمال وقولهم بأن النظافة غير مستمرة قد يعود هذا إلى نقص وسائل النظافة، كذلك تقاعس الإدارة وسوء التسيير وبالتالي يؤثر هذا على العامل، بحيث إن كل هذه الأمور تقلل من دافعيتهم وعدم رضاهم عن العمل وما ينجر عن هذا هو التدهور في الأداء كما يمكن أن تخلف هذه الظروف الفيزيائية الغير مناسبة مشاكل عديدة منها إضراب العمال وكثرة الحوادث في العمل وغيرها.

جدول 18: يوضح تدخل المشرف في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	66	62,85%
لا	39	37,14%
المجموع	105	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 62,85% من العمال الذين قالوا بأن المشرف كثير التدخل في العمل، في حين تقابلها نسبة 37,14% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف قليل التدخل في العمل الذي يقومون به. يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية إن المشرف كثير التدخل في العمل الذي يقوم به العمال وهذا ليس هدفه إعطاء نصائح وإنما مراقبة فقط واثبات الوجود وأثناء التصريحات المستجوبين التي أدلوا بها اتضح لنا هذا التدخل من طرف الرئيس بعد نوع من الضغوط، مما يجعل العمال لا ينجزون أعمالهم بدقة، وهذا التدخل ناتج من خوف الإدارة من عمالها وعدم الثقة بهم وفي قدراتهم المهنية.

جدول 19: يوضح الساعات الإضافية لدى العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	60	57,14%
لا	45	42,85%
المجموع	105	100%

يوضح الجدول رقم (19) بأن نسبة 57,14% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن لديهم ساعات إضافية في حين تقدر نسبة الذين صرحوا بأنه ليس لديهم ساعات إضافية في العمل بـ 42,85% ومن هذه القراءة الإحصائية يتضح بأن نسبة العمال الذين كانت لديهم أعمال إضافية عالية وهذا راجع لسبب أن أغلب أفراد العينة قد يكونون عمال جدد لذا فهم مجبرين على العمل لساعات إضافية من أجل عدم فقدان مناصبهم وهذا يدل على أن في الوقت الحاضر من الصعب جدا الحصول على وظيفة معينة خاصة بالنسبة للمتخرجين من الجامعة.

جدول 20: يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والتأخر عن الموعد الرسمي للعمل

الرضا	نعم	لا	المجموع
نعم	36	15	51
لا	48	6	54
المجموع	84	21	105

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 80% للاتجاه العام لمجتمع البحث موزع على فئتين من العمال منهم من صرحوا بأنه غير راضين عن العمل متأخرين عن العمل، وحيث تقدر بـ 88,88% تليها نسبة 70,58% بالنسبة للذين صرحوا بأنهم راضين عن العمل ويتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل، ثم تأتي نسبة 20% في المرتبة الثانية بالنسبة للاتجاه العام المعاكس الذين قالوا بأنهم راضين عن العمل ولا يتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل وتقدر بنسبة 29,41% بالمقابل نجد نسبة 11,11% للذين قالوا بأنهم راضين عن العمل ولا يتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل.

فمن خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بأنه قد يرجع سبب عدم رضا العمال عن العمل إلى عدم توفر الظروف الملائمة أو عدم تواجد مناخ مناسب للعمل، أما بالنسبة لتأخر العمال فقد يرجع سبب تأخرهم عن الموعد الرسمي للعمل إلى عدم وجود قوانين صارمة أو عقوبات أو توبيخات توجه للمتأخرين داخل

المؤسسة أيضا اعتماد العمال على بعضهم البعض وهذا ما شجع العمال على التأخر وكل هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل المؤسسة.

جدول 21: يوضح العلاقة بين صعوبة الاتصال بالإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع	لا	نعم	التأخر	الرضا
15	29.41%	0%	0	نعم
90	23.33%	76.66%	69	لا
105	34.28%	65.71%	69	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (21) بأن نسبة 65,71% للاتجاه العام لمجتمع البحث موزع علي فئتين من العمال منهم من قالوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات ويواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة حيث تقدر بنسبة 76,66% بعدها تأتي نسبة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات ويواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة فهي منعدم 0%، ثم تليها نسبة 34,28% في المرتبة الثانية بالنسبة للاتجاه العام المعاكس حيث تقدر نسبة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يواجهون صعوبات في الاتصال بنسبة 100%، ثم تأتي نسبة 23,33% بالنسبة للذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات وفي نفس الوقت لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأنه يرجع سبب عدم مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرار إلى عدم ثقة الإدارة في قدراتهم، كذلك عدم توضيح الأهداف الحقيقية للعامل لهذا فهو لا يشارك في اتخاذ القرار أو باعتبار العامل يعمل وينجز المهام الموكلة إليه فقط، أما بالنسبة لمواجهة صعوبات اتصال بالإدارة فهذا قد يرجع إلى عدم وجود شبكة اتصال بين الرئيس والمرؤوس .

