



الصراع التنظيمي ومشكلات العمل: بحث ميداني

إعداد

تفريد مصطفى حسن

طالبة ماجستير بقسم الاجتماع

إشراف

أ.د. طلعت إبراهيم لطفي

أستاذ علم الاجتماع المتفرغ بأداب بني سويف

أ.د. محمد حمزة أمين

أستاذ علم الاجتماع بأداب بني سويف

المستخلص:

هدفت الدراسة الراهنة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي أو الصراع داخل التنظيم وبين بعض مشكلات العمل التي تتمثل في مشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة العنف، ومشكلة انخفاض الإنتاج. وتعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على المنهج المقارن، حيث قارنت الدراسة بين مجموعة من العاملين الذكور ومجموعة من العاملات الإناث. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان، وجماعة المناقشة البؤرية (المركزة)، وتحليل السجلات كأدوات لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراع بين الإدارة والعمال من أهم الصراعات الموجودة داخل التنظيم، وأن المفاوضات الجماعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال من أهم الوسائل التي تستخدم لتسوية الصراع التنظيمي. كما كشفت الدراسة أن وجود الصراعات داخل التنظيم من أهم أسباب حدوث مشكلات العمل المختلفة (التغيب عن العمل - دوران العمل - العنف - ضعف الانتاجية). وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن مشكلة العنف تعد من أهم مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، مشكلات العمل، التنظيم.

Organizational Conflict and Work Problems: A Field Research

Abstract:

The current study aimed to identify the relationship between organizational conflict or conflict within the organization and some work problems, which are represented by the problem of absenteeism from work, the problem of work turnover, the problem of violence, and the problem of low productivity.

This study is considered an analytical descriptive study. The study relied on the sample social survey method, and also relied on the comparative approach, as the study compared a group of male workers and a group of female workers. The study relied on a questionnaire, focus groups discussion and analysis of records as tools for collecting the data required by the study. The study sample consisted of 300 male and female workers at the Angel Yeast Egypt Co. factory. Ltd., and they were selected using a stratified random sampling Technique.

The study concluded that the conflict between management and workers is one of the most important conflicts within the organization, and that collective negotiations between representatives of employers and workers are one of the most important means used to settle organizational conflict. The study also revealed that the presence of conflicts within the organization is one of the most important reasons for the occurrence of various work problems (absenteeism from work - work turnover - violence - Low productivity). Finally, the study concluded that the problem of violence is one of the most important work problems resulting from organizational conflict.

Keywords: Organizational Conflict, Work Problems, Organization.



مقدمة :-

شغل موضوع الصراع المفكرين والكتاب الاجتماعيين قبل نشأة علم الاجتماع بوقت طويل. وقد ظلت تصورات ماركس عن تناقض المصالح والاستغلال والصراع الطبقي والصراع الناشئ عن علاقات الملكية والتحكم في مجال العمل هو المحور الأساسي لاهتمامات كثير من المهتمين. وقد كان ماركس يرى أن الصراع الطبقي يعد من الملامح الأساسية للمجتمع، كما أنه يعد القوة المحركة للتاريخ. وفي المجتمع الرأسمالي يكون الصراع أساساً بين الطبقة البورجوازية التي تمتلك قوة الإنتاج وبين الطبقة العاملة أو البروليتاريا التي لا تملك هذه القوى (Thio, 1998: 10).

وقد اختلف العلماء في تفسيرهم لوظيفة الصراع داخل التنظيمات، الصراع على اعتبار أنه عامل يقوي روابط العلاقات الاجتماعية، ويؤدي إلى نتائج إيجابية، وتحقيق أعلى درجة من الفائدة بالنسبة لكل من الطرفين المتصارعين. ويرى أصحاب هذا المنظور أن الصراع قوة تضيء الحيوية المتجددة على البناء الاجتماعي سواء على مستوى المجتمع، أو على مستوى التنظيم. وعلى سبيل المثال، نجد أن الصراع بين العمال والإدارة قد يكون ظاهرة نافعة للمجتمع أو التنظيم، حيث أن حصول العمال على حقوقهم في نهاية الصراع بصورة مرضية لكل طرفي الإنتاج، يؤدي إلى تحول العمال من قوة ناقمة إلى قوة منجزة خلاقة داخل المجتمع (لظفي، 1996: 101-102).

ويرى لويس كوزر Lewis Coser - وهو أحد ممثلي نظريات الصراع الحديثة - أن الصراع له وظائف إيجابية، وأنه قد يحدث على امتداد عدد كبير من المحاور، وأن هذا الصراع يمكن أن يدعم الاستقرار والنمو لمجتمع مفتوح وتعددي. ومعنى ذلك أن الدلالة البنائية للصراع تتوقف على نوع البناء الاجتماعي والسياسي الذي يجري فيه الصراع، فالمجتمعات المفتوحة يمكنها أن تسمح بالصراع وتستفيد منه بطريقة لا تقدر عليها المجتمعات المغلقة. ويرى كوزر أن الصراع يمكن استغلاله وتوظيفه بصورة نموذجية داخل التنظيمات المختلفة بحيث يؤدي إلى توليد أفكار وبواعث جديدة للإصلاح التدريجي (إدجار وسيد جويك، 2014: 668-669)، ونجد أن الصراعات التي تقع في جوانب مختلفة من المجتمع قد تسبب الاستقرار والهدوء (ميتشل، 1986: 57).



وعلى عكس ما يراه أصحاب منظور الصراع، نجد أن أصحاب المنظور الوظيفي يختلف تفسيرهم لوظيفة الصراع في المجتمع بوجه عام أو في التنظيمات بوجه خاص، حيث ينظرون إلى الصراع على اعتبار أنه يعني تفكك في الأنساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع يؤدي إلى نتائج سلبية ضارة، نظراً لأن احتدام الصراع يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية في المجتمع بوجه عام، كما يؤدي إلى ظهور كثير من مشكلات العمل داخل تنظيمات العمل، وخاصة مشكلة العنف.

أولاً: إشكالية البحث وإطاره المنهجي

أ- إشكالية البحث

تعتبر ظاهرة الصراع في تنظيمات العمل الحديثة من الظواهر المهمة والمعقدة والتي تتسم بالتلاحم الشديد ولا يمكن للإدارة إهمالها لأن التعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عملها، إلى جانب أن الصراعات من أهم تحديات العمل فإذا لم يتم إدارتها بالطريقة الأمثل والأنسب فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في التعامل معها، ومع ما يترتب عليها أو ما يصاحبها من مشكلات العمل المختلفة التي تؤدي في النهاية إلى ضعف فاعلية وكفاءة تنظيمات العمل في تحقيق أهدافها.

ويعتبر الصراع التنظيمي وما يترتب عليه من مشكلات وضغوط في العمل تواجه العاملين في التنظيمات من أهم المشاكل في العصر الحديث، حيث يترتب عليه آثار سلبية من الناحية النفسية والسلوكية، وتحد من قدرة العاملين على الإنجاز والإبداع وتحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم يقلل من دافعيتهم تجاه العمل، مما يؤثر سلباً على الأفراد والتنظيمات بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة (حرز الله، 2007: 85).

وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة الراهنة في محاولة الوقوف على أسباب الصراع التنظيمي وأنماطه، وعلاقته ببعض مشكلات العمل (التمثلة في مشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة العنف، ومشكلة انخفاض الإنتاج).

ب- أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية في آن واحد، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:



1- الأهمية العلمية

فمن الناحية العلمية تبرز أهمية الدراسة الراهنة من كونها تتناول متغيراً يعد من أهم المتغيرات في الدراسات التنظيمية وهو متغير الصراع التنظيمي. وكذلك فإن الدراسة تتناول علاقة الصراع التنظيمي بمشكلات العمل، وهو من الموضوعات التي لم تحظ باهتمام كاف في دراسات علم اجتماع التنظيم وخاصة الدراسات العربية وبذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم بإسهامات بسيطة في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال. كما تبرز الأهمية العلمية أو النظرية للدراسة من خلال محاولتها اختبار صحة بعض التعميمات أو القضايا التي وردت في بعض المداخل النظرية التي تبنتها الباحثة لتوجيه الدراسة الراهنة.

2- الأهمية العملية

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية أو التطبيقية في تزويد المسؤولين ببعض النتائج عن مسببات الصراع التنظيمي، مما يسهم في وضع مقترحات تساهم في التخفيف من حدة الصراع داخل المنظمات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.