جدول 22: يوضح تأثير التأخر عن العمل على الأداء .

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
28.57%	30	أحيانا
14.28%	15	نادرا
57.14%	60	دائما
100%	105	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لي بأن نسبة 57,14% كانت هي أعلى نسبة والتي تؤكد على أن التأخر عن الموعد الرسمي يؤثر ويؤدي إلى انخفاض في أداء الأفراد الذين قالوا بأنهم دائماً التأخير، في حين تأتي نسبة

28،57% من العمال الذين صرحوا بأن تأخرهم عن العمل أحيانا ما يؤثر على أداءهم. وبعدها تأتي نسبة 14.28% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنه نادرا ما يؤثر تأخرهم عن العمل على أداءهم الشخصي. من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة كانوا يتأثرون بمدة تأخرهم عن العمل، و يؤدي هذا التأخر في العمل إلى كثرة تراكم الأعمال ، كذلك هذا التأخر قد يكون نتيجة لعدم صرامة القوانين وكذلك الشيء الذي يمكن أن يحدث بعد تراكم هذه الأعمال هو التأخر في تسليم الأعمال، كذلك عدم الدقة في إنجاز الأعمال، كل هذا يؤدي في الأخير إلى تدهور و تدني مستوى أداء العامل .

جدول 23: يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل بإنجاز العمل في وقته .

المجموع	دائما	نادرا	أحيانا	إنجاز العمل	الرضا
30	3	18	9	9	نعم
75	48	12	15	15	لا
105	51	30	24	24	المجموع
100%	10%	60%	30%	30%	
100%	64%	16%	20%	20%	
100%	48.57%	28.57%	22.85%	22.85%	

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 48.57% لدى صنف "دائما" أي العمال الذين ينجزون أعمالهم في وقتها دائما، تتصدرها نسبة 64% للعمال الذين هم غير راضين عن العمل، وتليها نسبة 10% للذين هم راضين عن العمل.

وفي المقابل تأتي نسبة 28.57% لدى صنف "نادرا" أي العمال الذين نادرا ما يقومون بإنجاز الأعمال في وقتها، تتصدرها نسبة 60% من العمال الذين هم راضين عن العمل ، وتليها نسبة 16% من هم ليسوا راضين عن العمل.

وفي الأخير تأتي نسبة 22.85% من العمال الذين ينجزون أعمالهم في وقتها أحيانا، تتصدرها نسبة 30% من الذين هم راضين عن العمل ، وتليها نسبة 20% الذين هم غير راضين عن العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن سبب عدم رضا العمال عن العمل يعود إلى عدم وجود نظام معين يحمي حقوق العامل داخل المؤسسة، وكذلك عدم الاستقرار في الوظيفة يؤدي إلى عدم حضورهم في الوقت المناسب، ويمكن إرجاعه كذلك إلى عدم تناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات وهذا ما يؤدي إلى عدم الدقة في العمل حيث أن هذا الأخير يتسبب في ضعف الأداء .

جدول 24: يوضح العطل المتكررة تؤدي إلى انخفاض في الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	69	65.71%
لا	36	34.28%
المجموع	105	100%

يوضح لنا الجدول رقم (24) العطل المتكررة التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، حيث أن أعلى نسبة نجدها لدى الأفراد الذين أجابوا بنعم وتقدر ب 65.71 % وهو ما يعادل 69 عامل من إجمالي حجم العينة ، مقابل 36 عامل أجابوا بأن العطل لا تؤدي إلى انخفاض الأداء وتقدر نسبتهم ب 34.28% .
يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية أن سبب تأثير العطل المتكررة على الأداء يعود إلى عدم إتمام العمال واجباتهم في وقتها وتأجيلها إلى أوقات أخرى ، وهذا ما ينجر عنه تأخير في تسليم الأعمال في وقتها المحدد لها، إضافة إلى أن هذه العطل المتكررة تؤدي إلى أعمال غير دقيقة نتيجة لعملية الاتكال بين العمال وسرعتهم في العمل، وهذا ما يجعل مستوى الأداء متدني ومتدهور .

جدول 25: يوضح العلاقة بين ساعات العمل الإضافية والدقة في إنجاز الأعمال.

ساعات العمل	نعم	لا	المجموع
الدقة			
نعم	18	45	63
	28.57%	71.42%	100%
لا	15	27	42
	35.71%	64.28%	100%
المجموع	33	72	105
	31.42%	68.57%	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن الاتجاه العام لمجتمع وصل إلى 68.57 % من إجمالي حجم العينة موزعة على فئتين، نسبة 71.42 % من العمال الذين لديهم ساعات عمل إضافية ولا يقومون بإنجاز الأعمال بدقة، تليها نسبة 64.28 % صرحوا بأنه ليس لديهم ساعات عمل إضافية وهم لا ينجزون أعمالهم بدقة وفي المقابل تأتي نسبة 31.42 % تنصدها نسبة 35.71 % من العمال الذين لا يقومون بساعات عمل إضافية، ويقومون بإنجاز أعمالهم بدقة ، تليها نسبة 28.57 % هم العمال الذين لهم ساعات عمل إضافية ولا

يقومون بعملهم بدقة من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن سبب هذه الساعات الإضافية قد يرجع إلى حرص المدير على تقديم أفضل إنتاج، وثقته في العمال الذين لديهم خبرة في العمل، إلا أن هذه الساعات الإضافية تؤدي إلى عدم الدقة في إنجاز الأعمال وهذا ما أدى بالعمال إلى التعب والإرهاق الذي ينعكس على قدراته الذهنية والجسدية فبالتالي ينتهي به المطاف إلى عدم الدقة في إنجاز عمله، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

جدول 26: يوضح الرضا عن العمل وعلاقته بالمدامومة في الوقت الرسمي

المجموع	الرضا عن العمل		المدامومة في الوقت الرسمي
	لا	نعم	
نعم	85.71%	14.28%	9
لا	71.42%	28.57%	12
المجموع	80%	20%	21

يبين الجدول رقم (26) العلاقة بين الرضا عن العمل والمدامومة في الوقت الرسمي حيث نجد هم العمال الذين صرحوا . أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر ب 80 % موزعة على فئتين 71 بأنهم راضين عن العمل ولكن لا يأتون في الوقت الرسمي، ونسبة 71.42 % ليسوا راضين عن العمل % و أيضا لا يأتون في الوقت الرسمي، في المقابل نجد نسبة 20 % موزعة أيضا على فئتين 28.57 ليسوا راضين عن العمل ولا يأتون في الوقت الرسمي، تليها نسبة 14.28 % من العمال هم فقط من أجابوا بأنهم راضين عن العمل ويأتون في الوقت الرسمي.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأنه قد يرجع سبب عدم رضا العمال إلى عدم الاستقرار في العمل كذلك إلى سوء العلاقة بين مع العمال ومع المشرف ، كذلك قد يرجع السبب إلى سوء الظروف الفيزيائية في مكان العمل، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى عدم المدامومة في الوقت الرسمي للعمل ، وكل هذا يؤثر على أداء العامل ويجعله في انخفاض مستمر.

تحليل وتفسير النتائج :

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبناء على الإطار النظري الذي قدمته هذه الدراسة، وعلى ضوء مكاشفته بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة، نناقش نتائج الدراسة .
الفرضية الأولى :

القائلة بأن تغيب العمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء، وهذه الفرضية تحققت بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى تأخر الذي قدر بنسبة 71.42% وذلك لعدم رضاهم عن العمل حيث قدرت النسبة بـ 60% مما أدى إلى تدهور في الأداء، وكذلك راجع إلى أخذ العطل بصفة متكررة، حيث قدرت نسبة هذه العطل 57,14 %، كما أن هذه العطل تؤثر على الأداء ويقدر بنسبة 65,71% وكذلك قدرت نسبة تأثير التأخر عن العمل على الأداء بـ 57,14 %، ويرجع تأخر العمال عن العمل إلى الظروف الفيزيائية أو عدم وجود قوانين صارمة، وانخفاض الأجر، كل هذه العوامل تؤدي إلى عدم رضا العمال وبالتالي تراجع الأداء .