ومن جهة أخرى، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن توفر بعض البيانات عن أسباب بعض مشكلات العمل المهمة مثل مشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة العنف، ومشكلة انخفاض الإنتاج، الأمر الذي يساعد المسؤولين عن منظمات العمل المختلفة على وضع بعض السياسات أو الاستراتيجيات اللازمة لعلاج هذه المشكلات.

ج- أهداف الدراسة



يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أنماط وأسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- الكشف عن أنماط الصراع التنظيمي، وأهم أطراف الصراع داخل التنظيم.
- 2- الكشف عن اتجاهات الصراع داخل التنظيم، وهل يأخذ اتجاه الصراع الرأسي أم اتجاه الصراع الأفقي.
- 3- التعرف على أسباب الصراعات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم.
- 4- الوقوف على أهم الوسائل التي يقوم بها العمال لتحقيق مطالبهم، وأهم الوسائل التي يقوم بها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي.
- 5- إبراز كيفية حل الخلافات والصراعات داخل التنظيم، وأهم الوسائل التي تستخدم لحل أو تسوية الصراع التنظيمي.
- 6- التعرف على بعض مشكلات العمل المهمة داخل التنظيم، كما تتمثل في مشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة العنف، ومشكلة انخفاض الإنتاج، وإبراز العلاقة بين الصراع التنظيمي وبين كل من هذه المشكلات.

د - تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه: "ما أهم أنماط وأسباب الصراع التنظيمي، وما علاقته بمشكلات العمل المختلفة؟"
وترى الباحثة أن هذا التساؤل الرئيسي السابق ينبثق منه تسعة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- ما أهم أنماط الصراع التنظيمي، ومن هم أطراف الصراع داخل التنظيم؟
- 2- ما أهم اتجاهات الصراع التنظيمي، وهل يأخذ اتجاه الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أم يأخذ اتجاه الصراع الأفقي الذي يحدث بين أطراف تقع في مستوى تنظيمي واحد؟



3- ما أهم أسباب الصراعات الرسمية الظاهرة والمعلنة التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل؟

4- ما أهم أسباب الصراعات غير الرسمية وغير المعلنة الناجمة عن تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلوك مضاد لإدارة التنظيم؟

5- ما أهم الوسائل التي يقوم بها العمال لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم في حالة وجود الصراع التنظيمي؟

6- ما أهم الوسائل التي يقوم بها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي؟

7- ما نمط الثقافة التنظيمية السائد داخل التنظيم، وهل يؤثر نمط الثقافة التنظيمية على الطرق التي يتخذها التنظيم لحل الخلافات والصراعات داخل التنظيم؟

8- ما أهم الوسائل التي يستخدمها التنظيم لحل أو تسوية الصراع التنظيمي؟

9- هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وبين بعض مشكلات العمل الموجودة داخل التنظيم، والتي تتمثل في مشكلة التغيب، ودوران العمل، ومشكلة العنف، وانخفاض الإنتاج؟

هـ- فروض الدراسة

يمكن صياغة فرض رئيسي لهذه الدراسة مؤداه: "هناك علاقة طردية بين الصراع التنظيمي وبين مشكلات العمل داخل التنظيم"

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي سبعة فروض فرعية على النحو التالي:

1- يعد الصراع بين الإدارة والعمال من أهم أنماط الصراعات الموجودة داخل التنظيم.



- 2- يعد تعارض المصالح والأهداف من أهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين الإدارة والعمال.
- 3- تعد عملية تقييد الإنتاج من أهم الوسائل التي يستخدمها العمال لتحقيق مطالبهم في حالة وجود الصراع التنظيمي.
- 4- يؤدي التدخل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة إلى حل الخلافات الشخصية والصراع التنظيمي.
- 5- تعد المفاوضات الجماعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال من أهم الوسائل التي تستخدم لتسوية الصراع التنظيمي.
- 6- يعد وجود الصراعات داخل التنظيم من أهم أسباب حدوث مشكلات العمل.
- 7- تعد مشكلة العنف من أهم مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي.

و- الدراسات السابقة

- بمسح التراث البحثي، تبين وجود عدة دراسات تناولت الصراع التنظيمي مثل:-
- دراسة (أم الخير شقرانة و زهير بوضرسة)، التي أجريت في عام (2021) بعنوان: " الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال"، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في التنظيمات التربوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على ظهور تطور والحد من الصراع، أما بالنسبة للقيم الإحصائية بين محور القيم التنظيمية والصراع التنظيمي فتساوت لهذا كانت العلاقة متوسطة القوة بين المتغيرات، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والصراع التنظيمي في التنظيمات التربوية (شقرانة وبوضرسة، 2021: 245-263).
 - دراسة (أحمد رشاد رجب محمد)، التي أجريت في عام (2020) بعنوان: "مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا"، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن نمطي التسوية



والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة بالإضافة إلى قصور استخدام نمطي الهيمنة والتجنب كأنماط لإدارة الصراع التنظيمي (محمد، 2020: 39-72).

- دراسة (مختار Mukhtar و زملائه) التي أجريت في عام (2020) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص والصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية"، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت الأكثر استخدامًا، يليها التواصل بين الأشخاص ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص من جهة والصراع التنظيمي من جهة أخرى ، كما أبرزت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص والصراع التنظيمي من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وأخيرًا، اختلفت الفعالية التنظيمية وفقًا لعوامل القيادة والاتصال (Mukhtar, et al. , 2020: 1-17).

كما تبين وجود عدة دراسات ربطت بين الصراع التنظيمي ومشكلات العمل،

مثل:-

- دراسة (جوزيف أنتوي Joseph Antwi)، التي أجريت في عام (2023) بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على إنتاجية الموظفين، والتغيب عن العمل ودوران العمل"، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الصراع له تأثيرًا سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجهم، كما يؤثر سلبيًا على التغيب عن العمل ودوران العمل (Antwi, 2023: 38-51).

- دراسة (سيسوانتو S.Siswanto ميراندا M.Miranda) ، التي أجريت في عام (2020) بعنوان: "الصراع التنظيمي وأثره على دوران العمل في الشركات الصناعية العائلية"، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي له تأثير طردي على دوران العمل، وفي الوقت نفسه فإن الولاء التنظيمي لا يؤثر على دوران العمل، وبالمثل، فإن المشاركة في العمل ليس لها دور كمتغير وسيط، وإن نتائج هذه الدراسة لها انعكاسات إدارية على



الجهود المبذولة لإدارة الصراع التنظيمي حتى لا يحدث دوران للعمل
(Siswanto & Miranda, 2020: 2902-2909).

- دراسة (ميلتون جواكو Milton Gwakwa)، التي أجريت في عام (2015) بعنوان: "مقاومة الصراع والعنف في بيئة العمل، أثر الصراع والعنف على الأداء الفردي والتنظيمي في زيمبابوي" ، وخلصت نتائج الدراسة إلى انتشار الصراع في المنظمات بدولة زيمبابوي، وأن هناك علاقة طردية بين الصراع التنظيمي والعنف، كما أن هناك علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعنف وبين الأداء الفردي والتنظيمي (Gwakwa, 2015: 231-257).

- دراسة (عبد الغفور وان Abdul Ghafoor A. Wan وسيهار سعيد Sehar Saeed)، التي أجريت في عام (2015) بعنوان: "إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة لبنك العسكري" وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التعليم ليس له أي تأثير على رأي أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة الصراع، وبالمثل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث في أسباب الصراع، ومع ذلك، هناك تأثير كبير للصراع على أداء العاملين وكذلك أداء التنظيم ككل (A wan & Saeed, 2015: 88-102).

ز - خطة الدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاث أقسام المجال الجغرافي والبشرى والزمني على النحو التالي:-

- المجال الجغرافي: ينحصر المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل نطاق مدينة بني سويف الجديدة التابعة لمحافظة بني سويف ، حيث يتواجد مصنع انجل بيبست ايجيببت للتكنولوجيا الحيوية Angel Yeast Egypt Co. Ltd لإنتاج الخميرة



ومشتقاتها (مكسبات طعم - بيكنج باودر - محسن خبز - كاسترد فانيليا).

- المجال البشري: يضم المجال البشري جميع العاملين في مصنع انجل ييست ايجيبت Angel Yeast Egypt Co. Ltd لإنتاج الخميرة ومشتقاتها، وذلك بعد استبعاد الإدارة. ويبلغ إجمالي عدد العاملين 884 عاملاً، منهم 533 من الذكور و 351 من الإناث.