الفرضية الثانية :

القائلة بأن عدم الاتصال بين الإدارة والعمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء، هذه الفرضية تحققت بنسبة متوسطة، وهذا راجع إلى مواجهة العمال لصعوبات في الاتصال بالإدارة وقد كانت نسبة هذه الصعوبات بـ 65.71 %، وكذلك إلى عدم المشاركة في القرار حيث قدرت نسبة عجم المشاركة بـ 85.71 %، باعتبار أن هذه المشاركة تزيد من دافعية العامل للعمل.

الفرضية الثالثة:

القائلة بأن ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض الأداء، هذه الفرضية قد تحققت بنسبة عالية وهذا راجع إلى عدم مساعدة المشرف لعماله حيث تصل نسبة عدم مساعدتهم إلى 54.28 %، أيضاً راجع إلى عدم توفر الظروف الفيزيائية وهذا ما يؤثر على الأداء، فنجد بأن نسبة عدم توفر النظافة بـ 68.57 % داخل مكان العمل و قدرت أيضاً نسبة ظروف العمل الغير ملائمة بـ 74.78 % في مكان العمل، وكذلك راجع إلى حجم الساعات العمل الإضافية، فقدرت نسبة هذه الساعات بـ 57.17 %، فكل هذه العوامل تؤكد لنا أن لضغوط العمل أثر كبير على انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة .

الفرضية العامة :

القائلة: تأثير نزاعات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة، هذه الفرضية تحققت من خلال النتائج المتوصل إليها بأنه لنزاعات العمل تأثير واضح بشكل كبير على أداء العامل وتراجعها وهذا ما تدل عليه الفرضيات الجزئية .

1- يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض أداء العامل .

- 2- يؤدي عدم الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض الأداء .
3- تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض مستوى الأداء.

الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إيجازها في النقاط التالية :

- العمل على مواكبة التطور العلمي خاصة في مجال الاتصال وأنسنة المورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة كانت .
- ضرورة العمل على تفعيل الاتصال الغير الرسمي أكثر وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل أجهزة ذات حماية فعالة ولاتقة بالعامل
- تشجيع العمل الجماعي المبني على روح التعاون بين العمال.
- عقد اجتماعات ولقاءات بين العمال والإدارة للتقليل من النزعات داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بانشغالات العمال وذلك بتخصيص وقت محدد للتعرف على مشاكلهم وانشغالاتهم
- البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحد من رفع العملية الإنتاجية داخل المؤسسة .

خاتمة:

إن أي مؤسسة موجودة داخل أي مجتمع كان، هي معرضة لتحديات وصعوبات وكذا عراقيل، ولعل أخطر ما يمكن أن تواجهه هذه المؤسسات هي مشاكل العمل، بحيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الحاجز الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، لذا فإذا أرادت أي مؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة فيجب أن توفر المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات وهذا لتسهيل مهمة عمالها من أجل ضمان مستوى وأداء مرتفع وبالتالي ينعكس هذا على أداء العامل داخل المؤسسة، ولعل أخطر هذه المشاكل مشكلة تغييب العمال التي ينجر عنها تراكم في الأعمال ثم تأتي عدم الدقة في العمل وهذا مما يؤدي إلى مستوى متدني في الأداء، وكذلك مشكلة ضغوط العمل التي تبعث التعب في نفوس العمال، مما يؤثر سلبا على الأداء الذي يقدمه الفرد العامل داخل المؤسسة، وأخيرا مشكلة عدم الاتصال بين الإدارة والعمال والتي من شأنها أن تقتل روح الإبداع والابتكار لدى العمال داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أ/المراجع بللغة العربية :

أولاً: الكتب

- 1/ أحمد صقر عاشور. "السلوك الإنساني في المنظمات". دارالجامعية بيروت، 1989.
- 2/ أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة" بدون دار نشر. د- ط ، سنة. 2000 .
- 3/ أحمد بطاح ، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر، عمان، سنة- 2006
- 4/ أحمية سليمان ، "التنظيم لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني ، سنة - 2002 .
- 5/ أحمد السيد كردي:الأداء الوظيفي، العدد53، 5 ماي2010
- 6/ إحسان محمد الحسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت 1982 ،
- 7/ باري كشواري:إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006
- 8/ بوفلجة غياث ، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة و النشر، ط - 3 ، سنة 2008 ،
- 9/ بسيوني محمد البرادعي:مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع،2005
- 10/ بو حفص مباركي ، "العمل البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط - 2 ، سنة 2004
- 11/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع الصناعي"، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة ، سنة 2005 ،
- 12/ حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان،
- 13/ خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء، إشراف هاني يوسف /14/ خاشقجي، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض،2003،
- 15/ رونالدي ريجيو، ترجمة د. فارس حلبي ، "مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار الشروق للنشر، والتوزيع ، ط 1 ، سنة 1999
- 16/ رشيد زرواتي:منهج وأدوات البحث، ط1 ، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007 ،
- 17/ رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1 2003 ،
- 18/ رمضان برا هيمي ، نزاعات العمل في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، 1988
- 19/ رحالي حجيلة ، "الصراع في المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، سنة - 2010 ،
- 20/ راشد راشد ، "شرح علاقات العمل الفردية في ضوء التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط

- 21/ زاهر محمد ديري: إدارة العنصر البشري، ط 1 ، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2009
- 22/ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس ، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، -عمان ، ط 1 ، سنة 2007
- 23./سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 24./ علي غريب ، " الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي " ، مجلة علم الاجتماع ، الجزائر، د ط ، سنة -1990.
- 25/عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
- 26/عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي"، الإسكندرية، د ط، سنة - 1984
- 27/علي عبد الرزاق الحلبي ، "علم اجتماع الصناعة " ، دار المعرفة الإسكندرية ، د ط ، د سنة نشر
- 28./ عبد المعطي محمد عساف ، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة " ، دارزهران ، عمان ، - 1999 .
- 29./عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003 ،
- 30/علي الشرقاوي ، " التنظيم " ، الدار الجامعية ، د.ط . د. سنة نشر،
- 31./ عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، ط 1، الجزائر، 2009
- 32/عبد الباسط محمد حسن، البحث العلمي، ط 8، القاهرة، 1982،
- 33/عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 34/عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1963،
- 35./محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1987
- 36./محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ،
- 37/صطفى عشوي ، " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي " ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ، د.ط، سنة - 1992.
- 38/موسى اللوزي ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر، عمان ، ط - 2 ، سنة 2003
- 39./محمد عبد المولى الدقس ، " علم الاجتماع الصناعي " ، مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط - 1 سنة 2005 ،
- 40/محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 41/معن خليل عمر، الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي ، منشورات دار الآفاق الحديثة بيروت، ط
- 42/ماجدة عطية: سلوك المنظمة، ط 1 ، دار الشروق، العراق، 2003

- 43/محمد فالح صالح:إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن
- 44/مازن فارس رشيد:إدارة الموارد البشرية، ط2 ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004 .
- 45./محمد مسلم ، " تنمية الموارد البشرية "،دعائم وأدوات، دار طليطلة ، د.ط ، سنة - 2010
- 46/نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديثة،عمان، ط1، سنة 2009
- 47/فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمي إنترناشيونال بيروت، لبنان، 1998.
- 49./صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،سنة 2004
- 48/فاروق عبده فلية سيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن

ثانياً: مذكرات و رسائل جامعية

- 49/شيباني نادية ، بلحوش أمال ، " التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتأثيرها على الموارد البشرية " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،
- 50/وثائق ومعلومات مقدمة من طرف أرشيف مؤسسة ميناء مستغانم.

ب/المراجع باللغة الفرنسية

- 51/Gibson (j) , organization . behavior , structur e ,process_ Richard irwn ,inc ,boston ,1991
- 52/<https://accdiscussion.com/acc9194.html>.

اللاحق

استمارة البحث

الزميلات والزملاء الكرام.... ،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان:

"نزاعات العمل في مؤسسة ميناء مستغانم"

وتهدف الدراسة للتعرف على؟ أثر نزاعات العمل على أداء العمال داخل مؤسسة ميناء مستغانم

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية وأريكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الطالب: مرزوق جمال

الموضوع: نزاعات العمل في مؤسسة ميناء مستغانم "الاستمارة".

*نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

شهادات أخرى:

4. الحالة المدنية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

5. الإقدمية في العمل:

6. الأصل الحضري: ريفي شبه الحضري حضري

7. السكن العائلي الحالي: منزل عمارة فيلا

المحور الثاني: بيانات تتعلق حول العمل.