- المجال الزمني: استغرقت عملية جمع البيانات حوالي شهرين، حيث بدأت عملية جمع البيانات في بداية شهر أبريل عام 2024، وانتهت في نهاية شهر مايو من نفس العام.

2- نوع الدراسة ومناهجها

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة. وبالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي بالعينة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، حيث قارنت الدراسة بين مجموعة من العاملين الذكور ومجموعة من العاملات الإناث، ولاشك أن هذه المقارنة سوف تكسب الدراسة قدراً كبيراً من العمق والدقة المنهجية.

3- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على عدة أدوات لجمع البيانات، وتمثلت هذه الأدوات في استمارة الاستبيان، وتحليل السجلات.

4- تحليل البيانات وتفسيرها

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان قامت الباحثة بمراجعة البيانات وذلك لضمان صدق واكتمال البيانات، ثم قامت الباحثة بعد ذلك بإدخال البيانات على برنامج SPSS. تم استخراج الجداول البسيطة والمزدوجة، وإجراء بعض العمليات الإحصائية، مثل، حساب التكرارات والنسب المئوية، واختبار دلالة الفروق بين المتغيرات باستخدام اختبار كا². الأمر الذي ساعد الباحثة على التحليل الكمي للبيانات.

5- عينة البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة نظراً لكثرة أعداد العاملين واستحالة دراستهم من خلال الحصر الشامل، وقد قامت الباحثة باختيار مفردات عينة الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample، لان الدراسة سوف تقارن بين العاملين الذكور والإناث، الأمر الذي يتطلب تمثيلهم في العينة، ويحتم ضرورة اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية.

وتستخدم العينة الطبقية العشوائية في حالة ما إذا كانت مفردات مجتمع البحث معروفة لدى الباحث ولكنها غير متجانسة في الصفات التي يدرسها، كأن يكون منقسماً إلى فئات من حيث السن أو النوع أو الموطن أو الدين أو المهنة. وتعد هذه العينة طبقية نظراً لأنها تبدأ بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقات أو فئات متجانسة، كما أنها تعد عشوائية نظراً لأنه يتم اختيار المفردات بطريقة عشوائية من بين هذه الفئات المتجانسة، بحيث تتمثل في العينة الفئات المختلفة بنسب وجودها في المجتمع الأصلي (الطفى، 2010: 151).

وقد بدأت الباحثة أولاً بحصر مجتمع البحث والذي يبلغ 884 عاملاً ، منهم 531 من الذكور بنسبة (60%) من مجتمع البحث و 353 من الإناث بنسبة (40%) من مجتمع البحث.

ووفقاً لجدول كريجسي Krejcie ومورجان Morgan لتحديد الحجم الأمثل للعينة، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المناسب من مجتمع البحث الذي يبلغ 884 عاملاً هو 269 مبحوثاً (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610).

ووفقاً لما سبق قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية قوامها 300 مبحوثاً (وهو عدد أكبر من الحد الأدنى لحجم العينة المناسب)، وتم تقسيم العينة إلى فئتين وهما العاملين الذكور، والعاملات الإناث، بحيث يتم تمثيل الفئتين في العينة بنفس نسب وجودهما في المجتمع الأصلي.



ثانياً: الإطار النظري للبحث

1- المفاهيم الأساسية للبحث

- مفهوم الصراع التنظيمي

يعرف كينان Kenan الصراع بأنه "عملية اجتماعية يعمل فيها طرف على حجب وتعطيل تحقيق أهداف طرف آخر؛ حيث يعمل عمدًا لمنع جهود شخص من أجل المنافسة على الموارد، الأمر الذي سيؤدي إلى إحباط الشخص الآخر لتحقيق أهدافه أو تلبية مصالحه" (Kenan, 2013: 106).

وقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي، حيث يعرفه بولدينغ Boulding بأنه "سياق يدرك من خلاله الأطراف المتصارعة التناقض في فرص الحصول على المراكز القيادية المستقبلية، ويسعى كل طرف بشكل فعال لتحقيق الموقع الذي يتعارض مع تطلعات الطرف الآخر" (شلابي، 2015: 4).

وأضاف الدراجي بأنه "الخلافاً بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة، ويحدث كنتيجة مباشرة للاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار وتعارض المصالح بين العاملين والتنظيم، ويحدث هذا الصراع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وفي الاتجاه الأفقي والعمودي، وله نتائج السلبية والإيجابية، من حيث الإخلال بالتوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم" (الدراجي، 2017: 72).

وكذلك يعرف الصراع التنظيمي بأنه "الخلافاً الذي ينشأ عند التعارض بين جماعات العمل في الأهداف والمصالح والقيم، وفي هذه الحالة يحاول كل طرف من أطراف الصراع إلحاق الفشل بجهود الطرف الآخر" (عبد الله، 2017 ب: 26).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مفهوم الصراع التنظيمي في هذه الدراسة - تحديداً إجرائياً - على اعتبار أنه شكل من أشكال التوتر أو الخلافاً أو النزاع بين الأفراد أو جماعات العمل، أو بين الأقسام والوحدات الفرعية داخل التنظيم أو بين العمال والإدارة نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف واختلاف القيم والمعتقدات ووجهات النظر، وتداخل الأدوار والاعتماد المتبادل بينهما في أنشطة العمل، أو الرغبة في الحصول على المكانة والمراكز القيادية، والمنافسة على امتلاك الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى إحباط الطرف الآخر في النزاع وإلحاق الضرر بجهوده وعجزه عن تحقيق مصالحه وأهدافه.



ويبدو الصراع التنظيمي في شكلين هما الصراع الرسمي الظاهر الذي يحدث بين العاملين أو ممثليهم وبين الإدارة، والصراع غير الرسمي وهو الصراع غير الظاهر الذي يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية. كما يتخذ الصراع التنظيمي اتجاهين، أحدهما الاتجاه الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، والاتجاه الأفقي الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدات تنظيمية في مستوى تنظيمي واحد.

- مفهوم مشكلات العمل

يعرف عبد الباري والصبغ مشكلات العمل بأنها "المشكلات التي قد تقع بسبب تعارض مصالح وأهداف طرفي الصراع المتمثلين في الفرد والتنظيم فكلاهما يرغب في الوصول الي أهدافه الخاصة ومن ثم يظهر الصراع بين الطرفين في صورة مشكلات تعرقل سير العمل، فمشكلات العمل هي العقبات التي تحول دون وصول التنظيم الي أهدافه" (الشويكي، 2002: 304) .

وقد قام آلتر Alter بتعريف مشكلات العمل على أنها تشير إلى "جملة من التحديات والصعوبات التي قد يواجهها العاملون في بيئة العمل أثناء أداء مهامهم اليومية. وتشمل هذه المشكلات مجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي وعلى جودة العمل ورضا العاملين في العمل" (Alter, 2013: 72).

وكذلك تعرف مشكلات العمل بأنها "حالة يوجد عليها النظام داخل التنظيم لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل" (الطائي، 2015: 13).

وتعرف مشكلات العمل أيضاً بأنها "صعوبات تعترض الأداء داخل التنظيم تحول دون تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والموارد الأولية" (الطائي، 2015: 9). وقد قامت الباحثة بتحديد مفهوم مشكلات العمل في هذه الدراسة -تحديداً إجرائياً- على أنه يشير إلى مجموعة العقبات أو الصعوبات أو المظاهر السلبية التي



تظهر ويواجهها العاملون أثناء أداء مهامهم اليومية في بيئة العمل، والتي تؤثر سلباً على معدل الإنتاج ونوعيته، وتحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه الأساسية.

وقد اقتصرَت الباحثة في دراستها على تناول أربعة مشكلات من مشكلات العمل نظراً لخطورة هذه المشكلات التي تمثل عقبات مهمة تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، ونظراً لأن الباحثة تتوقع أن هذه المشكلات تعد من أهم المشكلات التي تصاحب وجود الصراع التنظيمي. وتتمثل مشكلات العمل التي نتناولها في الدراسة الراهنة في مشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة العنف، ومشكلة انخفاض الإنتاج.

2- النظريات المفسرة لموضوع البحث

بتحليل المنظورات والنظريات المختلفة، تمكنت الباحثة من انتقاء مجموعة من القضايا أو الأفكار المفسرة للصراع التنظيمي ومشكلات العمل، على النحو التالي:-

- من وجهة النظر الوظيفية، يعد الصراع التنظيمي من مظاهر الخلل الوظيفي في التنظيمات، ويعد من المشكلات الخطيرة التي تظهر داخل التنظيمات وتؤثر على النظام داخل التنظيم، كما تؤثر على ثباته واستقراره. وتظهر المشكلات الاجتماعية في المجتمع أو النسق الاجتماعي عندما يكون المجتمع أو بعض أجزائه في حالة تفكك أو عدم تنظيم اجتماعي، ويتضمن التفكك أو سوء التنظيم الاجتماعي انهيار البناء الاجتماعي، بحيث تصبح أجزائه المختلفة لا يمكنها العمل والتعاون مع بعضها البعض، وتفقد القيم والمعايير تأثيرها على الجماعات والأفراد، ويرى الوظيفيون أن هذا التفكك وسوء التنظيم الاجتماعي ينجم عن سرعة عملية التغيير الاجتماعي، لذا فإن علاج هذه المشكلات يكون عن طريق العمل على إعادة التوازن بين الأجزاء المختلفة للنسق الاجتماعي (Coleman & Cressey, 1980: 12-13). وطبقاً للنظرية الوظيفية فإن الصراع يعني حدوث تفكك في الانساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل الصناعة عموماً، أو داخل التنظيم الصناعي بوجه خاص يؤدي إلى نتائج سلبية ضارة، نظراً لأن احتدام الصراع يؤدي إلى ظهور العنف (لطفي، 2007: ب: 145).

- يركز منظور الصراع بشكل أساسي على الصراع الاجتماعي أو التغيير الاجتماعي،



حيث يركز على دراسة المصالح التي تقسم أعضاء المجتمع وتؤدي إلى التغيير الاجتماعي. ويرى منظور الصراع أن المجتمع يتكون من جماعات متصارعة كل منها يحاول تحقيق مصالحها الخاصة، حيث يتصف النظام الاجتماعي العام بوجود جماعات المصلحة المتنافسة التي تحاول كل منها تحقيق مصالحها الخاصة. ويؤكد المنظور على أن الحفاظ على النظام الاجتماعي العام يتم من خلال الاجبار أو القهر ، حيث يتم فرض النظام الاجتماعي من قبل الجماعات القوية على الجماعات الضعيفة (Thio, 1998: 17). ويرى أصحاب منظور الصراع أن التفاعل الاجتماعي يعتمد أساساً على الصراع وقوة القهر والاجبار (Zanden, 1990: 37). ويرى ماركس أن المجتمع يتكون من طبقات، ويوجد في جميع المجتمعات طبقتان رئيسيتان، وعلاقة الناس بوسائل الانتاج هي التي تحدد الطبقة التي ينتسبون اليها، فالطبقة الاقوى هي التي تملك وسائل الانتاج، والطبقة الأضعف هي التي تباع قوة عملها من أجل لقمة العيش. وفي المجتمع الرأسمالي تكون الطبقة الرأسمالية هي الطبقة الحاكمة، وتكون الطبقة العاملة (البروليتاريا) هي الطبقة الخاضعة. وتسعى كل طبقة إلى تحقيق مصالحها، الأمر الذي قد يؤدي إلى الصراع بينها وبين الطبقات الأخرى، ويرى ماركس أن الطبقة هي أساس القوة، فبعض الطبقات تحوز على قدر أكبر من الملكية والثروة، الأمر الذي يزودها بالوسائل التي تمكنها من حماية ما تحوزه والمحافظة عليه (لطفي، 2021: 138-139). ويفسر منظور الصراع أسباب ظهور المشكلات الاجتماعية نتيجة الاستغلال والقهر الذي تتعرض له الجماعات الضعيفة من الجماعات القوية في المجتمع (Coleman & Cressey, 1980: 12). وتعد مشكلة العنف من ابرز المشكلات الناجمة عن الصراع، ومن وجهة نظر أصحاب نظرية الصراع، فإنه يمكن حل مشكلة العنف من خلال إتاحة فرص المساواة بين أفراد المجتمع، والعمل على عدم استغلال فئة لأخرى، وإتاحة الفرص للمشاركة العادلة في الثروة والقوة (لطفي، 2021: 163).

- وفي ضوء منظور التفاعلية الرمزية، يمكن تفسير الصراع التنظيمي في ضوء



التفاعل والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخاصة العاملين والإدارة، حيث يتم حل جميع المشكلات من خلال المفاوضات بين الأفراد الذين يحاولون فهم أفعال الآخرين وردود أفعالهم، حيث يرى أصحاب التفاعلية الرمزية أن المجتمع يتكون من أفراد تعتمد أفعالهم على تفسيرهم لسلوك الآخرين في المجتمع (Thio, 1998: 17). وتعد المشكلات المختلفة نتاجا للعلاقات الاجتماعية للفرد داخل التنظيم، وتظهر مختلف المشكلات من خلال وجود التدعيم الاجتماعي للسلوك المنحرف أو اللاوظيفي داخل الجماعة (Coleman & Cressey, 1980: 12).

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على الجانب الفيزيقي لبيئة العمل، حيث قدمت نموذج التنظيم الآلي، وأكدت على أن الوصول إلى أفضل المخرجات التنظيمية وحل مشكلات العمل يتطلب تحسين الظروف الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، وكذلك تحفيز العمال على أداء العمل من خلال منحهم أجرًا إضافيًا عند زيادة الإنتاج عن المستوى المحدد، والوصول إلى أقصى درجة من تقسيم العمل للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بناء على الدراسات والتحليلات العلمية، و توفير التدريب والتطوير المستمر للعمال لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، فضلا عن الإشراف الدقيق على العمال من قبل المشرفين (عبد الله، 2017 ب: 94).

- قدم ماكس فيبر نموذجا مثاليا للتنظيم البيروقراطي ويتميز هذا النموذج بمجموعة سمات هي: التدريب المتخصص للعاملين داخل التنظيم، وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسئوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة، وتعيين الموظفين من قبل سلطة أعلى وليس عن طريق الانتخاب، كما أن العاملين يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم، كما أنهم يتلقون رواتب ثابتة، ومعاشات تقاعد، وكذلك حق العاملين في الترقى على أساس الأقدمية أو



الدرجات التي يحصلون عليها في الاختبار (35 : Scott & Marshall, 2005). ويرى فيبر أن هذه السمات تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية والقضاء على الكثير من مشكلات العمل، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم ، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة (لطفى، 2007 أ: 99).

- كشفت نظرية العلاقات الإنسانية عن دور الدافعية والروح المعنوية وتأثير جماعات العمل غير الرسمية على الإنتاجية. وقد أكدت النظرية على ان العمل نشاط جمعي، وأن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها، وأن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد ، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل الفرد (Miller & Form, 1980: 187). وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. كما أكد هذا المدخل على أهمية أنماط الإشراف وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وعلى أهمية التقدير من الرؤساء، وأنه يمكن علاج كافة مشكلات العمل عن طريق تدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم (Watson, 1995:52-54).

- تؤكد نظرية الثقافة التنظيمية أن أفكار العاملين داخل التنظيمات، وشعورهم، وقيمهم، وأفعالهم يتم توجيهها عن طريق أفكار، ومعاني، ومعتقدات لها طبيعة ثقافية (Alvesson, 2013: 1). وأن التنظيمات الاجتماعية يمكن أن تعمل بطريقة أفضل إذا كان هناك ثقافة تنظيمية إيجابية وكان هناك توافق بشكل متبادل بين معتقدات وأفعال وأهداف التنظيمات الاجتماعية وأعضاء هذه التنظيمات (Grint, 2005: 126). وتصف الثقافة التنظيمية التوقعات السلوكية المشتركة والمعايير التي تميز السلوك وتوجهه في بيئة العمل. والثقافة التنظيمية مهمة بسبب تأثيرها