8. ما هي وظيفتك الحالية؟ عامل بسيط إطار مسؤول

9. كيف تم توظيفك؟ على أساس الشهادة وكالة التشغيل مسابقة

10. هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هو السبب في ذلك؟

- كثرة الضوضاء

- كثرة النزاعات والتوترات

- كثرة الرطوبة

- النظافة مستمرة

11. هل أنت راض عن عملك ووضعتك داخل المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كان "لا" فهذا يعني:

- علاقتك مع مشرفك سيئة

- عدم إشراك في اتخاذ القرار

- اللاعدل واللامساواة بين العمال

- أخرى.....

12- هل هناك ضغوطات من طرف المشرف عليك؟ نعم لا

- ماهي أشكاله؟.....

13 أثناء تأدية مهامك هل تنهي في وقتك الرسمي؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" فهذا يعني أن هناك ساعات إضافية؟

كيف تعبر عن ذلك؟.....

14. هل "هناك صعوبات في حالة اتصالك بإدارة المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان الجواب ب نعم فما هي الطرق التي تلجأ إليها؟.....

المحور الرابع: بيانات حول الأداء المهني.

15. هل أنت راض عن أدائك المهني؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي جوانب الرضا؟.....

- في حالة الإجابة ب "لا" هل تعبر عن ذلك ب؟.....

الرضا عن العمل التأخر عن العمل

16. هل تبذل مجهود كبير أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا أحيانا

- في حالة الإجابة ب نعم إلى م-إذا يعود ذلك؟.....

- إذا كان لا وضح ذلك.....

17. هل تقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

- إذا كان ب نعم وضح هذه الأعمال

- لماذا تقوم بهذه الأعمال

18. كيف يتم تعويضك عن الأعمال التي قمت بها؟

- اجر إضافي

- عطلة

- أخرى.....

19. هل سبق وان تقدمت بأفكار واقتراحات كانت مفيدة في تطوير أدائك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي هذه الاقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء؟

.....

- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا

20. كيف تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في أدائهم أثناء العمل؟

- تحفيز مادي

- تحفيز معنوي

- ترقية إلى منصب أعلى

- أخرى.....

21. هل تعتمد المؤسسة على طرق واضحة في تحسين الأداء؟ نعم لا

..... إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي تلك الطرق؟

22. اذا كنت راض عن العمل هل تحترم مواقيت العمل؟ نعم لا

..... إذا كانت الإجابة ب لا كيف تعبر عن ذلك؟

.....

23. أي الاعتبارات الواجب أخذها في أداء عملك؟

- مصلحة الفرد
- الموازنة بين مصلحة العمل والعاملين
- مصلحة العاملين في المقام الأول
- المحافظة على وظيفتي ورضا الجميع عني

..... أخرى.

24. من يقوم رسميا بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

- المسؤول المباشر فقط
- المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة
- لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

..... أخرى.

25. هل ينخفض أداءك بسبب العطل المتكررة؟ نعم لا

..... كيف تعبر عن ذلك..؟

26. ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك؟

- تحسين مستوى أداء العمال
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية
- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

..... أخرى.

27. هل تفضل أن تكون عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العمال لعملهم؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا ما هي الفترة التي تفضل أن يتم خلالها التقييم؟.....

28. هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة اللازمة؟

نعم لا

- إذا كانت ب نعم ما هي أسباب اعتقادك بعدم كفاءة الطرق المتبعة؟

- طبيعة عمل المؤسسة

- عدم الوضوح

- لا تعكس رضا بعض جوانب الرضا

- أخرى.....

29. هل أدائك يتأثر بسبب تأخر العمال عن الموعد الرسمي؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ما هي اقتراحاتك؟.....

المحور الخامس: بيانات تتعلق ب نزاعات العمال.

30. ما طبيعة المشاكل التي يواجهها العمال والتي تؤدي إلي حدوث نزاعات العمال؟

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار

- غياب القوانين

- عدم إشباع احتياجات العمال

- عدم وجود اتصال بين المشرف والعامل

- أخرى.....

31. هل سبق وان وقع نزاع داخل المؤسسة؟ نعم لا

- ما طبيعتها.....

- لماذا؟.....

32. في حالة نشوب النزاع هل الإدارة مفتوح بابها للحوار معكم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا لماذا.....

- إذا كان ب نعم ما هي طرق حل النزاع؟.....

33. هل نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية؟ نعم لا

• إذا كان ب "لا" فهل تقوم ب:

- زرع البلبلة وسط العمال

- القيام بالإضراب

- أخرى.....