على كيفية تحديد أولويات العاملين وتنفيذ المهام الوظيفية، وكيفية فهمهم للأحداث في بيئة عملهم (عبد الله، 2024: 193). وتعمل الثقافة كقوة تنظيمية تتحكم في سلوك أعضاء التنظيم. ونجد أن هناك أنماطاً متعددة من الثقافات التنظيمية التي تختلف من تنظيم إلى آخر، ووفقاً لرؤية هاريسون وستوكس توجد أربعة أنماط للثقافة التنظيمية هم: ثقافة القوة - ثقافة الدور - ثقافة الإنجاز - ثقافة الدعم). وتعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل السلوك التنظيمي، وهي وثيقة الصلة بمستوى الأداء وتحقيق فاعلية وكفاءة التنظيم. ونجد أن الثقافة التنظيمية تعمل على توجيه الأنظار نحو الأداء المميز، ووضوح الرؤيا لدى قادة التنظيم، وارتفاع درجة الالتزام والولاء التنظيمي، وبالتالي زيادة مجهودات الأفراد في العمل وانخفاض مشكلات العمل المختلفة. ويعرف هاريسون وستوكس ثقافة الدعم **Support Culture** بأنها بيئة تنظيمية مستندة على الثقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم، وبين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين التنظيم، حيث يشعر العاملون داخل التنظيم بكونهم بشر يتعاملون بإنسانية وليسوا مجرد عاملين فقط، وبذلك يسود داخل التنظيم مناخ من الاهتمام والود بين أعضاء التنظيم. وتقوم ثقافة الدعم على افتراض مؤداه أن الإحساس بالانتماء يخلق إحساساً بالالتزام تجاه التنظيم. وتختلف ثقافة الدعم عن ثقافة الإنجاز في درجة الاعتماد على الرسمىات. وتهدف ثقافة الدعم إلى التأكيد على روح الفريق داخل التنظيم. وقوة العلاقات بينهم، نظراً لأنها تؤمن بأهمية الفرد ودوره داخل التنظيم. وتظهر ثقافة الدعم عادة في التنظيمات صغيرة الحجم، والتي يعمل بها الأفراد معاً لفترة طويلة من الزمن، وتنمو بينهم علاقات طيبة وقوية، وتظهر خصائص ثقافة الدعم في انخفاض درجة المركزية مع انخفاض درجة الاعتماد على الرسمىات، حيث تسود الجوانب والعلاقات غير الرسمية في تعاملات الأفراد (Harrison & Stokes, 1992: 114-120).

وسوف تأخذ الباحثة بوجهة نظر تعددية **Multiple View** على أساس أن هناك تكاملاً بين النظريات المختلفة، حيث أن هذه النظريات في مجملها يمكنها أن تقدم إطاراً

تصورياً يمكن الاستفادة به في توجيه الدراسة.

ثالثاً: مناقشة أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها في ضوء تساؤلات الدراسة على النحو التالي:-

- التساؤل الفرعي الأول : ما أهم أنماط الصراع التنظيمي، ومن هم أطراف الصراع داخل التنظيم؟

تبين من الدراسة أن الصراع بين الإدارة والعمال هو أهم أنماط الصراعات الموجودة داخل المصنع محل الدراسة. يليها الصراع بين الأقسام والوحدات الفرعية، ثم الصراع بين جماعات العمل، ثم الصراع بين أفراد التنظيم، وأخيراً الصراع الطبقي. وقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم أنواع الصراعات الموجودة بالمصنع، حيث يؤكد كل من الذكور والاناث أن الصراع بين الإدارة والعمال هو أهم أنواع الصراعات الموجودة داخل المصنع محل الدراسة وتؤيد هذه النتيجة صحة ما ورد في منظور الصراع، حيث أكد المنظور على أن الصراع يحدث بين أي جماعات في المجتمع ينقصها الشعور بالمساواة. كما أن الصراع يحدث نتيجة اختلاف المصالح ووجود جماعات المصلحة المتنافسة التي تحاول كل منها تحقيق مصالحها الخاصة (Thio, 1998: 17).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي الأول الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "يعد الصراع بين الإدارة والعمال من أهم أشكال الصراعات الموجودة داخل التنظيم".

- التساؤل الفرعي الثاني : ما أهم اتجاهات الصراع التنظيمي، وهل يأخذ اتجاه الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أم يأخذ اتجاه الصراع الأفقي الذي يحدث بين أطراف تقع في مستوى تنظيمي واحد؟

اتضح من نتائج الدراسة أن الصراع يأخذ الاتجاه الرأسي بين اطراف من مستويات تنظيمية مختلفة، بشكل يفوق الاتجاه الأفقي بين اطراف تقع في مستوى



تنظيمي واحد. وقد تبين عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لاتجاه الصراع داخل المصنع، حيث يؤكد كل من الذكور والاناث أن الصراع يأخذ الاتجاه الرأسي بين اطراف من مستويات تنظيمية مختلفة، بشكل يفوق الاتجاه الأفقي بين اطراف في مستوى تنظيمي واحد.

وتتسق هذه النتيجة مع النتيجة السابقة والتي كشفت عن أن الصراع بين الإدارة والعمال هو أهم أنواع الصراعات الموجودة داخل المصنع محل الدراسة، وهذا الصراع هو صراع رأسي، بمعنى أنه يحدث بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، ويحدث هذا الصراع نتيجة تفاوت القوة واختلاف المصالح بين الإدارة والعمال.

وتؤيد هذه النتيجة صحة ما ورد في منظور الصراع، حيث أكد المنظور على أن الصراع يحدث بين أي جماعات في المجتمع ينقصها الشعور بالمساواة. كما أن الصراع يحدث نتيجة اختلاف المصالح ووجود جماعات المصلحة المتنافسة التي تحاول كل منها تحقيق مصالحها الخاصة (Thio, 1998: 17).

- التساؤل الفرعي الثالث: ما أهم أسباب الصراعات الرسمية الظاهرة والمعلنة التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل؟

تبين من نتائج الدراسة أن تعارض المصالح والأهداف تعد أهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل داخل المصنع محل الدراسة، يليها ندرة الموارد، ثم عدم فاعلية الاتصالات، يليها الاعتماد المتبادل في أنشطة العمل، ثم غياب أو غموض القواعد وأخيراً اختلاف القيم والمعتقدات، وقد تبين عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل، حيث يؤكد كل من الذكور والاناث أن تعارض المصالح والأهداف تعد أهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل داخل المصنع محل الدراسة.

وتؤيد هذه النتيجة صحة ما ورد في منظور الصراع، حيث يركز على دراسة المصالح التي تقسم أعضاء المجتمع وتؤدي إلى التغيير الاجتماعي. ويرى منظور الصراع



أن المجتمع يتكون من جماعات متصارعة كل منها يحاول تحقيق مصالحها الخاصة، حيث يتصف النظام الاجتماعي العام بوجود جماعات المصلحة المتنافسة التي تحاول كل منها تحقيق مصالحها الخاصة والسيطرة على الموارد التي تتسم بالندرة، لذا فإن ندرة الموارد تعد من بين أهم أسباب الصراع أيضاً (Thio, 1998: 17).

وفيما يتعلق بعدم فاعلية الاتصالات فقد أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية وجود نظام اتصال جيد في التنظيم، وأن يتم الاتصال من أعلى إلى أسفل، بحيث يتم نقل المعلومات من كبار المسؤولين في التنظيم (الإدارة العليا) وصولاً إلى أدنى مرتبة، وكذلك من أسفل إلى أعلى، لأن العاملين بحاجة إلى تقديم مطالبهم، ويجب أخذ أفكارهم وتصوراتهم في الاعتبار، وقد أكدت النظرية على أنه يمكن علاج كافة مشكلات العمل عن طريق تدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم (عبدالله: 2024: 188-189).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي الثاني الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: " يعد تعارض المصالح والاهداف من أهم اسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين الإدارة والعمال".

- التساؤل الفرعي الرابع: ما أهم أسباب الصراعات غير الرسمية وغير المعلنة الناجمة عن تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلوك مضاد لإدارة التنظيم؟

اتضح من نتائج الدراسة أن رفض بعض الإجراءات أو التعليمات الرسمية يعد من أهم أسباب الصراعات غير الرسمية وغير المعلنة داخل التنظيم والناجمة عن تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلوك مضاد لإدارة التنظيم، يليها الاعتراض على نقل أحد الرؤساء أو الاشخاص، ثم الاصرار على اتباع طرق قديمة في العمل، وأخيراً رفض جماعات العمل غير الرسمية لرئيس معين. وقد تبين عدم وجود فروق جوهريّة بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل، حيث يؤكد كل من الذكور والاناث أن تعارض المصالح والأهداف تعد أهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل داخل المصنع



محل الدراسة الناجمة عن تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلوك مضاد لإدارة التنظيم.

وتوضح هذه النتيجة تأثير الجماعات غير الرسمية، وممارستها لسلوك مضاد لإدارة المصنع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أبرزت النظرية أن الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد (Miller & Form, 1980: 187). حيث تؤكد النظرية على منطوق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي Formal Structure والذي يتم إملؤه من خلال منطوق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة (لظفي وعبد الله، 2023: 76).

وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية البيروقراطية، حيث يرى فيبر أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة، ويفترض النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أن البناء التدريجي المحدد للوظائف هو الذي يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية (لظفي، 2007 أ: 99).

- التساؤل الفرعي الخامس: ما أهم الوسائل التي يقوم بها العمال لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم في حالة وجود الصراع التنظيمي؟

كشفت نتائج الدراسة عن أن تقييد الإنتاج يعد من أهم الوسائل التي يستخدمها العمال لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم في حالة وجود الصراع التنظيمي، يليها التباطؤ في العمل، ثم التهديد بالإضراب، ثم الإضراب، وأخيراً اتلاف الآلات. وقد تبين عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم الوسائل التي يستخدمها العمال لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم في حالة وجود الصراع التنظيمي.



وتوضح هذه النتيجة تأثير الجماعات غير الرسمية، وممارستها لسلوك مضاد لإدارة المصنع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أبرزت النظرية أن الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد (Miller & Form, 1980: 187). حيث تؤكد النظرية على منطق المشاعر الذى يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي **Informal Structure** قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي **Formal Structure** والذى يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذى يهتم بالكفاءة (لطفى وعبد الله، 2023: 76).

وتؤكد النظرية على أن الكفاءة التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور F. W. Tylor، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي **Informal Organization** الذى يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها (Thio, 1998: 110).

وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية البيروقراطية، حيث يرى فيبر أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة، ويفترض النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أن البناء التدريجي المحدد للوظائف هو الذى يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية (لطفى، 2007 أ: 99).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي الثالث الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: " تعد عملية تقييد الانتاج من اهم الوسائل التي يستخدمها العمال لتحقيق مطالبهم في حالة وجود الصراع التنظيمي".

- التساؤل الفرعي السادس: ما أهم الوسائل التي يقوم بها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي؟



توصلت الدراسة إلى أن التفاوض يعد من أهم الوسائل التي يستخدمها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي، يليها التهديد بفصل بعض العمال، وأخيراً التهديد بغلق التنظيم. وقد تبين عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم الوسائل التي يستخدمها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في منظور الصراع، حيث يؤكد المنظور على أن الحفاظ على النظام الاجتماعي العام يتم من خلال الاجبار أو القهر، حيث يتم فرض النظام الاجتماعي من قبل الجماعات القوية على الجماعات الضعيفة (Thio, 1998: 17). ويرى أصحاب منظور الصراع أن التفاعل الاجتماعي يعتمد أساساً على الصراع وقوة القهر والاجبار (Zanden, 1990: 37).

- التساؤل الفرعي السابع: ما نمط الثقافة التنظيمية السائد داخل التنظيم، وهل يؤثر نمط الثقافة التنظيمية على الطرق التي يتخذها التنظيم لحل الخلافات والصراعات داخل التنظيم؟

كشفت نتائج الدراسة عن أن التنظيم يسوده ثقافة الدعم، ويؤثر هذه الثقافة على الطرق التي يتخذها التنظيم لحل الخلافات والصراعات داخل التنظيم، حيث يتم حلها من خلال التدخل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة، وقد تبين من الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لكيفية حل الخلافات والصراعات داخل التنظيم يتم حلها من خلال التدخل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة، ثم تجنب الصراعات من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية، يلي ذلك معالجة الصراعات عن طريق النقاش الهادف إلى الحل، وأخيراً التفاعل مع الصراعات بطريقة تحافظ على علاقات العمل وعدم الحاق الضرر بالآخرين.

وتتسم ثقافة الدعم Support Culture بوجود علاقات وثيقة بين العاملين، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، واهتمام الرؤساء بالاحتياجات الشخصية للعاملين، وتستند ثقافة الدعم على الثقة المتبادلة بين العاملين والتنظيم، والنظر للعاملين بانهم ليسوا مجرد



آلات وإنما بشر بحاجة إلى الرعاية والدعم، ويشعر العاملون بانهم جزء من التنظيم (عبد الله، 2024: 194-195). ويرى هاريسون وستوكس أن ثقافة الدعم تهدف إلى التأكيد على روح الفريق داخل التنظيم. وقوة العلاقات بينهم، نظراً لأنها تؤمن بأهمية الفرد ودوره داخل التنظيم. وتظهر ثقافة الدعم عادة في التنظيمات صغيرة الحجم، والتي يعمل بها الأفراد معاً لفترة طويلة من الزمن، وتنمو بينهم علاقات طيبة وقوية، وتظهر خصائص ثقافة الدعم في انخفاض درجة المركزية مع انخفاض درجة الاعتماد على الرسميات، حيث تسود الجوانب والعلاقات غير الرسمية في تعاملات الأفراد (Harrison & Stokes, 1992: 114-120).

وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في منظور الصراع، حيث يؤكد المنظور على أن الحفاظ على النظام الاجتماعي العام يتم من خلال الاجبار أو القهر، حيث يتم فرض النظام الاجتماعي من قبل الجماعات القوية على الجماعات الضعيفة (Thio, 1998: 17). ويرى أصحاب منظور الصراع أن التفاعل الاجتماعي يعتمد أساساً على الصراع وقوة القهر والاجبار (Zanden, 1990: 37).

ويؤيد ذلك ما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية، والتي كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وأكدت النظرية أنه يجب معالجة الصراع أو الخلاف أو سوء التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم، فالعمال لا يرغبون في الصراع أو أي شيء من شأنه أن يؤثر على عملهم، ويجب على الإدارة محاولة تسوية ذلك بكل الوسائل (عبدالله، 2024: 188-189).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي الرابع الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "يؤدي التدخل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة إلى حل الخلافات الشخصية والصراع التنظيمي".

- التساؤل الفرعي الثامن: ما أهم الوسائل التي يستخدمها التنظيم لحل أو تسوية الصراع التنظيمي؟

توصلت الدراسة إلى المفاوضات الجماعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال تعد من أهم وسائل تسوية الصراع الصناعي، ثم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل



التنظيم، يليها الوساطة والتحكيم لفض المنازعات والصراعات داخل التنظيم ، يليها تحسين الظروف المادية للعمل، ثم التوسع في انشاء الشركات المساهمة، وأخيراً عملية التأميم وتدخل الحكومة في القطاع الاقتصادي. وقد تبين عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم وسائل تسوية الصراع التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في منظور الصراع، حيث تشير النتيجة السابقة أن الصراع الصناعي يتم تسويته من خلال المفاوضات الجماعية ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما يؤكد المنظور على أن الحفاظ على النظام الاجتماعي العام يتم من خلال الاجبار أو القهر، حيث يتم فرض النظام الاجتماعي من قبل الجماعات القوية على الجماعات الضعيفة (Thio, 1998: 17). ويرى أصحاب منظور الصراع أن التفاعل الاجتماعي يعتمد أساساً على الصراع وقوة القهر والاجبار (Zanden, 1990: 37).

بينما تؤيد هذه النتيجة صحة ما ذكره منظور التفاعلية الرمزية، حيث أكد المنظور على أن حل جميع المشكلات يتم من خلال المفاوضات بين الأفراد الذين يحاولون فهم أفعال الآخرين وردود أفعالهم، حيث يرى أصحاب التفاعلية الرمزية أن المجتمع يتكون من أفراد تعتمد أفعالهم على تفسيرهم لسلوك الآخرين في المجتمع (Thio, 1998: 17).

وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع ما ورد في نظرية الإدارة العلمية، حيث أكدت النظرية أن الوصول لحل لجميع مشكلات العمل يتطلب تحسين المادية الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وعدد ساعات العمل وفترات الراحة (عبد الله، 2017: 94).

ويؤيد ذلك ما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية، والتي كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وأكدت النظرية أنه يجب معالجة الصراع أو الخلاف أو سوء التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم، فالعمال لا يرغبون في الصراع أو أي شيء من شأنه أن يؤثر على عملهم، ويجب على الإدارة محاولة تسوية ذلك بكل الوسائل. وقد أكدت النظرية على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كأحد الوسائل المهمة لتسوية الصراع الصناعي، حيث ينبغي على الإدارة أن تسمح وترحب بمشاركة العمال في تخطيط محتوى عملهم، ووسائل وعمليات العمل. فمشاركة العاملين



في صنع القرارات التي تهمهم يسهم في تسوية الصراع الصناعي وزيادة الإنتاجية (عبدالله، 2024: 188-189).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي الخامس الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "تعد المفاوضات الجمعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال من اهم الوسائل التي تستخدم لتسوية الصراع التنظيمي".

- التساؤل الفرعي التاسع: هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وبين بعض مشكلات العمل الموجودة داخل التنظيم، والتي تتمثل في مشكلة التغيب، ودوران العمل، ومشكلة العنف، وانخفاض الإنتاج؟

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الصراع التنظيمي وبين بعض مشكلات العمل الموجودة داخل التنظيم، والتي تتمثل في مشكلة التغيب، ودوران العمل، ومشكلة العنف، وانخفاض الإنتاج؟ وأبرزت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في تأكيدهم على ارتباط الصراع التنظيمي ببعض مشكلات العمل.

ويرى المنظور الوظيفي أن الصراع التنظيمي يعد من مظاهر الخلل الوظيفي في التنظيمات، ويعد من المشكلات الخطيرة التي تظهر داخل التنظيمات وتؤثر على النظام داخل التنظيم، كما تؤثر على ثباته واستقراره وتؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات نتيجة التفكك أو سوء التنظيم الاجتماعي -12 (Coleman & Cressey, 1980: 12). 13. وطبقاً للنظرية الوظيفية فإن الصراع يعني حدوث تفكك في الانساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل الصناعة عموماً، أو داخل التنظيم الصناعي بوجه خاص يؤدي إلى نتائج سلبية ضارة (لطفي، 2007: 145).

و يؤكد منظور الصراع على أن الحفاظ على النظام الاجتماعي العام يتم من خلال الاجبار أو القهر، حيث يتم فرض النظام الاجتماعي من قبل الجماعات القوية على الجماعات الضعيفة (Thio, 1998: 17). ويرى أصحاب منظور الصراع أن التفاعل الاجتماعي يعتمد أساساً على الصراع وقوة القهر والاجبار (Zanden, 1990: 37). ويفسر جيمس كولمان James W. Coleman ودونالد كريسي Donald R. Cressey أسباب ظهور المشكلات الاجتماعية من وجهة منظور الصراع، حيث تظهر



هذه المشكلات في المجتمع أو النسق الاجتماعي نتيجة الاستغلال والقهر الذي تتعرض له الجماعات الضعيفة من الجماعات القوية في المجتمع (Coleman & Cressey, 1980: 12).

ويفسر جيمس كولمان James W. Coleman ودونالد كريسي Donald R. Cressey أسباب ظهور المشكلات الاجتماعية المختلفة من وجهة نظر التفاعلية الرمزية، حيث أن هذه المشكلات هي نتاج للعلاقات الاجتماعية Social Relations للفرد داخل المجتمع، وتظهر المشكلات الاجتماعية من خلال وجود التدعيم الاجتماعي Social Support للسلوك المنحرف أو اللاوظيفي Deviant or dysfunction behavior داخل الجماعة (Coleman & Cressey, 1980: 12). ويؤكد المنظور على أن حل جميع المشكلات يتم من خلال المفاوضات بين الأفراد الذين يحاولون فهم أفعال الآخرين وردود أفعالهم، حيث يرى أصحاب التفاعلية الرمزية أن المجتمع يتكون من أفراد تعتمد أفعالهم على تفسيرهم لسلوك الآخرين في المجتمع (Thio, 1998: 17). ومن وجهة نظر أخرى، يمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، حيث ترى أن مشكلات العمل تظهر نتيجة سوء العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم، (Watson, 1995:52-54). ومن ثم فإن الصراع التنظيمي يعد مظهراً من مظاهر سوء العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وبالتالي فإنه يؤدي إلى العديد من مشكلات العمل.

وتؤكد هذه النتيجة صحة ما ورد في نظرية الثقافة التنظيمية، حيث تتسم ثقافة الدعم Support Culture بوجود علاقات وثيقة بين العاملين، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، واهتمام الرؤساء بالاحتياجات الشخصية للعاملين، وتستند ثقافة الدعم على الثقة المتبادلة بين العاملين والتنظيم، والنظر للعاملين بانهم ليسوا مجرد آلات وإنما بشر بحاجة إلى الرعاية والدعم، ويشعر العاملون بانهم جزء من التنظيم (عبد الله، 2024: 194-195). ويرى هاريسون وستوكس أن ثقافة الدعم تهدف إلى التأكيد على روح الفريق داخل التنظيم. وقوة العلاقات بينهم، نظراً لأنها تؤمن بأهمية الفرد ودوره داخل التنظيم. وتظهر ثقافة الدعم عادة في التنظيمات صغيرة الحجم، والتي يعمل بها الأفراد معاً لفترة طويلة من الزمن، وتنمو بينهم علاقات طيبة وقوية، وتظهر خصائص ثقافة الدعم



في انخفاض درجة المركزية مع انخفاض درجة الاعتماد على الرسميات، حيث تسود الجوانب والعلاقات غير الرسمية في تعاملات الأفراد، وتؤدي ثقافة الدعم إلى انخفاض مشكلات العمل (Harrison & Stokes, 1992: 114-120) .

وقد اتضح من النتائج أن أهم أسباب مشكلات العمل الأربعة (التغيب عن العمل - دوران العمل - العنف - انخفاض الانتاج) هو وجود الصراعات داخل التنظيم، وتؤدي هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي السادس الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: " يعد وجود الصراعات داخل التنظيم من أهم أسباب حدوث مشكلات العمل".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جوزيف أنتوي Joseph Antwi والتي كشفت عن أن الصراع يؤثر سلبياً على التغيب عن العمل ودوران العمل (Antwi, 2023: 38-51).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سيسوانتو S.Siswanto وميراندا M.Miranda ، والتي خلصت إلى أن الصراع التنظيمي له تأثير طردي على دوران العمل (Siswanto & Miranda, 2020: 2902-2909).

كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة ميلتون جواكو Milton Gwakwa، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الصراع التنظيمي والعنف . (Gwakwa, 2015: 231-257).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة عبد الغفور وان Abdul Ghafoor A. Wan وسيهار سعيد Sehar Saeed، والتي أبرزت وجود تأثير كبير للصراع على أداء العاملين وكذلك أداء التنظيم ككل (A wan & Saeed, 2015: 88-102).

كما كشفت الدراسة عن أن العنف يعد أبرز مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي، يليه مشكلة التغيب، ثم مشكلة انخفاض الانتاج، وأخيراً، مشكلة دوران العمل. وقد اتضح عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في رؤيتهم لأهم مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي ، حيث يرى غالبية الذكور والاناث أن العنف أبرز مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي.



وتؤيد النتيجة السابقة صحة ما ورد في النظرية الوظيفية، حيث تؤكد النظرية أن الصراع يعني حدوث تفكك في الانساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل الصناعة عموماً، أو داخل التنظيم الصناعي بوجه خاص يؤدي إلى نتائج سلبية ضارة، نظراً لأن احتدام الصراع يؤدي إلى ظهور العنف (لظفي، 2007: 145).

ويركز منظور الصراع أن مشكلة العنف تعد من أبرز المشكلات الناجمة عن الصراع، ومن وجهة نظر أصحاب نظرية الصراع، فإنه يمكن حل مشكلة العنف من خلال إتاحة فرص المساواة بين أفراد المجتمع، والعمل على عدم استغلال فئة لأخرى، وإتاحة الفرص للمشاركة العادلة في الثروة والقوة (لظفي، 2021: 163).

وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الفرعي السابع الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "تعد مشكلة العنف من أهم مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي".

ومن خلال ما كشفت عنه من نتائج، فقد تبين أن الصراع التنظيمي يعد من أهم أسباب مشكلات العمل، وقد تبين وجود علاقة طردية بين الصراع التنظيمي ومشكلات العمل داخل التنظيم. وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الرئيسي الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "هناك علاقة طردية بين الصراع التنظيمي ومشكلات العمل داخل التنظيم". ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مؤداه: "ما أهم أنماط وأسباب الصراع التنظيمي، وما علاقته بمشكلات العمل المختلفة؟"

النتائج العامة للدراسة وتوصياتها

كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن إيجازها في التالي:-

1- تبين من الدراسة أن الصراع بين الإدارة والعمال هو أهم أنماط الصراعات الموجودة داخل المصنع محل الدراسة. يليها الصراع بين الأقسام والوحدات الفرعية، ثم الصراع بين جماعات العمل، ثم الصراع بين أفراد التنظيم، وأخيراً الصراع الطبقي.



2- اتضح من نتائج الدراسة أن الصراع يأخذ الاتجاه الرأسي بين اطراف من مستويات تنظيمية مختلفة، بشكل يفوق الاتجاه الأفقي بين اطراف تقع في مستوى تنظيمي واحد.

3- تبين من نتائج الدراسة أن تعارض المصالح والأهداف تعد أهم أسباب الصراعات الرسمية التي تحدث بين ممثلي العمال وأصحاب العمل داخل المصنع محل الدراسة، يليها ندرة الموارد، ثم عدم فاعلية الاتصالات، يليها الاعتماد المتبادل في أنشطة العمل، ثم غياب أو غموض القواعد وأخيراً اختلاف القيم والمعتقدات،

4- اتضح من نتائج الدراسة أن رفض بعض الإجراءات أو التعليمات الرسمية يعد من أهم أسباب الصراعات غير الرسمية وغير المعلنة داخل التنظيم والناجمة عن تأثير الجماعات غير الرسمية وممارستها لسلوك مضاد لإدارة التنظيم، يليها الاعتراض على نقل أحد الرؤساء أو الاشخاص، ثم الاصرار على اتباع طرق قديمة في العمل، وأخيراً رفض جماعات العمل غير الرسمية لرئيس معين.

5- كشفت نتائج الدراسة عن أن تقييد الإنتاج يعد من أهم الوسائل التي يستخدمها العمال لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم في حالة وجود الصراع التنظيمي، يليها التباطؤ في العمل، ثم التهديد بالإضراب، ثم الإضراب، وأخيراً اتلاف الآلات.

6- توصلت الدراسة إلى أن التفاوض يعد من أهم الوسائل التي يستخدمها أصحاب العمل لفرض إرادتهم في حالة وجود الصراع التنظيمي، يليها التهديد بفصل بعض العمال، وأخيراً التهديد بغلق التنظيم.

7- كشفت نتائج الدراسة عن أن التنظيم يسوده ثقافة الدعم، ويؤثر هذه الثقافة على الطرق التي يتخذها التنظيم لحل الخلافات والصراعات داخل التنظيم، حيث يتم حلها من خلال التدخل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة،



8- توصلت الدراسة إلى المفاوضات الجمعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال تعد من أهم وسائل تسوية الصراع الصناعي، ثم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل التنظيم، يليها الوساطة والتحكيم لفض المنازعات والصراعات داخل التنظيم، يليها تحسين الظروف المادية للعمل، ثم التوسع في انشاء الشركات المساهمة، وأخيراً عملية التأمين وتدخّل الحكومة في القطاع الاقتصادي.

9- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الصراع التنظيمي وبين بعض مشكلات العمل الموجودة داخل التنظيم، والتي تتمثل في مشكلة التغيب، ودوران العمل، ومشكلة العنف، وانخفاض الإنتاج؟

10- اتضح من النتائج أن أهم أسباب مشكلات العمل الأربع (التغيب عن العمل - دوران العمل - العنف - انخفاض الإنتاج) هو وجود الصراعات داخل التنظيم، كما كشفت الدراسة عن أن العنف يعد أبرز مشكلات العمل الناجمة عن الصراع التنظيمي، يليه مشكلة التغيب، ثم مشكلة انخفاض الإنتاج، وأخيراً، مشكلة دوران العمل.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها التخفيف من حدة الصراع التنظيمي، وبالتالي معالجة العديد من مشكلات العمل، وذلك على النحو التالي:

1- التدخّل الشخصي من الرؤساء في أعلى مستويات السلطة من أجل حل مشاكل العمال.

2- الاهتمام بالمفاوضات الجمعية بين ممثلي أصحاب العمل والعمال من أجل القضاء على أية خلافات أو صراعات.

3- العمل على تدعيم نمط القيادة الديمقراطية داخل التنظيم.

4- توفير جو من الحرية والديمقراطية داخل التنظيم عن طريق العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حتى لا يتم اتخاذ القرارات من جانب واحد، من أجل تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.



5- العمل على تدعيم عملية الاتصال داخل التنظيم ، وأن يتخذ الاتصال شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

6- ضرورة العمل على تدعيم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- إدجار، أندرو وسيد جويك، بيتر (2014)، موسوعة النظرية الثقافية: المفاهيم والمصطلحات الأساسية، ترجمة هناء الجوهري، القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- 2- حرز الله، أشرف رياض (2007)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. الدراجي، زريق (2017). "أنماط السلطة والصراع التنظيمي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (ع10)، ص ص 70-84.
- 3- الدراجي، زريق (2017). "أنماط السلطة والصراع التنظيمي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (ع10)، ص ص 70-84.
- 4- شقرانة، أم الخير وبوضرسة، زهير (2021). "الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال". مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 12(2)، ص ص 245-263.
- 5- شلابي، زهير (2015). "الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمة"، عالم التربية، س16، ع52، ص ص 1-11.
- 6- الشويكي، سمير (2002)، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،
- 7- الطائي، عمر أزهري علي (2015). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات وعالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد،



- 8- عبد الله، محمد حمزة أمين (2017أ)، "المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء: بحث ميداني بمستشفى بني سويف العام"، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، 77(3)، ص ص 77-152.
- 9- _____ (2017ب). بحث مرجعي في الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في بحوث علم اجتماع التنظيم، مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة للترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات، ص ص 1-26.
- 10- _____ (2024)، " البيئة الاجتماعية للعمل والاعتراب الوظيفي: بحث ميداني مقارن"، مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، عدد 70 (1).
- 11- لطفي، طلعت إبراهيم (1996)، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12- _____ (2007أ)، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
- 13- _____ (2007ب)، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: مكتبة غريب.
- 14- _____ (2010)، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة: دار غريب.
- 15- _____ (2021)، النظريات الاجتماعية، الأردن، دار المسيرة.
- 16- _____ وعبد الله، محمد حمزة أمين (2023)، التنظيمات الاجتماعية، الشارقة، الإمارات، دار الآفاق.
- 17- محمد، أحمد رشاد رجب (2020). "مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14 (2)، ص ص 39-72.
- 18- ميتشل، دينكن (1986)، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسيني، بيروت، دار الطليعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alevsson, Mats, (2013), Understanding Organizational Culture, London, Sage.
- 2- Alter, S. (2013). "Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future" . Journal of the Association for Information Systems, 14 (2) P P 72- 121.
- 3- Antwi, Joseph (2023), "Institutional conflict on employee output, absenteeism and turnover", International Journal of Human Capital Management, 7(1), PP. 38-51.
- 4- Coleman & Cressey (1987), Social Problems, New York, Haper& Row publishers.
- 5- Grint Keith (2005), The Sociology of Work, Cambridge: Polity Press
- 6- Gwakwa, Milton. (2015), "Conflict and violence prevention at work places: Is it the grass that suffers? effects of conflict and violence on individual and organizational performance in Zimbabwe", European Scientific Journal, 11 (5) PP. 231-257.
- 7- Harrison, R. & Stokes, H. (1992), Diagnosing Organizational Culture, New York: Pfeiffer and Company.
- 8- Kenan ,Spaho. (2013). Organizational Communication And Conflict Management, Management , 18(1), PP.103- 118.
- 9- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970), "Determining sample size for research activities", Educational and Psychological Measurement, 30 (3), PP. 607–610.
- 10- Miller, D.C & Form (1980), W. H., Industrial Sociology : Work in Organizational Life , N.Y . , Harper and Row Publishers .
- 11- Mukhtar, M. et al., (2020). "The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness". International Journal of Educational Review, 2(1), PP. 1-17.
- 12- Scott, John& Marshall, Gordon (ed.) (2005), Oxford Concise Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University Press.
- 13- Siswanto, S., & Miranda, M. (2020). "Organizational conflict, it's effect on turnover intention in family manufacture corporate". Journal of Critical Reviews, 7(10), PP. 2902-2909.
- 14- Thio, Alex (1998), Sociology , New York , Longman.
- 15- Watson Tony J .(1995), Sociology ,Work and Industry , London , Routledge.
- 16- Zanden, James W. Vander (1990), The Sociology Experience, New york. Mc Graw – Hill Publishing Company.